

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

(EXECUTIVE MBA PART TIME)



Διπλωματική εργασία

“THE INTERPLAY OF PRODUCT AND MARKETING INNOVATION AS AN INTERNATIONALIZATION FACTOR”

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΚΑΡΑΒΕΡΒΕΡΗ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: ΜΑΡΚΟΣ ΤΣΟΓΚΑΣ

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο

THE INTERPLAY OF PRODUCT AND MARKETING INNOVATION AS AN INTERNATIONALIZATION FACTOR

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας

DocuSigned by:

ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΚΑΡΑΒΕΡΒΕΡΗ

Όνοματεπώνυμο..... PARASKEVI KARAVERVERI

Ημερομηνία..... 30/06/2023

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων κατά το έτος 2023.

Η ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας θα ήταν αδύνατη χωρίς την πολύτιμη βοήθεια της οικογένειάς μου, οι οποίοι με στήριξαν και μου συμπαραστάθηκαν καθόλη τη διάρκεια της φοίτησής μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων για Στελέχη (E-MBA).

Ιδιαίτερη αναφορά θα ήθελα να κάνω στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Μάρκο Τσόγκα - καθώς και στο υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό του μεταπτυχιακού προγράμματος- του οποίου οι πολύτιμες γνώσεις και η καθοδήγηση αποδείχθηκε κομβική.

Περιεχόμενα

| | |
|--|----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... | 6 |
| ABSTRACT | 8 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 10 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ PRODUCT INNOVATION | 11 |
| 1.1. Οι τύποι, τα είδη και ο ορισμός τους | 11 |
| 1.2. Σύνδεση με τη διεθνοποίηση του προϊόντος..... | 14 |
| 1.3. Τι είναι το product innovation | 15 |
| 1.4. Παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η καινοτομία | 17 |
| 1.5. Ποιους αφορά..... | 18 |
| 1.6. Ο κύκλος ζωής του προϊόντος..... | 20 |
| 1.7. Ο ρόλος της καινοτομίας στις εξαγωγές των προϊόντων..... | 21 |
| 1.8. Η ριζική και η σταδιακή καινοτομία..... | 22 |
| 1.9. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις | 25 |
| 1.10. Σύνδεση με διεθνοποίηση | 27 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ INNOVATION ΚΑΙ INTERNATIONALIZATION..... | 33 |
| 2.1. Τι είναι το μάρκετινγκ innovation | 33 |
| 2.2. Τα εργαλεία ή οι τεχνικές που χρησιμοποιεί | 35 |
| 2.3. Ποιους αφορά | 36 |
| 2.4. Στάδια | 37 |
| 2.5. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα | 38 |
| 2.6. Η καινοτομία και η διεθνοποίηση | 41 |
| 2.7. Ορισμός internationalization | 44 |
| 2.8. Οι θεωρίες για τη διεθνοποίηση | 47 |
| 2.9. Η διεθνοποίηση των εταιρειών..... | 52 |
| 2.10. Η καινοτομία και οι MME..... | 58 |

| | |
|---|----|
| 2.11. Οι ΜΜΕ | 59 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ..... | 62 |
| 3.1. Σκοπός..... | 62 |
| 3.2. Ερευνητικά ερωτήματα..... | 62 |
| 3.3. Ερευνητικό εργαλείο | 62 |
| 3.4. Το δείγμα της έρευνας..... | 62 |
| 3.5. Διεξαγωγή της έρευνας | 67 |
| 3.6. Ανάλυση των δεδομένων | 67 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ..... | 69 |
| 4.1. Στοιχεία για τη διεθνοποίηση των εταιρειών | 69 |
| 4.2. Η επίδραση του φύλου..... | 75 |
| 4.3. Η επίδραση της ηλικίας | 77 |
| 4.4. Η επίδραση της οικογενειακής κατάστασης | 79 |
| 4.5. Η επίδραση του μορφωτικού επιπέδου..... | 81 |
| 4.6. Η επίδραση της θέσης εργασίας | 85 |
| 4.7. Η επίδραση των χρόνων προϋπηρεσίας | 89 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 93 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 96 |

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της εργασίας είναι να μελετήσει τον τρόπο με τον οποίο ένα προϊόν/υπηρεσία διεθνοποιείται και το πώς η καινοτομία μάρκετινγκ μπορεί να βοηθήσει σε αυτή τη διαδικασία.

Το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας ήταν το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε για το σκοπό και τη μελέτη των ερευνητικών ερωτημάτων. Στην αρχή υπήρχαν 10 ερωτήσεις που δημιουργήθηκαν από την ερευνήτρια και αξιολογούσαν τη διεθνοποίηση των προϊόντων/υπηρεσιών των εταιρειών. Έπειτα υπήρχαν οι 21 ερωτήσεις της έρευνας του Aksoy (2017) που μελέτησε με παρόμοιο τρόπο το συγκεκριμένο ζήτημα. Στο τέλος υπήρχαν εννιά ερωτήσεις για τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Αυτά ήταν το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η θέση μέσα στην εταιρεία, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια προϋπηρεσίας, το μέγεθος της εταιρείας και το αν είναι οικογενειακή επιχείρηση.

Το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 100 άτομα που εργάζονται σε εταιρείες από τον Πανελλήνιο σύνδεσμο εξαγωγέων και σε όλες οι εταιρείες μέλη από το ΣΕΒΕ-σύνδεσμο εργαζομένων. Το δείγμα ήταν τυχαίο.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν άντρες, ηλικίας 40-50 ετών, έγγαμοι και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Ήταν managers και είχαν προϋπηρεσία 16-20 έτη. Η εταιρεία στην οποία εργάζονταν ήταν οικογενειακή και απασχολούσε ως 49 υπαλλήλους.

Ξεκίνησε τις εξαγωγές προϊόντων/υπηρεσιών πριν από 21 ή και περισσότερα έτη. Το ποσοστό των εσόδων που προέρχονταν από εξαγωγές ήταν 60%. Εξάγουν τα προϊόντα/υπηρεσίες σε ως 10 χώρες. Υπήρχε πρωτότερη εμπειρία στις εξαγωγές. Οι κύριοι λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία στις εξαγωγές ήταν η ανάπτυξη της, το όραμα και η διεθνοποίηση του προϊόντος. Δεν υπήρχαν άνθρωποι στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης που να ασχολούνται αποκλειστικά με την καινοτομία. Στις περισσότερες εταιρείες έχουν αναπροσαρμόσει τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες για να τα προωθήσουν στο εξωτερικό. Οι πελάτες και οι διανομείς φαίνεται ότι βοήθησαν στη διεθνοποίηση του προϊόντος. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δεν γνώριζαν το ποσοστό που κατείχε η επιχείρηση τους στο συνολικό κλάδο. Οι κύριοι παράγοντες που εμποδίζουν τις εξαγωγές φαίνεται ότι είναι το υψηλό κόστος παραγωγής, η γραφειοκρατία και το δίκτυο πώλησης εξωτερικού.

Συμπερασματικά η διεθνοποίηση του προϊόντος εξαρτάται από αρκετές μεταβλητές. Ένας προσεκτικός σχεδιασμός μέσω της καινοτομίας μάρκετινγκ είναι ικανός ώστε να δημιουργήσει προϊόντα που να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών.

Λέξεις κλειδιά: διεθνοποίηση, καινοτομία μάρκετινγκ, καινοτομία, καινοτόμο προϊόν

ABSTRACT

The purpose of the work is to study how a product/service is internationalized and how innovation marketing can help in this process.

The research tool of the research was the questionnaire which was prepared for the purpose and study of the research questions. At the beginning 10 questions created by the researcher and assessing the internationalization of the companies' products/services. Then there are the 21 questions of Aksoy's (2017) survey that similarly studied this issue. At the end there are questions about the socio-demographic characteristics of the sample. These were gender, age, marital status, position within the company, educational level, years of service, size of the company and whether it is a family business.

The sample of the research consists of 100 people who work in companies from the Panhellenic exporters and in all associations of commercial companies from SEVE - workers' association. The sample was random.

The results of the survey showed that the majority of the participants were men, aged 40-50, married and holders of a master's degree. They were managers and had 16-20 years of experience. The company they worked for was family-owned and employed 49 employees.

Started exporting products/services 21 or more years ago. The percentage of revenues coming from exports was 60%. They export products/services to up to 10 countries. There was prior export experience. The main reasons that led the company to export were its growth, vision and internationalization of the product. There are no people in R&D dedicated exclusively to innovation. In most companies they have adapted the already existing products/services to promote abroad. Customers and distributors seem to have helped internationalize the product. The majority of participants did not know the percentage of their business in the overall industry. The main factors hindering exports appear to be higher costs, bureaucracy and the commodity sales network.

In conclusion the internationalization of the product depends on different variables. Careful planning through innovation marketing is capable of creating products that satisfy customer needs.

Keywords: internationalization, innovation marketing, innovation, innovative product

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει τον τρόπο με τον οποίο ένα προϊόν/υπηρεσία διεθνοποιείται και το πώς το μάρκετινγκ καινοτομίας μπορεί να βοηθήσει σε αυτή τη διαδικασία.

Η εργασία είναι τόσο βιβλιογραφική όσο και ερευνητική. Το θεωρητικό μέρος της εργασίας αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο γίνεται αναφορά στον ορισμό της καινοτομίας και πιο συγκεκριμένα στους τύπους της, τα είδη και τη σύνδεση της καινοτομίας με τη διεθνοποίηση του προϊόντος. Εντός του ίδιου κεφαλαίου ορίζεται η καινοτομία προϊόντος, οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται, ποιους αφορά. Δίνονται στοιχεία για τον κύκλο ζωής του προϊόντος, το ρόλο της καινοτομίας στις εξαγωγές των προϊόντων, τη ριζική και σταδιακή καινοτομία, τις νεοφυείς επιχειρήσεις και τη σύνδεση με τη διεθνοποίηση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον ορισμό του καινοτομία μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα γίνεται λόγος για τον ορισμό, τα εργαλεία που χρησιμοποιεί, ποιους αφορά, τα στάδια, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την καινοτομία και τη διεθνοποίηση. Εντός του ίδιου κεφαλαίου αναφέρεται η διαδικασία της διεθνοποίησης. Αρχικά δίνεται ένας ορισμός, αναλύονται οι σχετικές θεωρίες και αναφέρονται στοιχεία για τη διεθνοποίηση των εταιρειών καθώς και γιατί επιλέχθηκαν οι ΜΜΕ στον ελλαδικό χώρο

Τα επόμενα δύο κεφάλαια, δηλαδή το τρίτο και το τέταρτο αναφέρονται στο ερευνητικό μέρος της εργασίας. Στο τρίτο κεφάλαιο, που είναι το κεφάλαιο της μεθοδολογίας, αναλύεται ο σκοπός, τα ερευνητικά ερωτήματα, το ερευνητικό εργαλείο, ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας και η ανάλυση των δεδομένων. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα της εργασίας.

Στα συμπεράσματα συνοψίζονται τα κύρια ευρήματα της εργασίας, γίνεται αναφορά στους περιορισμούς της έρευνας και δίνονται κατευθύνσεις για περαιτέρω μελέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ PRODUCT INNOVATION

1.1. Οι τύποι, τα είδη και ο ορισμός τους

Με το πέρασμα των χρόνων έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για την καινοτομία. Κάθε ορισμός απεικονίζει την εξέλιξη της θεωρίας αυτής της έννοιας. Στα πρώιμα μοντέλα η καινοτομία εξελίχθηκε σε ανοιχτές, συστημικές και ολιστικές διαδικασίες που βασίζονταν στη συνεργασία και στις σχέσεις ανάμεσα στα δύο συμβαλλόμενα μέλη που ενισχύονταν από τα δίκτυα (Brandao & Costa, 2019). Έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία των δικτύων στην καινοτομία στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (στο εξής ΜΜΕ).

Σύμφωνα με τον Porter (1990) η καινοτομία είναι η μέθοδος μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και εισάγουν στις μεθόδους τους την τεχνολογία. Ο Tidd (1997) υποστήριξε ότι μία επιχείρηση μπορεί να είναι ανταγωνιστική αν παρουσιάζει καινοτόμο δραστηριότητα. Οι Smith & Ainsworth (1989) διατύπωσαν την άποψη ότι η καινοτομία μπορεί να εμπερικλείει στο εσωτερικό της την ιδέα της εφεύρεσης και της ανακάλυψης. Μπορεί να αφορά τον τρόπο επίλυσης προβλημάτων με νέες, πρωτότυπες λύσεις και την αντιμετώπιση των ευκαιριών ή των προκλήσεων. Ο Freeman (1982) υποστήριξε ότι η καινοτομία στη βιομηχανία αφορά τον τεχνικό σχεδιασμό, το τμήμα της παραγωγής, το τμήμα της διοίκησης και της εμπορίας που όλα μαζί συνεργαζόμενα εισάγουν ένα νέο ή ένα βελτιωμένο προϊόν ή μια εφαρμογή μιας βελτιωμένης διαδικασίας.

Ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη μία επιχείρηση, οι εισροές και τα εμπόδια της καινοτομίας έχουν εξελιχθεί και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφορετικών κοινωνικοοικονομικών πλαισίων, τον ανταγωνισμό, τις αλλαγές στην αγορά και τη δυναμική ανάμεσα στους επιστήμονες και στην παροχή γνώσης στην αγορά. Αν και τα πρώτα μοντέλα καινοτομίας ήταν γραμμικά, με την έννοια ότι οι διεργασίες προέκυπταν από ένα σύνολο διαδοχικών γεγονότων στο εσωτερικό των επιχειρήσεων στη σημερινή εποχή η δυναμική αυτή έχει αλλάξει. Τα συγκεκριμένα μοντέλα έχουν κάποιους περιορισμούς, εκ των οποίων ένας αφορά το γεγονός πως η καινοτομία μπορεί να επέλθει ως αποτέλεσμα σε μια διαδικασία που δεν περιλαμβάνει

καμία διαδραστικότητα ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα των επιχειρήσεων (Chaminade & Roberts, 2002; Cooke & Morgan, 1998; Rothwell, 1994).

Οι Kline & Rosenberg (1986) και ο Rothwell (1994) δημιούργησαν τα μοντέλα που αντιλαμβάνονταν την καινοτομία σαν να ήταν μια διαδραστική διαδικασία. Σε αυτή την ανάπτυξη σημαντικό ρόλο διαδραμάτιζαν τα στοιχεία και τα γεγονότα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των εταιριών. Η καινοτομία πλέον ήταν ένα σύνολο δραστηριοτήτων οργάνωσης μέσα και έξω από τις επιχειρήσεις. Οι πιο πρόσφατες προσεγγίσεις, εξέλιξαν αυτά τα διαδραστικά και ολοκληρωμένα μοντέλα και προχώρησαν σε μια έννοια που στηρίζεται στη συνάφεια των δικτύων. Οι εταιρείες χρειάζεται να μπορούν να ενισχύσουν τις σχέσεις που αναπτύσσουν με άλλες εταιρείες, που αποτελούν το σύστημα καινοτομίας τους. Η αλληλεπίδραση και η ανταλλαγή των γνώσεων είναι θεμελιώδεις έννοιες για την καινοτομία, ειδικά όταν προκύπτουν από ένα σύνδεσμο του δικτύου προς άλλες πηγές γνώσης, όπως για παράδειγμα εταιρείες, πανεπιστήμια, κέντρα έρευνας, καταναλωτές και προμηθευτές (Brandao et al., 2018; Costa, 1996; Lundvall & Borrás, 1997; Nieves & Diaz-Meneses, 2018; Ozseker, 2019).

Δεν παίζει μόνο σημαντικό ρόλο η ανταλλαγή των πληροφοριών της καινοτομίας. Είναι σπουδαίο οι ειδικοί να εστιάσουν την προσοχή τους στους μηχανισμούς που προωθούν τη δημιουργία, τη μεταφορά και τη χρήση όλων των τύπων γνώσης. Έτσι τα πιο σύγχρονα μοντέλα στηρίζονται στη γνώση, σε αντίθεση με τις απλές πληροφορίες που μπορεί να παρέχονται και στην επεξεργασία των παραγόντων στο περιβάλλον κάθε επιχείρησης (Chaminade & Roberts, 2002).

Οι Cooke & Morgan (1998) υποστήριξαν την άποψη ότι το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης, το κοινωνικό και πολιτικό της σύστημα στο οποίο βρίσκεται ενσωματωμένο και με το οποίο αλληλεπιδρά, μπορεί να διαδραματίσει σπουδαίο ρόλο στο να διευκολυνθεί η μαθησιακή ικανότητα της. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η καινοτομία είναι μια συστηματική διαδικασία, που περιλαμβάνει όμως και κοινωνικά και θεσμικά στοιχεία. Ο Fagerberg (2006) ισχυρίστηκε ότι οι επιχειρήσεις που δεν καινοτομούν συχνά, αντιλαμβάνονται την έννοια της ως μια συνεχόμενη αλληλεπίδραση ανάμεσα στους διαφορετικούς παράγοντες και τις εταιρείες. Με αυτό τον τρόπο επιβεβαιώθηκε ότι τα δίκτυα και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους είναι πολύ σημαντικά για την καινοτομία.

Τέσσερα είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της καινοτομίας: ο συγχρονισμός, ο βαθμός ριζικής φύσης κι η ταχύτητα καινοτομίας. Ο συγχρονισμός μπορεί να επιδράσει

καταλυτικά στη συνεισφορά και τη σχετικότητα της καινοτομίας. Πολλές επιχειρήσεις έχουν προϊόντα που δεν είχαν τις ανάλογες πωλήσεις λόγω του κακού συγχρονισμού. Κάποιες φορές ένα προϊόν μπορεί να βρίσκεται μπροστά για την εποχή του και άλλες η τύχη να διαδραματίζει ένα πολύ σημαντικό παράγοντα για την καινοτομία (Andreau et al., 1997).

Ακόμα οι καινοτομίες μπορούν να χαρακτηριστούν ως ριζικές κι υλοποιούνται με πιο οργανικό τρόπο, προκαλώντας σταδιακά μικρές αλλαγές. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ένα πρόγραμμα βελτίωσης στην εξυπηρέτηση των πελατών. Η ταχύτητα της καινοτομίας είναι σπουδαία κι έχει την ικανότητα να επιδρά στο κόστος, στην ποιότητα και στο συγχρονισμό της. Έτσι κάθε εταιρεία αποκτά το δικό της, μοναδικό, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που τη βοηθά να εκπληρώσει όλους τους στόχους της. Οι Prahalad & Hamel (1990) υποστήριξαν ότι ορισμένες επιχειρήσεις δεν επιχειρούν να καινοτομήσουν γρήγορα κι ορισμένοι από αυτούς προκειμένου να διαμορφώσουν την ανταγωνιστικότητά τους χρειάζονται τις κατάλληλες πολιτικές και πρακτικές, που είναι χρονοβόρες.

Η καινοτομία μπορεί να διακριθεί σε ορισμένα είδη. Αυτή η ταξινόμηση δεν είναι επιστημονική και μπορεί μία καινοτομία να τοποθετηθεί σε διαφορετικές κατηγορίες. Τα τέσσερα βασικά είδη είναι η καινοτομία του προϊόντος, η καινοτομία διαδικασίας, η καινοτομία στις στρατηγικές μάρκετινγκ και η οργανωσιακή καινοτομία. Στην καινοτομία του προϊόντος θα γίνει αναφορά στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Η καινοτομία της διαδικασίας αφορά την εφαρμογή μιας καινούριας και σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας μέσω της οποίας παράγονται, διανέμονται και υποστηρίζονται τα αγαθά ή οι υπηρεσίες και πιθανόν να μην έχει αντίκτυπο στο τελικό προϊόν. Η οργανωσιακή καινοτομία αναφέρεται στη μέθοδο μέσω της οποίας οργανώνονται οι επιχειρησιακές πρακτικές, οργανώνεται η εργασία και οι εξωτερικές σχέσεις μίας επιχείρησης. Η καινοτομία στις στρατηγικές μάρκετινγκ αναφέρεται στις νέες μεθόδους μάρκετινγκ μιας επιχείρησης, που δεν έχουν χρησιμοποιηθεί ποτέ ξανά (Porter, 1990).

1.2. Σύνδεση με τη διεθνοποίηση του προϊόντος

Η κοινωνία αναπτύσσεται ως ένα δίκτυο επικοινωνίας (Castells, 2010). Όσον αφορά επομένως την καινοτομία, οι ιδέες που υπάρχουν και αναπτύσσονται μέσα σε αυτά τα δίκτυα είναι δυνατόν να επηρεάσουν τις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στις επιχειρήσεις, τις κυβερνήσεις, τους δημόσιους οργανισμούς, τα κέντρα που παράγουν γνώση και τις ομάδες των συμφερόντων (Considine et al., 2009). Τα δίκτυα έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν νέες πληροφορίες και δεξιότητες, εν συγκρίσει με όσα μπορούν να προσφέρουν οι εταιρίες. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατόν να αυξήσουν την καινοτομία στο εσωτερικό τους περιβάλλον (Powell & Grodal, 2006). Οι σχέσεις που δημιουργούνται στο εσωτερικό περιβάλλον των δικτύων είναι μοναδικές και δεν μπορούν να αντικατασταθούν από άλλες. Μέσω αυτών των σχέσεων μπορούν να μεταφερθούν οι πληροφορίες, που αφορούν την τεχνογνωσία των εταιρειών. Έτσι παρέχονται οι κατάλληλες συνθήκες στις επιχειρήσεις προκειμένου να καινοτομήσουν. Τα δίκτυα δίνουν τη δυνατότητα της παροχής γνώσεων, των πόρων για να εκμαιεύουν οι εταιρείες ό,τι επιθυμούν. Καμία εταιρεία δεν θα μπορούσε να διαθέτει όλα αυτά τα στοιχεία από μόνη της, αν δεν υπήρχαν τα δίκτυα. Ταυτόχρονα επιτρέπουν τον έλεγχο των εσωτερικών ικανοτήτων των εργαζομένων της επιχείρησης και της ικανότητας μάθησης τους (Costa et al., 2008; Kofler & Marcher, 2018; Vonortas, 2009).

Οι Swan et al. (2003) υποστήριξαν ότι υπάρχουν διαφορετικοί τύποι δικτύωσης, όπως για παράδειγμα η παγκόσμια, η διοργανωτική έναντι της τοπικής και η ενδοοργανωτική. Κάθε μία από αυτές παρέχει διαφορετική διαδικασία καινοτομίας και διαφορετικές διαδικασίες στο μετασχηματισμό της γνώσης. Οι Brandao et al. (2019) διατύπωσαν την άποψη ότι η καινοτομία εστιάζει στο να κατασκευάζει κοινωνικά σύνολα και να δημιουργεί νέες γνώσεις. Οι εταιρείες έχουν περιορισμένες δυνατότητες και μπορούν να αναπτυχθούν κυρίως σε τοπικό/περιφερειακό ή ενδοοργανωτικό επίπεδο. Η διαδικασία περνά από το ένα στάδιο στο άλλο και όσοι ενδιαφέρονται επιθυμούν να εντοπίσουν συνεργάτες που να έχουν τις κατάλληλες πληροφορίες αλλά και τα χρόνια προϋπηρεσίας ώστε να αναπτυχθούν καινοτόμα. Σε ένα μεταγενέστερο στάδιο, εστιάζουν στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να αποκτήσουν γνώση μέσα από τα παγκόσμια ή τα διοργανωτικά δίκτυα. Σκοπός τους είναι να νομιμοποιήσουν και να επικυρώσουν τις γνώσεις τους στην κοινότητα.

Πρακτικά, η εξέλιξη των δικτύων, προσφέρει στις εταιρείες που έχουν την ανάγκη να συνεργαστούν με τους φορείς και τη παγκόσμια γνώση. Καθώς λοιπόν τα

δίκτυα εξελίσσονται και οι επιχειρήσεις περνούν από τα διάφορα στάδια της ωριμότητας και της στασιμότητας, είναι αναγκαίο να εισαχθεί η νέα γνώση ώστε να επέλθει η διαδικασία της αναγέννησης και της καινοτομίας. Προκειμένου η καινοτομία να είναι συνεχής και να έχει θετικά αποτελέσματα χρειάζεται τα δίκτυα να είναι όσο το δυνατόν πιο διαφορετικά. Χρειάζεται να συμπεριληφθούν σε αυτά οι εταιρείες, οι δημόσιοι οργανισμοί και όσοι έχουν εξειδικευμένες γνώσεις (Brandao et al., 2019).

Ο Borrás (1997, όπως αναφέρεται στους Brandao et al., 2019) διατύπωσε την άποψη ότι μόνο μία μειοψηφία των επιχειρήσεων μπορεί να καινοτομήσει μεμονωμένα, δηλαδή μέσω των δικών της γνώσεων. Οι περισσότερες καινοτομίες αναπτύσσονται μέσα από την αλληλεπίδραση των εταιρειών. Ο Hakansson (1982, 1987) διατύπωσε την άποψη ότι τα δίκτυα για να διεθνοποιηθούν χρειάζεται να είναι συναφή. Μέσω της θεωρίας του απέδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα σε όλους τους παράγοντες που αφορούν την αλυσίδα αξίας. Μία ιδέα μπορεί να επηρεάσει όλα τα συμβαλλόμενα μέρη και το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Κατ' επέκταση μπορεί να επηρεαστεί ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρούν οι εταιρείες μεταξύ τους. Έτσι η διεθνοποίηση μπορεί να είναι το αποτέλεσμα του δικτύου που αναπτύσσει τις δραστηριότητες του και σε άλλες χώρες (Moreira, 2009).

1.3. Τι είναι το product innovation

Η καινοτομία μπορεί να οριστεί ως ένα βασικό χαρακτηριστικό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των εταιρειών, προκειμένου να δημιουργήσουν ένα νέο προϊόν ή ένα προϊόν με νέες βελτιώσεις. Πρόκειται λοιπόν για μια νέα προσέγγιση μάρκετινγκ και έναν νέο τρόπο οργάνωσης των επιχειρηματικών πρακτικών (Damanpour, 1996; Gunday et al., 2011; OECD, 2005). Η καινοτομία μπορεί να εφαρμοστεί από μια εταιρεία όταν βελτιώνει την ήδη υπάρχουσα τεχνολογία και δημιουργεί νέες δομές. Όλα αυτά δημιουργούνται από την ύπαρξη τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πόρων. Μπορεί να εφαρμοστεί σε προϊόντα, διαδικασίες, στην καινοτομία μάρκετινγκ και να επεκτείνει τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης ώστε να επέλθουν οι απαιτούμενες τεχνολογικές αλλαγές (Romijn & Albaladejo, 2002).

Ο Johne (1996) στον ορισμό του για την καινοτομία φάνηκε ότι οι βασικές έννοιες ήταν η ανάπτυξη και η ριζική αλλαγή στην απόδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η καινοτομία του προϊόντος είναι πολύ σημαντική στρατηγική για την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών και την είσοδο των επιχειρήσεων σε νέες αγορές (Vaona & Pianta, 2008; Utterback & Abernathy, 1975). Η καινοτομία προϊόντος επηρεάζει την απόδοση της εταιρείας (Geroski & Machin, 1993; Delmar, 1997; Avlonitis & Salavou, 2007; Prajogo, 2017). Οι Fossas-Olalla et al. (2015) υποστήριξαν ότι η ικανότητα των ΜΜΕ να ανταποκρίνονται με ταχείς ρυθμούς στις ανάγκες της αγοράς και να εφαρμόζουν την καινοτομία του προϊόντος είναι μεγαλύτερη στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Επιπροσθέτως, οι εταιρείες που καινοτομούν μπορούν να ανταγωνίζονται μεταξύ τους και να εισέρχονται σε νέες αγορές όταν το επιθυμούν. Οι έρευνες που υλοποιήθηκαν έδειξαν ότι δεν ελέγχθηκαν αυτές οι παράμετροι αλλά μόνο ο τρόπος με τον οποίο η καινοτομία επιδρά στη δραστηριότητα των εταιρειών. Η παραδοσιακή θεωρία για την καινοτομία δίνει εξηγήσεις για τις στρατηγικές διεθνοποίησης που χρησιμοποιούν οι εταιρείες (Johanson & Vahlne, 1977, 1990) και θεωρούν ότι οι εταιρείες που αναζητούν προσωπικό στις αγορές του εξωτερικού, εφαρμόζουν καλύτερα την καινοτομία.

Οι ιδιοκτήτες των εταιρειών που επιλέγουν να εφαρμόσουν την καινοτομία, έχουν περισσότερες πιθανότητες για τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους (Morrison & Roth, 1992; Grossman & Helpman, 1991, 2000; Kafouros et al., 2008). Η καινοτομία και η διεθνοποίηση μπορούν να επηρεάσουν τις προσδοκίες επέκτασης μιας επιχείρησης (Gabrielsson et al., 2008; Motohashi, 2005; Oviatt & McDougall, 1994; Wu & Huang, 2015).

Η καινοτομία θεωρείται ότι αποτελεί έναν από τους πιο σπουδαίους παράγοντες στη δραστηριότητα των επιχειρηματιών. Με τη σειρά της μπορεί να προσφέρει ανάπτυξη είτε άμεσα είτε έμμεσα σε μία χώρα (Abramovitz, 1986; Audretsch, 2005). Ο Drucker (1998) διατύπωσε την άποψη ότι η καινοτομία είναι μια βασική δραστηριότητα των επιχειρηματιών. Η καινοτομία δημιουργεί ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο όσοι την εφαρμόζουν μπορούν να εμπνεύσουν τους συναδέλφους τους, ώστε να φέρουν εις πέρας τα καθημερινά τους εργασιακά καθήκοντα (De Cleyn & Braet, 2012; Zortea-Johnston et al., 2012).

Επιπροσθέτως, η καινοτομία επιδρά στη διεθνοποίηση της δραστηριότητας των επιχειρήσεων. Εξαιτίας της καινοτομίας, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μπορεί να

αναπτύξει την ανταγωνιστικότητα του. Για παράδειγμα μπορεί να αναπτύξει την τεχνολογία μέσα από την οποία δημιουργείται ή να αλλάξει την τιμή του ή να αλλάξουν και αυτοί οι δύο παράγοντες. Έτσι το προϊόν αποκτά πλέον τη δυνατότητα να απευθύνεται σε περισσότερες αγορές και ο πιο υψηλός ανταγωνισμός με τη σειρά του αναπτύσσει περαιτέρω την καινοτομία των προϊόντων (Yang & Li, 2011; Zhang & Duan, 2010).

1.4. Παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η καινοτομία

Οι παράγοντες που ενισχύουν τη διαδικασία της καινοτομίας είναι δύο. Αρχικά το ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλαδή οι ίδιοι οι επιχειρηματίες που έχουν περισσότερες δεξιότητες και ανώτερη κατάρτιση. Έτσι παρέχεται διευκόλυνση όχι μόνο από την καινοτομία αλλά και από την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας (Castano et al., 2015; Cooper, 2006; Hallin & Marnburg, 2007; Shaw & Williams, 2009; Xiao & Smith, 2007). Οι Lawson & Samson (2001) διατύπωσαν την άποψη ότι οι καθοριστικοί παράγοντες για την ανάπτυξη της καινοτομίας είναι οι επιπτώσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο και η ανάπτυξη των τεχνολογιών γνώσεων. Σε αυτές τις δύο περιπτώσεις αναπτύσσονται οι πόροι που έχουν να διαχειριστούν οι επιχειρήσεις. Το προσωπικό που δεν είναι ικανό και δεν έχει θετική στάση απέναντι στη συνεργασία και τις καινοτόμες δυνατότητες είναι αδύνατο να υλοποιήσει διαδικασίες καινοτομίας.

Οι Zahra & Nielsen (2002) πρόσθεσαν ότι η καινοτομία είναι αδύνατο να υλοποιηθεί χωρίς τεχνολογία, για παράδειγμα χωρίς σύγχρονες εγκαταστάσεις, σύγχρονη τεχνολογία, εσωτερική ανάπτυξη τεχνολογικών διεργασιών, ανάπτυξη τεχνολογίας προϊόντων in-house. Επίσης είναι αδύνατον να συμβεί χωρίς την κατάλληλη τεχνολογική γνώση. Μια εταιρεία για να αναπτυχθεί σε διεθνές επίπεδο χρειάζεται να έχει άυλους πόρους (Rialp et al., 2005; Ripolles et al., 2002). Ακόμα, μια εταιρεία στα αρχικά της στάδια, χρειάζεται να εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους της και να τους παρέχει γνώσεις από διεθνείς εμπειρίες, ώστε να επιτύχει τους στόχους της (Autio & Sapienza, 2000; Coviello & Jones, 2004; Rialp et al., 2005).

Οι επιχειρηματίες που πετυχαίνουν τους οικονομικούς τους στόχους, επιδρούν θετικά στο να αναπτύσσουν περαιτέρω τις δραστηριότητες τους. Έτσι αναπτύσσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Σε κάθε περίπτωση ο στόχος τους είναι να

αποκτήσουν προϊόντα ή υπηρεσίες με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να καινοτομήσουν για να κατακτήσουν αυτό το στόχο (Drucker, 1998).

1.5. Ποιους αφορά

Οι επιχειρηματίες που καινοτομούν χρειάζεται να έχουν την ικανότητα και τη δεξιότητα, να μπορούν να συντονίζουν και να ενσωματώνουν στις εταιρείες τους αρκετές εσωτερικές και εξωτερικές καινοτομίες καθώς επίσης και να επεκτείνουν τις αγορές στις οποίες απευθύνονται.

Η καινοτομία μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της να συντονίζει και να ενσωματώνει αποκλειστικά ένα ευρύ φάσμα εσωτερικών και εξωτερικών πηγών και τεχνολογικών γνώσεων (Dahlander & Gann, 2010; Sammarra & Biggiero, 2008). Στα πρώτα στάδια η καινοτομία περιγράφηκε ως μια διαδικασία πάνω σε μια ευθεία γραμμή, κατά τη διάρκεια της οποίας οι επιχειρήσεις στηρίζονταν αποκλειστικά στις γνώσεις που είχαν αναπτύξει στο εσωτερικό τους περιβάλλον ή τις είχαν αποκτήσει στα αρχικά στάδια της ανάπτυξης τους. Επομένως υπήρχε μια μειωμένη ανάγκη για να ενσωματωθούν οι γνώσεις από άλλες εξωτερικές πηγές. Όμως πιο πρόσφατα η καινοτομία ξεκίνησε να περιγράφεται ως μια ανοιχτή και κατανεμημένη διαδικασία. Μέσω αυτής είναι δυνατόν να αναδειχθούν τα συστημικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά των εταιρειών και να αναδειχθεί η εξωτερική γνώση, η μάθηση και οι διαδικασίες ανατροφοδότησης (Kline & Rosenberg, 1986; Lundvall, 1992).

Σε αυτό το πλαίσιο ο Chesbrough (2006) θεώρησε ότι η καινοτομία είναι μια ανοιχτή διαδικασία που στηρίζεται στην αξιοποίηση όλων των γνώσεων, είτε στο εσωτερικό περιβάλλον είτε στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Οι κατάλληλες γνώσεις μπορούν να επεκτείνουν τις αγορές στις οποίες απευθύνονται οι επιχειρήσεις. Η ανοιχτή καινοτομία διαφέρει σε πολύ μεγάλο βαθμό από προηγούμενες έννοιες που χρησιμοποιήθηκαν, και οι επιχειρήσεις απεικονίστηκαν ως ένα τόπος καινοτομίας. Καθοριστικός παράγοντας σε αυτές τις περιπτώσεις ήταν οι εσωτερικές διεργασίες. Η αλλαγή στο παράδειγμα, που αναφέρθηκε, μετατόπισε τον τόπο της καινοτομίας. Πλέον οι ερευνητές τόνισαν ότι είναι πολύ σπουδαίο εκτός από τις γνώσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης να υπάρχουν και γνώσεις που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον (Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009; Nieto & Santamaria, 2007).

Σε αυτό το νέο πλαίσιο υπάρχει μια αλλαγή στην αντίληψη σύμφωνα με την οποία η γνώση είναι χρήσιμη και κατανοητή, ως ευρέως διανεμημένη και οι επιχειρήσεις χρειάζεται να συνδέονται ικανοποιητικά για την αναγνώριση και την πρόσβαση σε αυτή. Η καινοτομία γίνεται πιο ανοιχτή και οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και να συναλλάσσονται σε διαφορετικά στάδια στο εσωτερικό τους (Dahlander & Gann, 2010; Huizingh, 2011). Οι σκόπιμες εκροές γνώσεων ή η αξιοποίηση της τεχνολογίας οδηγούν την επιχείρηση να αξιοποιήσει τις υπάρχουσες τεχνολογικές δυνατότητες πέρα από τα όρια της. Οι εισροές των γνώσεων και η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν την επιχείρηση σε τέτοιο βαθμό ώστε να συλλάβουν και να μετατρέψουν τη γνώση που προέρχεται από άλλα εξωτερικά περιβάλλοντα και παράλληλα να τροποποιούν τις τεχνολογικές τους διαδικασίες (Nieto & Santamaria, 2007).

Αν η εταιρεία μπορεί να έχει πρόσβαση σε εξωτερική γνώση, μπορεί να μην αναγνωρίζει τη δυνητική αξία ούτε να έχει την ικανότητα να την αφομοιώσει με την υπάρχουσα βάση γνώσεων (Cohen & Levinthal, 1990). Έτσι θεωρείται ότι η απορροφητική ικανότητα που έχει μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντική, ιδιαίτερα για την ανάπτυξη της μάθησης καθώς επίσης και της καινοτομίας. Υπάρχουν αρκετές μελέτες που υποστηρίζουν ότι η θεωρητική κατανόηση της απορροφητικής ικανότητας, συμβάλει άμεσα στην καινοτομία και επιτρέπει την ταυτοποίηση και τη μετάφραση της εξωτερικής εισροής γνώσης σε απτά οφέλη για την επιχείρηση. Μία εταιρεία μπορεί να έχει άλλες επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζεται αλλά να μην έχει πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες της, ώστε να τις αξιοποιήσει για να αναπτυχθεί. Αυτό εξηγεί τα εγγενή χαρακτηριστικά της γνώσης, καθώς είναι σιωπηρή και είναι πιο δύσκολη και δαπανηρή η μεταφορά της από την κωδικοποιημένη γνώση.

Επιπλέον η διαφάνεια είναι μια αμφίδρομη συναλλαγή και κάθε επιχείρηση χρειάζεται να αναπτύξει μια στρατηγική με την οποία να εστιάζει σε πηγές γνώσης που είναι πιθανό να είναι χρήσιμες, να αξιολογεί το κόστος της αποκάλυψης της γνώσης που διαθέτει και να εξετάζει την ποικιλία των τρόπων απόκτησης της (Dahlander & Gann, 2010). Πράγματι η γνώση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά ή να απορροφηθεί από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μέσω ποικίλων εξωτερικών πηγών (Doloreux & Shearmur, 2013; Sammara & Biggiro, 2008). Οι πηγές μπορεί να αφορούν την αγορά, τα ιδρύματα ή άλλες εξωτερικές πηγές. Στην αγορά εντάσσονται οι καταναλωτές των προϊόντων ή των υπηρεσιών, οι προμηθευτές των επιχειρήσεων, οι ανταγωνιστές τους και οι εταιρείες που ασκούν τη δραστηριότητα τους παρέχοντας υπηρεσίες. Όσον αφορά τα ιδρύματα γίνεται λόγος για τα εκπαιδευτικά ή/και τα

ερευνητικά ιδρύματα, τα δημόσια ή/και τα ιδιωτικά ερευνητικά εργαστήρια και τα διάφορα ινστιτούτα. Όσον αφορά τις άλλες πηγές στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, μπορεί να είναι συνέδρια με συγκεκριμένο θέμα, εμπορικές εκθέσεις όπου συγκεντρώνονται οι ανταγωνιστικές εταιρείες, τα επιστημονικά περιοδικά, οι εμπορικές ή άλλες τεχνικές εκδόσεις και οι επαγγελματικές ενώσεις ή οι βιομηχανικές ενώσεις (Amara & Landry, 2005).

1.6. Ο κύκλος ζωής του προϊόντος

Η θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος του Vernon (1966, 1971, 1979) προτείνει ότι η διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων ακολουθεί έναν κύκλο ζωής του προϊόντος. Οι εταιρείες εισάγουν πρώτα νέα προϊόντα στην εγχώρια αγορά τους για να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με την απόδοσή τους και στη συνέχεια να τα πουλήσουν στα σύνορα με τη μορφή εξαγωγής. Ο Lecerf (2012) ισχυρίστηκε ότι οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα ώστε να αναπτύξουν και να λανσάρουν νέα προϊόντα ή σχετικές υπηρεσίες. Από την άλλη πλευρά μπορούν να εφαρμόσουν νέες διαδικασίες μέσω της εφαρμογής της καινοτομίας και με αυτό τον τρόπο να αποκτήσουν μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κατά συνέπεια οι πιο μικρές εταιρείες που μπορούν να δημιουργήσουν νέα προϊόντα/υπηρεσίες ή να εφαρμόσουν νέους τρόπους με τους οποίους παράγουν τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα τους θα αναπτύξουν περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, που με τη σειρά τους θα τους εξυπηρετήσουν στη διεθνοποίηση.

Όσο περισσότερες επιχειρήσεις καινοτομούν τόσο μεγαλύτερες θα είναι οι εξαγωγικές δραστηριότητες (Lachenmaier & Wobmann, 2006). Οι Paul et al. (2017) διατύπωσαν την άποψη ότι οι εταιρείες έχουν την ικανότητα απόκτησης του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος μέσα από την εφαρμογή της καινοτομίας, στις περιπτώσεις όπου οι ξένες αγορές χρειάζονται ένα καινοτόμο προϊόν ή μια εξειδικευμένη υπηρεσία. Οι Chetty & Stangl (2010) υποστήριξαν ότι η καινοτομία του προϊόντος μπορεί να οριστεί από την έρευνα για την εισαγωγή των βελτιωμένων αγαθών ή υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα για την αύξηση των πωλήσεων ή τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών. Η διαδικασία της καινοτομίας μπορεί να οριστεί ως η εισαγωγή νέων μεθόδων παραγωγής που στοχεύουν στη μείωση του κόστους, στην αύξηση της ποιότητας ή της βελτίωσης των υπηρεσιών (Chetty & Stangl, 2010; Chiva et al., 2014; Higon & Driffield, 2010).

1.7. Ο ρόλος της καινοτομίας στις εξαγωγές των προϊόντων

Ορισμένες μελέτες εξετάζουν τις διαφορετικές επιδράσεις των διαφόρων τύπων των καινοτομιών στις εξαγωγές αλλά τα αποτελέσματα είναι μάλλον ασαφή (Dohse & Niebuhr, 2018). Οι Higgon & Driffield (2010) έκαναν διάκριση ανάμεσα στις δραστηριότητες καινοτομίας του προϊόντος και στη διαδικασία. Τα αποτελέσματα τους έδειξαν ότι η καινοτομία προϊόντων και διεργασιών είναι ίση με τις επιπτώσεις της διεθνοποίησης των ΜΜΕ. Ωστόσο από τη στιγμή που ελέγχουν τις επιδράσεις στην καινοτομία των προϊόντων, τα αποτελέσματα τους δεν υποδεικνύουν σημαντικές πρόσθετες λεπτομέρειες για την καινοτομία της διαδικασίας.

Με παρόμοιο τρόπο οι Becker & Egger (2013) ισχυρίστηκαν ότι τα καινοτόμα προϊόντα έχουν τη δυνατότητα να προωθούν τις εξαγωγικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων παρά η ίδια η διαδικασία της καινοτομίας. Η καινοτομία του προϊόντος θεωρείται ότι συμβάλλει σημαντικά στην τάση για εξαγωγές. Οι Nguyen et al. (2008) εντόπισαν ότι το προϊόν, η διαδικασία και οι καινοτομίες του είναι σημαντικές μεταβλητές για τη διεθνοποίηση των ΜΜΕ στο Βιετνάμ. Οι Damijan et al. (2010) διατύπωσαν την άποψη ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις εξαγωγές της εταιρείας και στο καινοτόμο προϊόν της.

Σύμφωνα με τους Cassiman et al. (2010) όταν οι εταιρείες αναπτύσσουν τη δραστηριότητα τους σε νέα προϊόντα, που χαρακτηρίζονται ως καινοτόμα, αυξάνουν τις εξαγωγές τους καθώς οι αγορές του εξωτερικού έχουν περισσότερο ανάγκη από αυτά. Κατά συνέπεια η διεθνοποίηση των εταιρειών αυξάνει τα έσοδα τους καθώς απευθύνονται σε νέες αγορές. Από την άλλη πλευρά η αύξηση των εξαγωγών μπορεί να βοηθήσει τους ιδιοκτήτες των εταιρειών να πάρουν αποφάσεις διεθνοποίησης (Cassiman & Golonko, 2011). Οι Lim et al. (2006) πρότειναν ότι η ικανότητα εισαγωγής νέων προϊόντων αποτελεί προϋπόθεση για τη συμμετοχή των επιχειρήσεων στις εξαγωγές γεγονός που τους επιτρέπει να φτάσουν στις διεθνείς αγορές μέσω των διαφοροποιημένων προϊόντων.

Επιπροσθέτως, οι εταιρείες έχουν την ικανότητα να συνδυάζουν τις καινοτομίες τόσο των προϊόντων τους όσο και των διαδικασιών ώστε να αναπτύσσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα (Lewandowska et al., 2016). Οι Martinez-Ros & Labeaga (2009) ισχυρίστηκαν ότι οι εταιρείες που μεταποιοούν τα προϊόντα τους,

ουσιαστικά τα εισάγουν ως νέα και έτσι μπορούν να εφαρμόσουν τις νέες τεχνολογικές τους γνώσεις. Οι εταιρείες που αναπτύσσουν νέες διαδικασίες εμφανίζουν την πιθανότητα να εισάγουν νέα καινοτόμα προϊόντα. Άλλοι ερευνητές (Wolff & Pett, 2000) επεκτείνοντας αυτή την ιδέα πρότειναν ότι οι ΜΜΕ που εστιάζουν όλες τους τις προσπάθειες στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων παρά στην καινοτομία των διαδικασιών, επιτυγχάνουν να αυξήσουν τα κέρδη τους και να επέλθει η ανάπτυξη τους.

Τα καινοτόμα προϊόντα αποτελούν καθοριστικό παράγοντα ώστε να ιδρυθούν νέες εταιρείες (Drucker, 2014; Pedeliento et al., 2018). Παρόλα αυτά η καινοτομία χρειάζεται να έχει το στόχο ότι πέρα από το προϊόν που δημιουργείται, έχει πολύ μεγάλη σημασία και η διαδικασία της παραγωγής του. Ορισμένοι επιστήμονες ισχυρίστηκαν ότι η καινοτομία στη διαδικασία μπορεί να στηρίζεται πάνω στην ανάπτυξη των νέων τεχνολογικών γνώσεων και για αυτό το λόγο χρησιμοποιείται για να ενισχυθούν τα καινοτόμα προϊόντα (Lewandowska et al., 2016; Martinez-Ros, 1999; Martinez-Ros & Labeaga, 2009; Van Beers & Zand, 2014).

Οι Maria & Ganau (2013) έδειξαν ότι η εξαγωγή των προϊόντων επηρεάζεται από την καινοτομία των νέων προϊόντων και την ένταση των εξαγωγών. Φαίνεται όμως ότι επηρεάζεται περισσότερο από την καινοτομία της διαδικασίας. Οι Lewandowska et al. (2016) υποστήριξαν ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις εταιρείες που παράγουν καινοτόμα προϊόντα και σε αυτές που δίνουν έμφαση στην καινοτομία της διαδικασίας, με στόχο και οι δύο να εξάγουν τα προϊόντα τους.

1.8. Η ριζική και η σταδιακή καινοτομία

Η καινοτομία μπορεί να διαφοροποιηθεί με βάση το βαθμό της σε ριζική και σταδιακή (Chiva et al., 2014; Daft & Becker, 1978; Fores & Camison, 2016; Foster, 1986; Kocak et al., 2017; Pavitt, 1991; Sheng & Chien, 2016; Tellis et al., 2009). Γενικά η ριζική καινοτομία μπορεί να οριστεί ως οι νέες γνώσεις που λαμβάνουν οι εταιρείες για να μπορέσουν με τη σειρά τους να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και διαδικασίες (Cosh & Hughes, 1998; Freel & Harrison, 2006; Love et al., 2016; Tether, 2002; Van Beers & Zand, 2014). Η σταδιακή καινοτομία μπορεί να οριστεί ως η συνεχιζόμενη βελτίωση των προϊόντων, των διαδικασιών ή των υπηρεσιών που θεωρεί η εταιρεία

ότι είναι νέα μόνο για την ίδια (Freel & Harrison, 2006; Tidd et al., 2011; Van Beers & Zand, 2014). Οι Tellis et al. (2009) βρήκαν ότι η εμπορευματοποίηση των ριζοσπαστικών καινοτομιών μπορεί να μεταφραστεί ως οικονομική απόδοση σε όλα τα έθνη. Οι Sheng & Chien (2016) διαπίστωσαν ότι τα επιχειρηματικά εγχειρήματα που σχετίζονται πιο άμεσα με την ανώτερη ικανότητα σε μια συγκεκριμένη περιοχή οδηγεί σε σταδιακή καινοτομία.

Επιπλέον οι Fores & Camison (2016) διαπίστωσαν ότι το μέγεθος μιας επιχείρησης έχει θετική επίδραση στις αυξητικές της επιδόσεις αλλά μια αρνητική μη σημαντική επίδραση στη ριζική απόδοση της καινοτομίας. Δεδομένου του συνδυασμού αυτών των ευρημάτων, η συγκεκριμένη σχέση ανάμεσα στο επίπεδο της καινοτομίας και των MME και η έκταση της διεθνοποίησης χρήζει περαιτέρω εξέτασης. Η καινοτομία νέων προϊόντων παρουσιάζεται στις περιπτώσεις όπου οι εταιρείες εισάγουν για πρώτη φορά ένα προϊόν. Το προϊόν μπορεί να είναι καινούριο ή να έχει βελτιώσεις σε σύγκριση με τα προϊόντα που ήδη παρήγαγαν οι εταιρείες. Ακόμα και στις περιπτώσεις όπου τα προϊόντα δεν ήταν καινούρια παγκόσμια, υπήρχε η δυνατότητα να είναι νέα στην αγορά που δραστηριοποιούνταν η συγκεκριμένη εταιρεία. Αυτή η νέα καινοτομία στην αγορά/βιομηχανία δίνει στην εταιρεία ένα μονοπώλιο που είναι προσωρινό, αφού νέα ή βελτιωμένα προϊόντα δεν θα έχουν άμεσο ανταγωνισμό. Από την άλλη πλευρά η αυξητική καινοτομία παρουσιάζεται στις περιπτώσεις όπου οι εταιρείες εφαρμόζουν ένα νέο ή ένα βελτιωμένο προϊόν ή αντίστοιχα μια διαδικασία που έχει εφαρμοστεί πρωτύτερα από άλλες επιχειρήσεις, αλλά για αυτήν θεωρείται ότι είναι νέα (Blind et al., 2017; Love et al., 2016; Van Beers & Zand, 2014).

Η ριζική καινοτομία έχει την ικανότητα βελτίωσης της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και της προσφοράς νέων ιδιοτήτων και οφελών για τους πελάτες της. Αυτό με τη σειρά του θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων και κατ' επέκταση την επέκταση του μεριδίου αγοράς (O'Connor & Rice, 2013; Sainio et al., 2012; Tellis et al., 2009). Οι Bao et al. (2012) διατύπωσαν την άποψη ότι η ριζική καινοτομία μπορεί να ενισχύσει την απόδοση των εταιρειών και να αναδιαμορφώσει το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Οι Oke et al. (2007) υποστήριξαν ότι οι προηγούμενες έρευνες έδειξαν πως οι MME γενικά αναλαμβάνουν ριζική καινοτομία περισσότερο από ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις και την εισαγωγή νέων προϊόντων που αυξάνουν την ανάπτυξη τους και ενισχύουν την απόδοσή τους.

Οι ΜΜΕ μέσω της ριζικής καινοτομίας δημιουργούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (Laforet, 2008). Έτσι αυτού του είδους η καινοτομία έχει το χαρακτηριστικό της έντασης στη γνώση και του αβέβαιου περιβάλλοντος. Οι εταιρείες είναι αναγκαίο να προσαρμόσουν τις ήδη υπάρχουσες στρατηγικές προκειμένου να κατακτήσουν πιο ευέλικτες μορφές καινοτομίας. Οι Simon et al. (2002) ισχυρίστηκαν ότι οι ΜΜΕ έχουν ως στόχο να εστιάζουν τις περισσότερες φορές σε αυτού του είδους την καινοτομία παρά στη σταδιακή. Αυτό συμβαίνει γιατί η ριζική καινοτομία έχει τη δυνατότητα να τους προσφέρει πολύ υψηλά έσοδα κι έτσι να κατακτήσουν πιο γρήγορα τους στόχους τους.

Αντίθετα οι Oke et al. (2007) έδειξαν ότι οι ιδιοκτήτες των ΜΜΕ, που είχαν φιλοδοξία να αναπτύξουν περαιτέρω τις εταιρείες τους, έτειναν να εφαρμόσουν περισσότερο τη σταδιακή καινοτομία σε σύγκριση με τη ριζική. Οι Martinez-Roman & Romero (2013) υποστήριξαν ότι οι περισσότερες μικρές επιχειρήσεις επιδίδονται σε ένα πιο ήπιο είδος καινοτομίας από την καινοτομία που βασίζεται στο τμήμα της έρευνας και ανάπτυξης και συχνά εισάγουν την καινοτομία των μικρών επιχειρήσεων που είναι αυξητική παρά ριζική. Κατά συνέπεια οι τύποι των εταιρειών που εφαρμόζουν μικρές προσαρμογές είτε στα δικά τους προϊόντα είτε στις διαδικασίες, θεωρούν ότι εφαρμόζουν την καινοτομία μόνο στην επιχείρηση.

Ορισμένοι ερευνητές υποστήριξαν ότι οι τύποι των καινοτομιών παρέχουν βοήθεια στις ΜΜΕ για να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στην αγορά και να διεθνοποιηθούν. Οι μικρότερες εταιρείες μπορούν να αναλάβουν τη ριζική καινοτομία και σε ορισμένες περιπτώσεις να εφαρμόσουν νέες τεχνολογικές γνώσεις και διαδικασίες. Οι Todtling & Kaufmann (2001) διατύπωσαν την άποψη ότι η σταδιακή καινοτομία είναι περισσότερο γνωστή στις ΜΜΕ εξαιτίας των μειωμένων πόρων που διαθέτουν. Πρόκειται για έναν σημαντικό παράγοντα προώθησης της ανάπτυξης των εταιρειών στις αγορές που επιθυμούν. Σύμφωνα με τους Fores & Camison (2016) η επιβίωση και η νέα γενιά μιας επιχείρησης μπορεί να εξηγήσουν την ικανότητα να εισάγουν και να εφαρμόζουν τη ριζική και σταδιακή καινοτομία.

Η έρευνα των Love et al. (2016) έδειξε ότι η καινοτομία επηρεάζει θετικά τις εξαγωγές των ΜΜΕ, με αποτέλεσμα να συνδέεται περισσότερο με τη ριζική καινοτομία. Οι ενδοπεριφερειακές εξαγωγές στηρίζονται περισσότερο στις εξαγωγές και στη σταδιακή καινοτομία. Τα αποτελέσματα των εταιρειών δείχνουν ότι η αύξηση των καινοτόμων προϊόντων εξυπηρετεί τις ΜΜΕ ώστε να εξάγουν περισσότερο σε εθνικό επίπεδο ενώ η εφαρμογή της ριζικής καινοτομίας στα προϊόντα τους βοηθά να

αναπτυχθούν σε διεθνές επίπεδο. Οι Azar & Ciabuschi (2017) αύξησαν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα μέσω της ανάπτυξης της ριζικής καινοτομίας και της προσφοράς των νέων προϊόντων στους πελάτες τους. Έτσι με τη σειρά τους μπορεί να επηρεαστεί η κερδοφορία των εταιρειών, το μερίδιο της αγοράς και τις ευκαιρίες που παρέχονται για διεθνοποίηση.

Οι Zhou & Li (2012) υποστήριξαν ότι η ριζική καινοτομία έχει τη δυνατότητα αναδιαμόρφωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της δημιουργίας νέων ευκαιριών στην αγορά. Οι Chetty & Stangl (2010) πρότειναν ότι οι εταιρείες που εισάγουν τη ριζική καινοτομία είναι πιο πιθανό να διεθνοποιηθούν ταχύτερα από τις εταιρείες που εισάγουν τη σταδιακή καινοτομία. Οι Khazanchi et al. (2007) υποστήριξαν ότι η καινοτομία στη διαδικασία συχνά περιλαμβάνει τη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών που είναι καινούρια στην αγορά. Οι επιχειρήσεις πολύ συχνά προκειμένου να δημιουργήσουν νέα προϊόντα ανασχεδιάζουν τις δραστηριότητες ή τα συστήματα που χρησιμοποιούν (Oke et al., 2007). Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι να υποστηρίξουν την παραγωγή νέων προϊόντων, την αξιοποίηση των τεχνολογικών γνώσεων που διαθέτουν και την διαδικασία που είναι απαραίτητη για τη δημιουργία των προϊόντων. Η διαδικασία αυτή μπορεί ορισμένες φορές να χρειάζεται τροποποίηση, ενημέρωση ή ακόμα και αντικατάσταση.

1.9. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις

Οι Knight & Cavusgil (2004) υποστήριξαν ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις επιδιώκουν να αντλήσουν ένα σημαντικό μέρος των εσόδων τους από την πώληση των προϊόντων τους στις διεθνείς αγορές. Τα εγχειρήματα αυτά είναι παρόμοια με τους επιχειρηματίες των παγκόσμιων εταιρειών (Oviatt & McDougall, 1994; McDougall & Oviatt, 2000). Οι Oviatt & McDougall (1994) διατύπωσαν την άποψη ότι οι διεθνείς νέες επιχειρήσεις από την αρχή της ύπαρξης τους έχουν ως στόχο να δημιουργήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, αξιοποιώντας στο έπακρο τις νέες γνώσεις, τους πόρους και τα έσοδα από τις πωλήσεις των προϊόντων τους.

Οι Knight & Cavusgil (2004) όρισαν ότι οι επιχειρηματίες των παγκόσμιων εταιρειών δίνουν έμφαση στις νέες εταιρείες, και κυρίως στην εξωτερική διεθνοποίηση. Οι Oviatt & McDougall (1994) όρισαν ότι οι διεθνείς νέες επιχειρήσεις μπορούν να

υποδηλώσουν τα νέα εγχειρήματα διαφόρων τύπων, συμπεριλαμβανομένων αυτών που είχαν παλιότερα κι ένα ευρύτερο φάσμα δραστηριοτήτων αλυσίδας αξίας και στρατηγικών εισόδου. Λίγες εταιρείες είναι πραγματικά «γεννημένες» για να κατακτήσουν την παγκόσμια αγορά, αλλά διεθνοποιούνται αμέσως μετά το σχηματισμό και συχνά μέσα σε τρία χρόνια από την ίδρυση τους. Οι περισσότερες από αυτές αναπτύσσονται σε περιφερειακό επίπεδο διεθνοποίησης, ιδιαίτερα στα αρχικά χρόνια της ύπαρξης τους (Lopez et al., 2009).

Οι παγκόσμιες εταιρείες υιοθετούν τη μεταφορά και την εισαγωγή τους κι έτσι αλλάζει το πλαίσιο της παγκόσμιας οικονομίας. Οι συγκεκριμένες εταιρείες δεν είναι νέες, αλλά έχουν προκύψει μέσα από την ανάπτυξη των μικρών και των εγχώριων αγορών (Cavusgil & Knight, 2009). Ωστόσο τις τελευταίες δεκαετίες έχει εμφανιστεί μεγάλος αριθμός αντίστοιχων εταιρειών σε ολόκληρο τον κόσμο (Business Week, 1992; Eurofound, 2012; Gupta, 1989; McKinsey & Company, 1993; Nikkei Sangyoo Shimbun, 1995). Η παγκοσμιοποίηση, η δημιουργία του διαδικτύου και άλλες καινοτομίες στην επικοινωνία διευκόλυναν αυτή την τάση (Knight & Cavusgil, 2004; Eurofound, 2012), που μειώνουν το κόστος της διεθνοποίησης κι ενισχύουν την εξωτερική επέκταση των μικρότερων εταιρειών με οικονομικότερους πόρους (Cavusgil & Knight, 2009; Oviatt & McDougall, 1994; Eurofound, 2012).

Η διεθνοποίηση στα πρώτα χρόνια της ίδρυσης της εταιρείας είναι δυνατόν να παρατηρηθεί σε χώρες που διαθέτουν μικρότερες εγχώριες αγορές. Αντίστοιχες εταιρείες αναπτύσσονται ολοένα και περισσότερο και επιδρούν θετικά στις εσωτερικές αγορές. Ένα ενδεικτικό παράδειγμα είναι οι ΗΠΑ (Nikkei Sangyoo Shimbun, 1995; Rialp et al., 2005; Eurofound, 2012). Συνεπώς με την παγκοσμιοποίηση σε μακροοικονομικό επίπεδο, οι ιδρυτές των νεοφυών επιχειρήσεων βλέπουν έμμεσα ή ρητά ολόκληρο τον πλανήτη ως την αγορά τους (Cavusgil & Knight, 2015). Η ίδρυση και η ανάπτυξη τους συνήθως υποστηρίζεται από την ξεχωριστή επιχειρηματική ικανότητα που υποστηρίζεται από τους ιδρυτές ή τους διευθυντές (Rialp et al., 2005), που μερικές φορές έχουν προηγούμενη διευθυντική εμπειρία στις διεθνείς αγορές (Hewerdine & Welch, 2013).

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις τις περισσότερες φορές διαθέτουν περιορισμένους πόρους. Αντιμετωπίζουν πολλούς περιορισμούς στη διεθνοποίηση τους, συμπεριλαμβανομένων των ανεπαρκών οικονομικών πόρων, της απειρίας των διεθνών επιχειρήσεων και της γενικής έλλειψης των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων (Cavusgil & Knight, 2009; Freeman et al., 2006). Τις περισσότερες φορές αυτές

οι εταιρείες έχουν αρκετούς άυλους πόρους και αντίστοιχες δυνατότητες (Knight & Cavusgil, 2004; Jantunen et al., 2008; Rialp et al., 2005; Zahra et al., 2003) και μπορούν να κατανέμουν με καλύτερο τρόπο τους πόρους τους (Cavusgil & Knight, 2015).

Η διεθνοποίηση, που γίνεται με αρκετά μεγάλη ταχύτητα, στα πρώτα χρόνια της ίδρυσης των νεοφυών επιχειρήσεων, είναι ένα είδος διεθνούς επέκτασης, που δεν έχει παρατηρηθεί σε προηγούμενα χρόνια. Η εμφάνιση των νεοφυών επιχειρήσεων μπορεί να αντιπροσωπεύει μια μετατόπιση από μία μεγάλη, καλά εδραιωμένη εγχώρια αγορά εφαρμόζοντας μια μονοπωλιακή ή ολιγοπωλιακή τακτική, την αναζήτηση της αποτελεσματικότητας και της εξουσίας σε μια λογική ίδρυσης νέων επιχειρήσεων με περιορισμένους πόρους που δίνουν έμφαση σε μια λογική κέρδους, δημιουργίας ευκαιριών και ευρηματικής καινοτομίας (Zander et al., 2015). Το συγκεκριμένο φαινόμενο συνδέθηκε με τη διεθνοποίηση των εταιρειών. Η διεθνοποίηση μπορεί να περιγράψει με επιτυχία όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες δημιουργίας ενός προϊόντος, ανακάλυψης νέων γνώσεων και τεχνολογιών, δημιουργίας και κατάλληλης διαχείρισης των ευκαιριών, στο εσωτερικό των εγχώριων αγορών της επιχειρήσεων, που έχουν ευκρινή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (McDougall & Oviatt, 2000).

Όσον αφορά την έρευνα στον τομέα της διεθνοποίησης και η παράλληλη ανάπτυξη των νεοφυών επιχειρήσεων είναι μια φυσική εξέλιξη της συνέπειας των επαγγελματικών δραστηριοτήτων σε διεθνές επίπεδο. Καθώς οι διευκολυντικοί παράγοντες διευρύνουν τις νέες δυνατότητες των επιχειρήσεων σε αγορές του εξωτερικού, οι νεοεισερχόμενοι επωφελούνται από τις ευρύτερες και τις εκτεταμένες αγορές, αντλούν υψηλότερες αποδόσεις στα πλεονεκτήματα τους και έχουν μικρό μέγεθος που δεν περιορίζει αυτό το φαινόμενο. Ορισμένοι ερευνητές υποστήριξαν ότι το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων είναι ένας λόγος που τις ενεργοποιεί κι όχι που τις περιορίζει (Autio et al., 2000).

Η είσοδος της εταιρείας στις διεθνείς αγορές ακολουθεί ένα κύκλο ζωής. Ο διεθνής επιχειρηματικός τομέας μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι ένας φαινομενολογικός τομέας και ότι το επιστημονικό ενδιαφέρον για ένα αναδυόμενο φαινόμενο σύντομα θα προσελκύσει τους επιχειρηματίες των «παγκόσμιων» εταιρειών (Liesch et al., 2011).

1.10. Σύνδεση με διεθνοποίηση

Η διαθεσιμότητα των πόρων και ειδικότερα η γνώση/μάθηση διαδραματίζουν ένα πολύ σπουδαίο ρόλο στη διεθνοποίηση των MME (Autio et al., 2000; Casillas et al., 2009; Johanson & Vahlne, 1977, 2009). Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις B2B (Karlsen et al., 2003; Lindsay et al., 2017). Οι MME που διεθνοποιούνται αντιμετωπίζουν τη μικρότητα, το καινούριο, το ξένο και γενικά τις υποχρεώσεις του εξωτερικού (Almodovar & Rugman, 2015; Buckley, 1989; Johanson & Vahlne, 2009; Knight & Cavusgil, 2004; Oviatt & McDougall, 1994).

Επιπλέον οι MME διεθνοποιούνται από την ανάπτυξη της οικονομίας και αντιμετωπίζουν σοβαρές εγχώριες υποχρεώσεις. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αντιμετώπιση των αδύναμων θεσμών, η αύξηση των επιπέδων της οικονομικής αλλά και της πολιτικής αστάθειας, των κακών υποδομών, της έλλειψης για εξειδικευμένους χρηματοπιστωτικούς διαμεσολαβητές, της δυσλειτουργίας των αγορών και των υποανάπτυκτων βιομηχανικών σχέσεων (Kiss et al., 2012; Meyer et al., 2009; Schwens et al., 2011).

Οι ανάγκες γνώσης και μάθησης των MME που διεθνοποιούνται από τέτοιες ρυθμίσεις έχουν τεκμηριωθεί ικανοποιητικά από την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία (Ibeh & Kasem, 2011; Nguyen et al., 2013; Thai & Chong, 2008; Yamakawa et al., 2008; Zhu et al., 2007). Σε καμία από τις συγκεκριμένες έρευνες δεν εξετάστηκε ο τρόπος μέσα από τον οποίο είναι δυνατή η διαμόρφωση της γνώσης. Με άλλα λόγια οι πιθανοί συνδυασμοί τόσο των πηγών όσο και των τύπων της γνώσης, που έχουν τη δυνατότητα να αναδειχθούν σαν μια σημαντική αιτιολογία των ικανοτήτων που διαθέτουν οι MME (Deligianni et al., 2015; Fletcher & Harris, 2012; Fletcher et al., 2013; Weerawardena et al., 2017).

Η γνώση στον τομέα της διεθνοποίησης είναι σπουδαία ώστε μια εταιρεία να αναπτύξει αυτή την ικανότητα και να μπορέσει να είναι αποτελεσματική στις ξένες αγορές (Weerawardena et al., 2017). Ο μετασχηματισμός της κατάστασης σε βιωματική γνώση, ή με άλλα λόγια η ανάπτυξη των κωδικοποιημένων αρχών και των αποτελεσματικών ρουτίνων στην οργάνωση απαιτεί ένα μεγάλο κεφάλαιο (Eriksson et al., 1997). Οι βασικές πηγές για να υλοποιηθεί αυτό, όπως για παράδειγμα οι σύμβουλοι και οι δικηγόροι, είναι ακριβοί (Fletcher et al., 2013; Fletcher & Harris, 2012). Επιπλέον μια εταιρεία χρειάζεται να ευθυγραμμίσει τη στρατηγική της για να προσελκύσει συνεχείς επενδύσεις η διατήρηση της στρατηγικής ευθυγράμμισης σε μία συνεχώς εξελισσόμενη βάση απαιτεί συνεχείς επενδύσεις (Autio et al., 2000; Fletcher

et al., 2013; Fletcher & Harris, 2012; Prashantham & Young, 2011; Weerawardena et al., 2017).

Η γνώση και η μάθηση διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην επεξεργασία των γνώσεων (Brennan & Garvey, 2009). Για αυτό το λόγο σε αρκετές έρευνες (Deligianni et al., 2015; Ibeh & Kasem, 2011; Moen et al., 2004; Nummela et al., 2004; Saarenketo et al., 2008; Voudouris et al., 2011) μελετήθηκε σε βάθος το ζήτημα των νέων τεχνολογιών ή ΤΠΕ. Οι τεχνολογικές γνώσεις αποδίδουν συγκεκριμένα οφέλη για την εταιρεία κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης και της προσαρμογής των προϊόντων και των υπηρεσιών της στο εξωτερικό (Kogut & Zander, 1993). Οι τεχνολογικές γνώσεις μπορεί να επιφέρουν γνώσεις για την αλλαγή στο εσωτερικό πλαίσιο των εταιρειών και παράλληλα να τους βοηθούν να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Έτσι όλοι μπορούν να ενημερωθούν για τα νέα προϊόντα ή τις υπηρεσίες (Sullivan & Marvel, 2011).

Η ανάπτυξη των τεχνολογικών γνώσεων θα οδηγήσει σε βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες και θα δημιουργήσει νέες ευκαιρίες τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στην αγορά του εξωτερικού (Dhanaraj & Beamish, 2003; Oviatt & McDougall, 1994; Zahra et al., 2000). Η τεχνολογική γνώση έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται θετικά με τη διεθνή ποικιλομορφία και την είσοδο των τρόπων ελέγχου (Zahra et al., 2000). Κάθε επιχειρηματίας που διεθνοποιεί την εταιρεία του χρειάζεται να διαθέτει συγκεκριμένες γνώσεις για την αγορά υποδοχής. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται τα στοιχεία των υποψήφιων καταναλωτών, των καναλιών που διανέμονται τα προϊόντα, τα ιδρύματα, οι νομικές και κανονιστικές συνθήκες και οι κίνδυνοι (Burgers et al., 2008; Johanson & Vahlne, 1997, 2009).

Η ανάπτυξη της γνώσης της αγοράς θα μειώσει την αβεβαιότητα του κινδύνου (Fletcher & Harris, 2012), θα βοηθήσει στην εκμετάλλευση των ευκαιριών ανάπτυξης (Wiklund & Shepherd, 2003) και στη βοήθεια της καλύτερης ανταπόκρισης των αναγκών της αγοράς (Deligianni et al., 2015). Η γνώση της αγοράς έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται σε στατικά σημαντικό βαθμό με τις εμπειρίες που αποκτά μια εταιρεία όταν ψάχνει να βρει τρόπο εισόδου στις ξένες αγορές (Descotes & Walliser, 2010).

Οι επιχειρηματίες που διαθέτουν γνώσεις για τη διεθνοποίηση των εταιρειών τους κατανοούν τον τρόπο λειτουργίας τους καλύτερα και έχουν ως στόχο να κατακτήσουν τις διεθνείς ευκαιρίες (Blomstermo et al., 2004). Οι γνώσεις εξυπηρετούν στο να ελεγχθούν οι ξένες αγορές, να αξιολογηθούν οι έταιροι και να διαχειριστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις αγορές του εξωτερικού (Prashantham & Young, 2011;

Welch et al., 2007). Αυτή η γνώση αποδείχθηκε ότι σχετίζεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με τις εμπειρίες που έχει μια εταιρείες σε διαφορετικές αγορές, είτε εγχώριες είτε ξένες (Barkema & Vermeulen, 1998). Η ανάπτυξη αυτών των γνώσεων απαιτούν ένα πολύ μεγάλο κεφάλαιο και έτσι απαιτείται να μετατρέψουν τη συγκεκριμένη κατάσταση σε βιωματικές γνώσεις. Οι βιωματικές γνώσεις αναφέρονται είτε σε κωδικοποιημένες αρχές είτε σε αποτελεσματικές ρουτίνες στην οργάνωση της εταιρείας (Eriksson et al., 1997; Prashantham & Young, 2011).

Η ανάπτυξη της γνώσης της διεθνοποίησης συχνά επιτρέπεται από δαπανηρές πηγές όπως οι σύμβουλοι, οι δικηγόροι, οι νέοι διορισμοί ανώτερων στελεχών ή/και κυβερνητικών συμβούλων (Fletcher & Harris, 2012, 2013). Το κόστος ανεβαίνει καθώς απαιτείται περαιτέρω χρόνος και προσπάθεια προκειμένου ένας επιχειρηματίας να «ξεμάθει» ότι ήδη εφαρμόζει και να αποκτήσει νέες στρατηγικές μάνατζμεντ, που θεωρείται ότι είναι πιο αποτελεσματικές (Autio et al., 2000; Fletcher et al., 2013; Fletcher & Harris, 2012; Prashantham & Young, 2011; Weerawardena et al., 2017).

Νέες γνώσεις μπορεί να αποκτήσουν οι επιχειρηματίες μέσα από την εμπειρία συναδέλφων τους. Αυτούς μπορούν να τους εντοπίσουν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, είτε έπειτα από σχετική άδεια που έχουν ζητήσει και τους έχει παρασχεθεί και η συμμετοχή τους σε εξαγωγικές λέσχες. Η δικτύωση παρέχει ένα σημείο εισόδου σε πολλές MME και ιδιαίτερα σε αυτές που ασχολούνται με τις ΤΠΕ (Coviello & Munro, 1995, 1997). Ορισμένες γνώσεις είναι δυνατό να θεωρηθούν συγκεκριμένες για την ίδια την εταιρεία και είναι αρκετά απαιτητικό ως αδύνατον να ενσωματωθούν στις ήδη υπάρχουσες ρουτίνες (Miner et al., 2008). Οι MME έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν στο έπακρο τα κοινωνικά δίκτυα για να διεθνοποιηθούν (Kundu & Katz, 2003).

Ακόμα και όταν οι γνώσεις είναι συμπληρωματικές, τα οφέλη για τις MME περιορίζονται στις δεξιότητες και τις συμπεριφορές της δικτύωσης (Tang, 2011). Οι MME μπορούν να επενδύσουν στις νέες γνώσεις για να αυξήσουν την περιορισμένη τους γνώση στην αγορά και τη διεθνοποίηση. Η γνώση συσχετίζεται με το να προσλαμβάνουν τους έμπειρους επαγγελματίες ή να περιλαμβάνουν την απόκτηση των επιχειρηματικών μονάδων στο εξωτερικό μέσα από τις άμεσες ξένες επενδύσεις. Η πρόσληψη τους μπορεί να αποτελέσει μια πηγή γνώσης κι έτσι εξηγείται το γιατί οι διεθνείς μάνατζερ τις περισσότερες φορές έχουν αρκετά υψηλούς μισθούς. Για αυτό το λόγο επιλέγουν να εργαστούν για μεγαλύτερες εταιρείες και όχι για νεοφυείς ή MME (Li, 2008).

Το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας μπορεί να αναζητήσει έναν τρόπο για την απόκτηση νέων γνώσεων μέσα από τις κωδικοποιημένες πηγές. Τέτοιες πηγές είναι ζωτικής σημασίας για τη διεθνοποίηση των εταιρειών που έχουν περιορισμένη εμπειρία (Casillas et al., 2009). Η απουσία από άλλες πηγές, οι κυβερνητικοί σύμβουλοι και οι σύμβουλοι μπορούν να τους παρέχουν αντίστοιχες γνώσεις. Όμως σε κάθε περίπτωση η συμβολή τους εξαρτάται από το πλαίσιο. Για παράδειγμα μπορεί να εξαρτηθεί από τα χρόνια προϋπηρεσίας τους ή την πολιτική προτίμηση για συγκεκριμένα προϊόντα, χώρες ή αγορές. Οι εσωτερικές πληροφορίες βρίσκονται εντός των ορίων μιας επιχείρησης, όπως για παράδειγμα που κατοικεί ή/και αναπτύσσεται το προσωπικό και τα συστήματα του (Borras & Tsagdis, 2008; Huber, 1991).

Η ικανότητα που έχουν οι ιδιοκτήτες ή/και οι διαχειριστές στον εντοπισμό και τη χρήση των εσωτερικών πηγών μπορεί να εξαρτηθεί από τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες, τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσουν καθώς επίσης και από τον άνθρωπο που κάθε φορά διαθέτει τις απαιτούμενες πληροφορίες που επιθυμούν (Karlsen et al., 2003). Έτσι οι MME που διεθνοποιούνται από τις αναπτυσσόμενες οικονομίες είναι γνωστό ότι αντιμετωπίζουν σοβαρές ελλείψεις στη γνώση (Ibeh & Kasem, 2011; Nguyen et al., 2013; Thai & Chong, 2008; Yamakawa et al., 2008; Zhu et al., 2007). Συχνά δεν μπορούν να έχουν πρόσβαση σε πηγές γνώσης καθώς υπάρχουν εχθρικές ή/και δυσλειτουργικές εγχώριες αγορές, υπάρχει η κρατική μεροληψία, η κυβερνητική λογοκρισία των ξένων πληροφοριών, η περιορισμένη πρόσβαση σε βιβλιοθήκες και κέντρα πληροφοριών, το απαγορευτικό κόστος του διαδικτύου και γενικά επικρατούν περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από την περιορισμένη γνώση (Nguyen et al., 2013; Thai & Chong, 2008; Yamakawa et al., 2008).

Η πρόσβαση που έχουν οι ιδιοκτήτες των εταιρειών σε διάφορες πηγές γνώσεις, ή αλλιώς σε ομάδες επιχειρηματιών, σε τοπικούς κυβερνητικούς φορείς, που είναι υπεύθυνοι ώστε να χαράσσουν την κατάλληλη πολιτική και σε συμβούλους, προϋποθέτει ότι τα δίκτυα αναπτύσσονται. Τα δίκτυα σε αυτές τις περιπτώσεις χρειάζεται να ευθυγραμμίζουν τους στόχους τους με αυτούς της κυβέρνησης (Zhu et al., 2007). Μεταγενέστερα αυτό έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να χρειαστεί μετεγκατάσταση (Nguyen et al., 2013). Αν και το κόστος σε μια εγχώρια συναλλαγή μπορεί να υπερβεί το κόστος των εθνικών συνόρων, οι MME αναπτύσσουν τις δραστηριότητες τους για να αναζητήσουν με αποτελεσματικότερο τρόπο ιδρύματα που βρίσκονται στο εξωτερικό (Boisot & Meyer, 2008). Παράδειγμα αποτελούν οι διεθνείς

βιομηχανικές εκθέσεις, με τη σύσταση των διεθνών κοινοπραξιών και των επιτυχημένων ή/και αποτυχημένων σχέσεων με τις πηγές γνώσης (Ibeh & Kasem, 2011; Yamakawa et al., 2008).

Ο πιο υψηλός ανταγωνισμός έχει τη δυνατότητα δημιουργίας θετικών επιχειρηματικών προσδοκιών και παρέχει κίνητρα στους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων ώστε να μπορούν να αναπτύξουν με κατάλληλο τρόπο την εταιρεία τους. Ο ανταγωνισμός ευνοεί τη δημιουργία των καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών, της επέκτασης των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και της δημιουργίας ολοένα και πιο πολλών προϊόντων με καινοτομία. Η καινοτομία είναι ένας απαραίτητος παράγοντας για τη διεθνοποίηση των εταιρειών (Soledad – Castano et al., 2016).

Η διεθνοποίηση των εταιρειών είναι μια διαδικασία που εξυπηρετεί στην ενοποίηση των εταιρειών στο εσωτερικό της εγχώριας αγοράς, στην οποία απευθύνονται. Η παγκοσμιοποίηση, η απελευθέρωση των αγορών και οι πιο σύντομοι κύκλοι ζωής των προϊόντων βοηθούν τους επιχειρηματίες στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που στηρίζονται στις νέες τεχνολογίες ή στις καινοτόμες τεχνολογίες, προκειμένου να επιλέξουν τις κατάλληλες στρατηγικές διεθνοποίησης. Αυτό συμβαίνει ακόμα και στις εταιρείες που έχουν ιδρυθεί πρόσφατα (Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997; Moen, 2002). Επιπλέον οι Autio & Sapienza (2000) υποστήριξαν ότι αυτές οι νέες, καινοτόμες εταιρείες που χρησιμοποιούν την τεχνολογία αιχμής και επιλέγουν τη διεθνοποίηση μπορεί να επιτύχουν ένα υψηλότερο επίπεδο ανάπτυξης από τις εταιρείες που αποφασίζουν να διεθνοποιηθούν σε ένα πολύ μεταγενέστερο στάδιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ INNOVATION ΚΑΙ INTERNATIONALIZATION

Ένα από τα αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης καθώς επίσης και της κάθετης αλλά και της οριζόντιας ολοκλήρωσης των αρμοδιοτήτων των εταιρειών είναι ο ανταγωνισμός να γίνεται ολοένα και σκληρότερος και να δημιουργεί αυξημένες πιέσεις στις εταιρείες. Ένας ακόμα παράγοντας είναι το άνοιγμα στις παγκόσμιες αγορές (Smeral, 1998). Οι Song et al. (2017) διατύπωσαν την άποψη ότι η παγκοσμιοποίηση είναι μια πολύ μεγάλη ευκαιρία ώστε οι επιχειρήσεις να την αξιοποιήσουν προκειμένου να αναπτύξουν τις δραστηριότητες τους στις παγκόσμιες αγορές. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός κάνει τις εταιρείες να είναι πιο αποτελεσματικές και έχουν την επίγνωση ότι προκειμένου να ανταγωνιστούν άλλες επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, χρειάζεται να συνδεθούν μεταξύ τους. Η σημασία των δικτύων είναι πολύ σημαντική καθώς μέσω αυτών διευκολύνεται η πρόσβαση στη γνώση, στους πόρους, τις αγορές και στα θέματα τεχνολογίας. Η παγκοσμιοποίηση μπορεί να πραγματοποιηθεί σε διαφορετικές φάσεις των επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από διαφορετικές μορφές διεθνοποίησης και πιο συγκεκριμένα όσον αφορά το επίπεδο της συνεργασίας και της απόκτησης γνώσεων (Hjalager, 2007).

2.1. Τι είναι το μάρκετινγκ innovation

Το μάρκετινγκ μπορεί να προσθέσει αξία στις πωλήσεις των προϊόντων και στην απόδοση της καινοτομίας μιας εταιρείας (Wiersema, 2013). Η καινοτομία της αγοράς έχει στον πυρήνα της την ανάπτυξη ενός μείγματος αγοράς – στόχου και τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να εξυπηρετήσουν σε καλύτερο βαθμό τις αγορές – στόχους (Shirokova et al., 2013). Η καινοτομία μάρκετινγκ μπορεί να περιγραφεί από την πρόοδο στο μείγμα μάρκετινγκ (Deshpande et al., 1993; Hurley & Hult, 1998).

Η καινοτομία μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση στοιχεία για τις ανάγκες του αγοραστή. Η καινοτομία μάρκετινγκ χρειάζεται να αξιολογήσει τις αντιλήψεις για την αξία των καταναλωτών και να δημιουργήσει τις κατάλληλες ευκαιρίες για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους. Έτσι οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν νέα καινοτόμα προϊόντα (Johns, 1996; Hansen & Wernerfelt, 1989). Η καινοτομία των

προϊόντων είναι ιδιαίτερα σημαντική για το μάρκετινγκ καθώς προσελκύει νέους καταναλωτές που επιθυμούν να πληρώσουν περισσότερα χρήματα για να έχουν τα προϊόντα που επιθυμούν (Gupta et al., 1981; Holmlund et al., 2016).

Αρκετές έρευνες υποστήριξαν ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις καινοτομίες που αφορούν τις στρατηγικές του μάρκετινγκ και στα καινοτόμα προϊόντα. Ορισμένοι ανέφεραν ότι οι καινοτόμες στρατηγικές στο μάρκετινγκ έχουν την ικανότητα να επιδράσουν και μάλιστα με θετικό τρόπο στα καινοτόμα προϊόντα (Slotegraaf & Pauwels, 2008; Li & Calantone, 1998). Η καινοτομία στις στρατηγικές μάρκετινγκ ενδυναμώνει την προσφορά πιο οικονομικών και καλύτερης ποιότητας προϊόντων (Langerak et al., 2004). Αυτή η καινοτομία παράγει υψηλότερο βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων (Doyle & Bridgewater, 1998) και βοηθά τις επιχειρήσεις ώστε να επεκτείνουν τη δραστηριότητα τους. Οι εταιρείες κατά συνέπεια θεωρούν ότι είναι αναγκαίο να αξιοποιήσουν τις νέες μεθόδους καθώς επίσης και την καινοτομία για να προωθήσουν τα προϊόντα τους που δεν είναι γνωστά στους καταναλωτές (Gupta et al., 2016). Οι ΜΜΕ χρειάζεται να έχουν την ικανότητα διαφοροποίησης των προϊόντων τους σε σύγκριση με αυτά των ανταγωνιστών τους και να εισάγουν ανώτερη αξία για τον καταναλωτή μέσω της χρήσης των κατάλληλων στρατηγικών καινοτομίας.

Η καινοτομία μάρκετινγκ μπορεί να αυξήσει την απόδοση μιας εταιρείας (Ren et al., 2015; Ozkaya et al., 2015; Sok et al., 2013; Resnick et al., 2011; Halpern, 2010; Kohli et al., 1990; Wang et al., 2015; Chen et al., 2009). Επιδρά θετικά στο να αναπτυχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας και πιο συγκεκριμένα βοηθά στο να το βελτιώσει, να το ενισχύσει και να το διατηρήσει (Ozkaya et al., 2015; Naidoo, 2010). Κατά συνέπεια η καινοτομία είναι ένα αναπόσπαστο στοιχείο για την επιτυχία των εταιρειών (Han et al., 1998; Ozkaya et al., 2015). Το μάρκετινγκ των ΜΜΕ δίνει έμφαση στην καινοτομία των στρατηγικών μάρκετινγκ ως κλειδί για την ανταγωνιστικότητα τους (Halpern, 2010). Το μέγεθος των ΜΜΕ και η καινοτομία που εφαρμόζουν είναι σημαντικοί παράγοντες που μπορούν να αξιοποιηθούν από όλες τις αντίστοιχες εταιρείες για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν απέναντι στα μειονεκτήματα, που προφανώς έχουν (O'Dwyer et al., 2009). Οι ΜΜΕ μπορούν στη συνέχεια να αναπτύξουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους κι έχουν ως τελικό στόχο να προσελκύσουν ολοένα και περισσότερους πελάτες. Με αυτό τον τρόπο οι ΜΜΕ είναι αναγκαίο να εισάγουν αντίστοιχες στρατηγικές καινοτομίας ώστε να αποδώσουν καλύτερα.

2.2. Τα εργαλεία ή οι τεχνικές που χρησιμοποιεί

Η καινοτομία μάρκετινγκ μπορεί να εφαρμοστεί από μία ομάδα εργασίας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης που έχει ως αρμοδιότητα να λάβει αποφάσεις για διάφορα λειτουργικά ζητήματα της επιχείρησης. Το μέγεθος αυτής της ομάδας μπορεί να εξαρτηθεί από την ιδιαιτερότητα της καινοτομίας που πρόκειται να αναπτυχθεί. Ένας σημαντικός παράγοντας για να επιτευχθεί η καινοτομία μάρκετινγκ είναι να αποδεχθούν όλοι οι εργαζόμενοι την αναγκαιότητα της καινοτομίας και ιδιαίτερα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη (Crow, 1996; Hauser & Clausing, 1988; Lauglaug, 1993; Tottie & Lager, 1995).

Τα εργαλεία ή οι τεχνικές που χρησιμοποιεί η καινοτομία μάρκετινγκ είναι η ανάπτυξη της λειτουργίας ποιότητας

Η ανάπτυξη της λειτουργίας ποιότητας είναι η ανταπόκριση στις απαιτήσεις που έχουν οι πελάτες και η παροχή μεγαλύτερης αξίας προϊόντος/υπηρεσίας. Οι τεχνικές που στοχεύουν στον πελάτη προκειμένου να αναπτυχθούν τα κατάλληλα προϊόντα έχουν ως στόχο να κατανοήσουν τις επιμέρους ανάγκες του. Η συγκεκριμένη τεχνική υιοθετείται από πολλές εταιρείες καθώς βοηθά στη μετατροπή των αναγκών του πελάτη σε μια τεχνική σχεδιασμού του προϊόντος. Η τεχνική αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία κι έπειτα στις ΗΠΑ από τη Ford και την Xerox (Crow, 1996; Hauser & Clausing, 1988; Lauglaug, 1993; Tottie & Lager, 1995).

Ακόμα η συγκεκριμένη τεχνική έχει προσδιοριστεί από τον τελικό στόχο και μπορεί να μετατρέψει τα σχέδια παραγωγής των προϊόντων προκειμένου εκείνα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του πελάτη. Μια επιχείρηση χρειάζεται να κατανοήσει τις ανάγκες του πελάτη για να μπορέσει να σχεδιάσει λεπτομερώς ένα προϊόν ώστε να τον ικανοποιήσει. Χρησιμοποιείται και στη λήψη αποφάσεων. Όλα τα άτομα μιας ομάδας συμμετέχουν για την παραγωγή του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Με άλλα λόγια συνεργάζεται το τμήμα μάρκετινγκ, όσοι αναλαμβάνουν τον μηχανικό σχεδιασμό, τα άτομα που είναι αρμόδια για την εξασφάλιση της ποιότητας, τα άτομα που ασχολούνται με την κατασκευή και τη μηχανική κατασκευή, τα άτομα που δοκιμάζουν μηχανικά το προϊόν, όσοι ασχολούνται με τα χρηματοοικονομικά, όσοι υποστηρίζουν το προϊόν κλπ. Όλα αυτά τα άτομα μπορούν να αντιληφθούν σφαιρικά τη δημιουργία ενός καινοτόμου προϊόντος, ο καθένας από τη δική του οπτική γωνία (Crow, 1996; Hauser & Clausing, 1988; Lauglaug, 1993; Tottie & Lager, 1995).

Ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την καινοτομία μάρκετινγκ είναι αυτό της συνδυαστικής ανάλυσης. Το εργαλείο συνδυαστικής ανάλυσης χρησιμοποιείται πολύ συχνά στις επιχειρήσεις και δίνει τις απαιτούμενες πληροφορίες καθώς αναλύει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών. Χρησιμοποιείται εκτενώς στην έρευνα αγοράς των επιχειρήσεων και συλλέγει πληροφορίες ώστε να αναπτυχθούν τα κατάλληλα προϊόντα, να υπολογιστεί το μερίδιο στην αγορά, να καταταμηθεί η αγορά και να ληφθούν οι αποφάσεις για τις τιμές των προϊόντων. Δίνει τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας να αξιολογήσουν τις ιδιότητες των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών και να καθορίσουν την ανταπόδοση ανάμεσα στα ξεχωριστά επίπεδα αυτών των χαρακτηριστικών. Ένα παράδειγμα της χρήσης αυτού του εργαλείου μπορεί να αξιοποιηθεί όταν οι καταναλωτές προσπαθούν να αξιοποιήσουν σωστά το χώρο που έχουν στις πίσω θέσεις και στο πορτ-μπαγκάζ του αυτοκινήτου τους (Page & Rosenbaum, 1987; Schubert, 1995; Theuerkauf, 1989; Cattin & Wittink, 1982; Green & Srinivasan, 1978).

2.3. Ποιους αφορά

Η καινοτομία στις στρατηγικές μάρκετινγκ αφορά τις διεθνείς, νέες επιχειρήσεις. Οι παράγοντες, όπως για παράδειγμα η ανάγκη της ίδρυσης, της απόκτησης πόρων από θερμοκοιτίδες και φορείς απονομής επιχορηγήσεων και η πρόσφατη επιρροή του διαδικτύου για την απόκτηση των πληροφοριών και τη διευκόλυνση των παραγγελιών, μπορεί να οδηγήσει τις εταιρείες να διεθνοποιηθούν γρήγορα (Crick & Crick, 2018a; Hewerdine et al., 2014; Knight & Cavusgil, 2004; Oviatt & McDougall, 1994). Προηγούμενες έρευνες έδειξαν ότι οι διεθνείς νέες επιχειρήσεις και οι γεννημένες παγκόσμιες εταιρείες μπορούν να ταξινομηθούν στις εταιρείες που διεθνοποιούνται γρήγορα και ως εκ τούτου δεν υπάρχει ένα ενιαίο συμφωνημένο σύνολο κριτηρίων για την κατηγοριοποίηση της ταχύτητας, της κλίμακας και του εύρους της υπερπόντιας αγοράς δραστηριοτήτων (Coviello, 2015; Crick & Crick, 2014).

Οι διεθνείς νέες επιχειρήσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση την ταχύτητα που διεθνοποιήθηκαν. Ο λόγος των εξαγωγών προς τις συνολικές πωλήσεις ήταν χαμηλός και το εύρος των υπερπόντιων αγορών που εξυπηρετούνταν πριν από την αποδιεθνοποίηση ήταν πολύ περιορισμένο. Συνεπώς είναι ιδιαίτερα δύσκολο να υποστηρίξει κάποιος ότι οι MME δημιουργήθηκαν λόγω της παγκόσμιας αγοράς. Παρόλο λοιπόν που υπάρχει αρκετή βιβλιογραφία για αυτές τις επιχειρήσεις,

υπάρχουν πολύ λίγες έρευνες για τις πρώιμες δραστηριότητες διεθνοποίησης τους (Ibeh et al., 2018; Morgan et al., 2009; Spence & Crick, 2009). Ακόμα υπάρχει ένας αριθμός ερευνών που υποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται δεν ακολουθούν πάντα μια προοδευτική διαδικασία (Bell et al., 2003; Bernini et al., 2016; Crick, 2004; Turner, 2012; Yayla et al., 2018).

2.4. Στάδια

Η καινοτομία μάρκετινγκ μπορεί να εφαρμοστεί σε δύο στάδια. Το πρώτο είναι αυτό της προκαταρκτικής διερεύνησης και το δεύτερο είναι αυτό της λεπτομερούς έρευνας. Στη διάρκεια του πρώτου σταδίου υλοποιούνται ορισμένες δράσεις που έχουν ως απώτερο στόχο να τεκμηριωθεί η λήψη της απόφασης για να ξεκινήσει ένα καινοτομικό πρόγραμμα. Με άλλα λόγια στη διάρκεια αυτού του σταδίου πραγματοποιείται μελέτη στην αγορά, τον ανταγωνισμό των υφιστάμενων εταιρειών και την πιθανή αποδοχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Crow, 1996; Hauser & Clausing, 1988; Lauglaug, 1993; Tottie & Lager, 1995).

Έπειτα πραγματοποιείται η τεχνική αξιολόγηση του καθορισμού των αρχικών και των βασικών τεχνικών χαρακτηριστικών του συγκεκριμένου προϊόντος/υπηρεσίας. Γίνεται η οικονομική αξιολόγηση της όλης προσπάθειας και υπολογίζονται με ακρίβεια το κόστος επένδυσης, ο όγκος των επιθυμητών ή πιθανών πωλήσεων και η προβλεπόμενη περίοδος αποπληρωμής της επένδυσης. Στο στάδιο αυτό μπορεί να προταθεί ή να απορριφθεί το προϊόν και έπειτα η επιχείρηση προχωρά στη σύσταση ή όχι (ανάλογα με το αποτέλεσμα) του σχεδίου για την επόμενη φάση (Crow, 1996; Hauser & Clausing, 1988; Lauglaug, 1993; Tottie & Lager, 1995).

Κατά τη διάρκεια όπου πραγματοποιείται η λεπτομερής έρευνα, που είναι και το πιο σημαντικό στάδιο καθώς επιδιώκεται με σαφήνεια να προσδιοριστεί το προϊόν, το πρόγραμμα μπορεί να επιβεβαιωθεί για την ελκυστικότητα του. Έπειτα η επιχείρηση μπορεί να επενδύσει αρκετά χρήματα σε αυτό το προϊόν. Τα τρία βασικά μέρη είναι ο ορισμός του προϊόντος και ο τελικός αποδέκτης του. Με άλλα λόγια σκιαγραφείται η αγορά στόχος, περιγράφεται η έννοια του προϊόντος ή αλλιώς η ταυτότητα του, σκιαγραφείται η στρατηγική θέση της επιχείρησης στην αγορά και σχηματίζεται ο κατάλογος με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, ιδιότητες, απαιτήσεις και

προδιαγραφές του προϊόντος (Crow, 1996; Hauser & Clausing, 1988; Lauglaug, 1993; Tottie & Lager, 1995).

Στο στάδιο της αιτιολόγησης που ακολουθεί εξετάζεται με κάθε λεπτομέρεια η ενέργεια της επιχείρησης για να πετύχει ένα συγκεκριμένο προϊόν, οι χρηματοοικονομικές της ανάγκες, το πιθανόν κέρδος της αλλά και οι κίνδυνοι που βρίσκονται πίσω από αυτή την απόφαση. Στο στάδιο του προγράμματος πραγματοποιείται το σχέδιο δράσης και αναλύεται λεπτομερώς ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσεται το προϊόν μέχρι τελικά να διατεθεί στον τελικό καταναλωτή. Υπάρχει ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα με βάση το οποίο σχεδιάζεται το πρόγραμμα και αναλύονται όλοι οι αναγκαίοι πόροι για την υλοποίησή του. Οι αναγκαίοι πόροι μπορεί να είναι τα κεφάλαια, οι άνθρωποι και ο κατάλληλος εξοπλισμός (Crow, 1996; Hauser & Clausing, 1988; Lauglaug, 1993; Tottie & Lager, 1995).

2.5. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο ρόλος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ σημαντικός για τη διεθνοποίηση της εταιρείας και για την επιτυχία της κι έχει συζητηθεί ευρέως (Barney, 1991; Grant, 1991; Porter, 1985). Μία εταιρεία για να είναι ανταγωνιστική στις ξένες αγορές χρειάζεται να διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Lee & Liu., 2018). Πιο συγκεκριμένα υπάρχουν τέσσερα κριτήρια με βάση τα οποία μπορεί να αξιολογηθεί η βιωσιμότητα του ανταγωνισμού μιας επιχείρησης: η ανθεκτικότητα, η διαφάνεια, η δυνατότητα μεταφοράς και η δυνατότητα αναπαραγωγής (Grant, 1991).

Οι δυνατότητες μιας εταιρείας είναι πάρα πολλές (Barney, 1991). Οι δυνατότητες συσσωρεύονται και διαμορφώνουν τις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στους εσωτερικούς και εξωτερικούς πόρους της επιχείρησης που είναι δύσκολο να μιμηθούν (Grant, 1991; Soto-Acosta & Merono-Cerdan, 2008, 2009). Οι ικανότητες των εργαζομένων χρειάζεται να είναι ανθεκτικές ώστε να αποτελέσουν πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι περισσότερες έρευνες που αφορούν τις ικανότητες των εργαζομένων μελέτησαν τη σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στις ικανότητες τους και την απόδοσή τους, χωρίς να προσμετράται το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Τα αποτελέσματά τους ανέδειξαν το ρόλο του τμήματος μάρκετινγκ (Weerawardena, 2003) και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη διεξαγωγή της έρευνας για την ίδρυση των επιχειρήσεων. Ο Weerawardena (2003) βρήκε ότι υπάρχει

μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση ανάμεσα στις στρατηγικές του μάρκετινγκ και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιρειών.

Επιπροσθέτως, οι Zou et al. (2003) υποστήριξαν ότι υπάρχει μια θετική σχέση ανάμεσα στα τέσσερα στοιχεία και τις εξαγωγικές τους επιδόσεις. Οι δυνατότητες για διανομή των προϊόντων, οι δεξιότητες της επικοινωνίας και η ανάπτυξη σχετικών προϊόντων ή υπηρεσιών μπορούν να συσχετιστούν θετικά με τα έσοδα των εταιρειών. Η τιμολόγηση δεν είχε στατιστικά σημαντική σχέση. Οι Rua et al. (2018) διερεύνησαν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιρειών και πιο συγκεκριμένα τους άυλους πόρους και τις δυνατότητες τους. Οι χρηματοοικονομικές δραστηριότητες και η στρατηγική απόδοση των MME μπορούν να ερμηνεύσουν τις διεθνείς τους επιδόσεις (Falahat et al., 2018; Silva et al., 2017; Popa et al., 2018). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί έναν προγνωστικό παράγοντα για τις διεθνείς επιδόσεις των MME (Rua et al., 2018).

Ο Belaska-Spasova (2014) πραγματοποίησε έρευνα σχετικά με τους καθοριστικούς παράγοντες των διεθνών επιδόσεων και υποστήριξε ότι αυτές είναι η διαχείριση των χαρακτηριστικών και των αντιλήψεων, η εξαγωγική στρατηγική, το μείγμα μάρκετινγκ, η τεχνογνωσία στις εξαγωγές, οι γνώσεις για τις εξαγωγές, οι επιχειρηματικές σχέσεις, τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά των εταιρειών που εξάγουν και αυτά που επικρατούν στην εγχώρια αγορά. Οι Pham et al. (2017) εντόπισαν θετικές συσχετίσεις ανάμεσα στην ικανότητα εκμάθησης των συνθηκών της αγοράς, στην ικανότητα καινοτομίας του προϊόντος, στην ικανότητα τιμολόγησης και στην επικοινωνία του μάρκετινγκ με τις διεθνείς επιδόσεις.

Μία επιχείρηση χρειάζεται να προβλέπει τις αλλαγές στην αγορά και να ανταποκρίνεται με συνέπεια με τις κατάλληλες δράσεις του μάρκετινγκ (Day, 1994; Pham et al., 2017). Σύμφωνα με τον Day (1994) η κατανόηση των ανταγωνιστών, των αναγκών των πελατών και άλλων μερών της επιχείρησης είναι σπουδαία για την ανάπτυξη μιας MME. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που τους δίνονται στις αγορές.

Οι Mishra & Zachary (2015) υποστήριξαν ότι ο επιχειρηματίας χρειάζεται να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί τις κατάλληλες εξωτερικές ευκαιρίες κι έτσι να μπορεί να προωθήσει τη διεθνοποίηση. Άλλες έρευνες έδειξαν ότι η ικανότητα του επιχειρηματία μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της εταιρείας μέσω της ανάπτυξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη διαχείριση των πληροφοριών της αγοράς, της

οργανωμένης μάθησης και του κεφαλαίου (Colomo-Palacios et al., 2011, 2014; Vatamanescu et al., 2016).

Όσον αφορά τις MME που εξάγουν έχουν τις περισσότερες φορές περιορισμένη γνώση σχετικά με τις συνθήκες της ξένης αγοράς. Οι πληροφορίες που παρέχονται από την αγορά επιδρούν και μάλιστα με στατιστικά σημαντικό τρόπο στις διεθνείς επιδόσεις των MME. Έτσι τους παρέχεται η δυνατότητα να αναπτύξουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και μπορούν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της διεθνοποίησης (Evangelista & Mac, 2016).

Επιπροσθέτως, η ικανότητα να διαφοροποιούνται τα προϊόντα από τους ανταγωνιστές των MME μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικών προγραμμάτων μάρκετινγκ μπορεί να αποδώσει μεγαλύτερη αξία στα προϊόντα. Το μάρκετινγκ δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις ώστε να μπορούν να προσδιορίσουν με ακρίβεια τους στόχους τους, να συνδεθούν μεταξύ τους και να εξυπηρετούν την αγορά, στην οποία απευθύνονται. Με αυτό τον τρόπο αναπτύσσουν την επιχειρηματική τους απόδοση (Hao & Song, 2016; Takahashi et al., 2016). Η ικανότητα επικοινωνίας μάρκετινγκ μπορεί να βοηθήσει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κι ειδικά για εκείνες τις επιχειρήσεις που μπορούν να εξισορροπήσουν την εθνική και τη διεθνή τους επικοινωνία (Weerawardena, 2003).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφορά την αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στο οποίο μια εταιρεία μπορεί να αποδίδει με καλύτερο τρόπο σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές της (Porter, 1985). Για παράδειγμα η ανταγωνιστικότητα μπορεί να προσφέρει χαμηλό κόστος ή διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες (Kaleka, 2002). Ο Porter (1985) διατύπωσε την άποψη ότι δεν μπορούν να συμβαδίσουν οι έννοιες του χαμηλού κόστους και της διαφοροποίησης. Οι Kaleka & Morgan (2017) υποστήριξαν ότι αρκετές επιχειρήσεις έκαναν προσπάθειες ώστε να διεκδικήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της τιμής και του προϊόντος. Αυτά τα δύο στοιχεία επιδρούν σημαντικά και στις διεθνείς τους επιδόσεις.

Ορισμένες έρευνες είχαν ως αποτέλεσμα ότι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά και μάλιστα με θετικό τρόπο με την απόδοση της εταιρείας (Kamboj et al., 2015; Rua et al., 2018; Zou et al., 2003). Ωστόσο άλλες μελέτες, όπως αυτή που διεξήγαγαν οι Chelliah et al. (2010), είχαν ως αποτέλεσμα ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν επιδρά στατιστικά σημαντικά με τη διεθνοποίηση των MME. Επομένως χρειάζεται περαιτέρω έρευνα για να εξακριβωθεί η σχέση ανάμεσα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τις διεθνείς επιδόσεις των MME.

2.6. Η καινοτομία και η διεθνοποίηση

Η αναγνώριση του ρόλου της καινοτομίας στη διεθνοποίηση των ΜΜΕ έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών (Esteve-Perez & Rodriguez, 2013; Garcia & Calantone, 2002; Higon & Driffield, 2010; Love et al., 2016). Οι Kylaheiko et al., (2011) πρότειναν ότι η καινοτομία και η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι στρατηγικές δραστηριότητες που συνδέονται στενά μεταξύ τους ενώ οι Williams & Shaw (2011) υποστήριξαν ότι η επιτυχής διεθνοποίηση απαιτεί καινοτομία. Πολλοί ερευνητές πιστεύουν ότι η καινοτομία βοηθά τις επιχειρήσεις να εισέλθουν σε χώρες του εξωτερικού και να εξάγουν τα προϊόντα τους. Έτσι μπορούν να διαμορφώσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να παράγουν νέα, ανταγωνιστικά προϊόντα (Becker & Egger, 2013; Cassiman et al., 2010; Paul et al., 2017; Rodriguez & Rodriguez, 2005).

Ωστόσο προηγούμενες έρευνες δεν έδειξαν στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις έννοιες της καινοτομίας και της διεθνοποίησης. Ορισμένοι υποστήριξαν ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα σε αυτές τις δύο μεταβλητές (Golovko & Valentini, 2011; Roper & Love, 2002; Xie & Li, 2013) ενώ άλλοι υποστήριξαν ότι υπάρχει αρνητική σχέση (Wakelin, 1998) ή ανέφεραν μια στατιστικά ασήμαντη επίδραση της καινοτομίας στη διεθνοποίηση (Sterlacchini, 1999). Ένας πιθανός λόγος για αυτά τα αμφιλεγόμενα ευρήματα είναι ότι οι περισσότερες έρευνες μετρούν την καινοτομία μέσα από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και την τεχνολογική καινοτομία (Lachenmaier & Wobmann, 2006; Martinez-Roman & Romero, 2013).

Υπάρχουν αρκετές έρευνες που εντόπισαν στατιστικά σημαντικές και μάλιστα θετικές σχέσεις ανάμεσα στην καινοτομία του οργανισμού και στη σταθερή του απόδοση (Leal-Millan et al., 2016; Martinez-Conesa et al., 2017; Merono-Cerdan et al., 2008; Popa et al., 2017; Soto-Acosta et al., 2016). Η δημιουργία και η ανάπτυξη ενός προϊόντος, που θεωρείται ότι είναι καινοτόμο και μοναδικό, μπορεί να καθορίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων που διεθνοποιούνται. Η ικανότητα της καινοτομίας του προϊόντος αντιπροσωπεύει την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσει, να τροποποιεί ή να καινοτομεί στα προϊόντα που παράγει προκειμένου να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών της (Pham et al., 2017; Weerawardena, 2003; Zou et al., 2003).

Ο χρόνος στον οποίο διατίθενται τα προϊόντα στην αγορά και η εισαγωγή νέων προϊόντων αφορά την ικανότητα της καινοτομίας τους (Sok & Cass, 2011). Ο Kaleka (2002) υποστήριξε ότι η καινοτομία των προϊόντων μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω ανάπτυξη του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Επομένως η ικανότητα καινοτομίας των προϊόντων μπορεί να είναι πολύτιμη και σπάνια και ως εκ τούτου, μπορεί να αποφέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης καθώς προσαρμόζεται για να αντιμετωπίσει τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών της (Yang & Ju, 2018).

Επιπλέον, η ικανότητα της εταιρείας να τιμολογεί σημαίνει ότι μπορεί η ίδια να ορίσει τις τιμές των προϊόντων που παράγει και να εξετάσει πρωτίτερα το κόστος, τον ανταγωνισμό και τις προσδοκίες των καταναλωτών της (Dutta et al., 2003). Οι επιχειρήσεις που έχουν αυξημένη ικανότητα τιμολόγησης μπορούν να κερδίσουν τον ανταγωνισμό μέσα από την ικανότητα που διαθέτουν να προσελκύουν νέους καταναλωτές (Hofer et al., 2019; Katsikeas, 1994).

Υπάρχουν ελάχιστες έρευνες που μελετούν την τιμολόγηση των εταιρειών με σκοπό να αναδείξουν την ευελιξία που έχουν. Όσες μπορούν να τιμολογήσουν τα προϊόντα τους προσφέρουν τις περισσότερες φορές καλύτερες τιμές και προσφορές στους καταναλωτές. Τα αποτελέσματα ορισμένων μελετών έδειξαν ότι η συγκεκριμένη ικανότητα, δηλαδή αυτής της τιμολόγησης, μπορεί να τους δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που συνδέεται άμεσα με το χαμηλό κόστος των προϊόντων της (Vorhies & Morgan, 2005; Pham et al., 2017; Zou et al., 2003).

Επιπροσθέτως, η ικανότητα για αποτελεσματικό μάρκετινγκ επικοινωνίας είναι μια δυνατότητα της εταιρείας να μπορεί η ίδια να προβεί στο σχεδιασμό, τη διαχείριση και την έναρξη προγραμμάτων επικοινωνίας (Pham et al., 2017; Zou et al., 2003). Οι Kamboj et al. (2015) διαπίστωσαν ότι η επιχείρηση που έχει την ικανότητα να κάνει ένα καλό μάρκετινγκ μπορεί να έχει καλύτερη οικονομική απόδοση σε σύγκριση με εκείνες που επικεντρώνονται αποκλειστικά στις επιχειρησιακές δυνατότητες. Οι Ahmadi et al. (2014) ισχυρίστηκαν ότι οι καλές επικοινωνιακές δεξιότητες των εργαζομένων, του τμήματος μάρκετινγκ, βοηθούν τις επιχειρήσεις των νέων τεχνολογιών στην Ινδία να αναδείξουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα.

Παρόλο που υπήρξαν μελέτες που καθορίζουν τους παράγοντες της διεθνούς απόδοσης, υπήρξαν αμφιλεγόμενα αποτελέσματα σχετικά με τις επιπτώσεις των δυνατοτήτων τους στην απόδοση των επιχειρήσεων (Beleska-Spasova, 2014). Η έρευνα των Rua et al. (2018) έδειξε ότι η πιθανή αιτία των αμφιλεγόμενων

αποτελεσμάτων σχετικά με τη σχέση της ικανότητας και της απόδοσης μπορεί να οφείλεται σε μεταβλητές που δεν έχουν εξεταστεί, όπως για παράδειγμα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η καινοτομία μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία να διεθνοποιηθεί. Έτσι μπορεί να έχει θετικό, αρνητικό ή και καθόλου αντίκτυπο σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, που δραστηριοποιείται (Lachenmaier & Wobmann, 2006). Όλες οι εταιρείες συμπεριφέρονται διαφορετικά είτε καινοτομούν είτε όχι. Σε κάθε περίπτωση χρειάζεται να εξετάσουν την πιθανότητα να εξάγουν τα προϊόντα τους και το επίπεδο αυτό (Wakelin, 1998). Η διεθνοποίηση συχνά θεωρείται σημαντική και η αλληλεπίδραση καθώς επίσης και οι σχέσεις ανάμεσα στις εταιρείες χρειάζονται περαιτέρω κριτική εξέταση. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι οι έννοιες της καινοτομίας και της διεθνοποίησης είναι συμπληρωματικές για να αυξήσουν οι εταιρείες τον τζίρο τους (Ito & Lechevalier, 2010).

Μια εταιρεία που επιλέγει να διεθνοποιηθεί ή να εφαρμόσει την καινοτομία τείνει να υιοθετεί και τις στρατηγικές της άλλης (Golovko & Valentini, 2011). Οι δύο αυτές έννοιες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους ώστε να επέλθει η δημιουργία σταθερών διαφορών απόδοσης ανάμεσα στις εταιρείες. Οι Damijan et al. (2010) ανέλυσαν τα διαδοχικά αποτελέσματα των εξαγωγών μιας επιχείρησης και τις προσπάθειες καινοτομίας της. Τα αποτελέσματα τους έδειξαν ότι η εισαγωγή προηγείται της καινοτομίας και ότι τα διαδοχικά αποτελέσματα ανάμεσα στις εξαγωγές είναι μια μορφή διεθνοποίησης και καινοτομίας.

Διερευνήθηκε η επίδραση της διεθνοποίησης στις επιδόσεις καινοτομίας και βρέθηκαν σημαντικές ενδείξεις στη θετική και σημαντική σχέση ανάμεσα στη διεθνοποίηση και την καινοτομία (Cassiman & Golovko, 2011; Pla-Barber & Alegre, 2006). Οι ιδιοκτήτες των εταιρειών έδωσαν έμφαση στην απόκτηση νέων γνώσεων ώστε να κάνουν στη συνέχεια εξαγωγές. Μια θεωρία που εφαρμόστηκε αρχικά είναι η θεωρία της οργανωτικής μάθησης. Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει ότι όσοι κάνουν εξαγωγές μπορούν να μάθουν από τις επαφές με τους εκεί καταναλωτές αλλά και τις αντίστοιχες ανταγωνιστικές εταιρείες, να υιοθετήσουν τις εφαρμογές των νέων τεχνολογιών και να βελτιώσουν σε πολύ σημαντικό βαθμό τόσο την παραγωγικότητα όσο και την απόδοσή τους (Garcia et al., 2012; Love & Ganotakis, 2013; Salomon & Shaver, 2005).

Το αποτέλεσμα αυτών των ενεργειών είναι ότι η διεθνοποίηση προσφέρει σε όλες τις εταιρείες, είτε τις κορυφαίες είτε όλες τις υπόλοιπες, τη δυνατότητα να

επωφεληθούν από την έκθεση τους στις νέες γνώσεις για την τεχνολογία και τις αγορές στο εξωτερικό (Salomon & Jin, 2008, 2010). Παρόλα αυτά έχει παρατηρηθεί ότι ορισμένοι ιδιοκτήτες μπορούν να μάθουν περισσότερα από τις εξαγωγές που υλοποιούν σε σύγκριση με τις καθυστερήσεις στον τομέα της τεχνολογίας (Salomon & Jin, 2010).

Η ικανότητα του μάρκετινγκ έχει τη δυνατότητα παροχής βοήθειας στις εταιρείες ώστε να αξιοποιήσουν τους πόρους που διαθέτουν με πιο αποτελεσματικό τρόπο (Rust et al., 2004). Η συγκεκριμένη ικανότητα μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να συνεργαστούν καλύτερα με τους πελάτες τους (Prahalad & Ramaswamy, 2000). Με αυτό τον τρόπο μπορούν να φέρουν συμπληρωματικά στοιχεία για την προώθηση της καινοτομίας. Το μάρκετινγκ που προσανατολίζεται ώστε να ευθυγραμμίσει τις διαδικασίες της εταιρείας, τις μετρήσεις απόδοσης και τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τον καταναλωτή έχει ως στόχο την οικοδόμηση ισχυρότερων σχέσεων με τους καταναλωτές της εταιρείας (Park et al., 2013).

Σύμφωνα με την έννοια του μάρκετινγκ μιας επιχείρησης οι διαδικασίες θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες των καταναλωτών που μπορεί στην πραγματικότητα να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου (Eisingerich & Bhardwaj, 2011; Kumar et al., 2008; Rust et al., 2004). Η μάθηση μπορεί να προκύψει από τη διεθνοποίηση αλλά είναι μια ικανότητα μάρκετινγκ της επιχείρησης που προσφέρει πολλά οφέλη από την άποψη της ενίσχυσης της απόδοσης της καινοτομίας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Acer στην Ταϊβάν που ως βάση των προσπαθειών διεθνοποίησης χρησιμοποίησε το μάρκετινγκ, ως βασικό εργαλείο για να συγκεντρώσει τους καταναλωτές και τις απαραίτητες πληροφορίες για την αγορά. Επιπλέον, η Huawei, επένδυσε στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, κι αρκετά μεγάλα ποσά στο μάρκετινγκ ώστε να διεθνοποιηθεί και να βελτιώσει την καινοτομία της (Ren et al., 2015).

2.7. Ορισμός internationalization

Η διεθνοποίηση έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον αρκετών επιστημόνων κι αποτελεί ένα οικονομικό φαινόμενο. Ουσιαστικά πρόκειται για το σύνολο των λειτουργιών που παρέχουν διευκόλυνση στους περισσότερους δεσμούς που αναπτύσσουν οι εταιρείες με τις διεθνείς αγορές. Πρόκειται για μια διαδικασία στην

οποία ολοένα και περισσότερο συμμετέχουν οι επιχειρήσεις σε διεθνές επίπεδο (Luostarinen, 1988). Οι Hitt et al. (1994) όρισαν τη διεθνοποίηση ως την επέκταση των δραστηριοτήτων κατά μήκος της χώρας που συνορεύει με συγκεκριμένες γεωγραφικές τοποθεσίες που είναι νέες για τις εταιρείες. Ο συγκεκριμένος ορισμός μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την καινοτομία των επιχειρήσεων (Saarenketo et al., 2008; Yli-Renko et al., 2002) και ως ένας οδηγός μέσω του οποίου διεθνοποιείται (Eriksson et al., 1997, 2000; Forsgren, 2002).

Όπως φαίνεται και στην επόμενη υποενότητα υπάρχουν διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις που επιχειρούν να εξηγήσουν τη διαδικασία της διεθνοποίησης των εταιρειών. Υπάρχουν ορισμένες θεωρίες, που έχουν ως αντικείμενο τους, να εξηγήσουν τον τρόπο ανάλυσης της διεθνούς εργασίας των εταιρειών που αναπτύσσονται σε πολλές χώρες και των άμεσων επενδυτικών τους δραστηριοτήτων (Pedraza Rendon et al., 2014).

Η έρευνα για τη διεθνοποίηση δίνει τα κατάλληλα κίνητρα στους ιδιοκτήτες των εταιρειών ώστε να επέλθει η αξιοποίηση της διεθνούς ανάπτυξης μέσω της εκμάθησης αποφυγής της μείωσης της απόδοσης και των απωλειών τους (Dierickx & Cool, 1989; Jian et al., 2014). Οι ερευνητές τείνουν να εστιάζουν στις προοπτικές απόδοσης των επιχειρήσεων κι έτσι η διεθνοποίηση περιλαμβάνει εκτεταμένη μάθηση (Prashantham & Young, 2011; Zahra, 2005). Χρειάζεται η βαθύτερη κατανόηση των σχέσεων μάθησης στα νέα διεθνή εδάφη εκτός από τη διαχείριση των επιχειρήσεων (Eriksson et al., 1997; Fletcher et al., 2013; Johanson & Vahlne, 2009).

Σε ένα από τα αρχικά στάδια θεωρήθηκε ότι η γνώση αποκτάται από την άμεση εμπειρία. Όμως λίγο αργότερα εντοπίστηκαν και άλλοι τρόποι μάθησης που έχουν τη δυνατότητα επιτάχυνσης της όλης διαδικασίας (Freeman et al., 2010; Huber, 1991; Prashantham & Floyd, 2012). Ακόμα οι καλύτερες μέθοδοι για να μάθουν οι εταιρείες κι όσοι εργάζονται σε αυτές είναι να υποστηρίξουν μακροπρόθεσμα τη διεθνοποίηση (Bunz et al., 2017; Casillas et al., 2009; Cui et al., 2005; Pellegrino & McNaughton, 2017; Prashantham & Young, 2011; Yalcinkaya et al., 2007). Παρόλο που μελετήθηκαν αρκετά οι εταιρείες και ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσουν τις δραστηριότητες τους (Forsgren, 2002), πολύ μικρό ήταν το ενδιαφέρον για τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται οι γνώσεις, που στη συνέχεια μπορούν να αξιοποιηθούν στο έπακρο από τις εταιρείες ώστε να επέλθει η διεθνοποίηση τους (Casillas & Moreno-Menendez, 2014; Fletcher & Harris, 2012; Pellegrino & McNaughton, 2017; Saarenketo et al., 2004).

Αρκετοί ερευνητές διατύπωσαν την άποψη ότι είναι απαραίτητη η πιο βαθιά κατανόηση στον τρόπο λειτουργίας του κάθε οργανισμού καθώς επίσης και οι διαδικασίες που προωθούν τη διεθνοποίηση του (Cavusgil & Knight, 2015; Coviello, 2015; Zahra, 2005; Zander et al., 2015). Οι Fletcher et al. (2021) διέκριναν μία διαφορετική προσέγγιση στη μάθηση της διεθνοποίησης, τη λεγόμενη προοπτική μάθηση. Αυτή η άποψη επιβεβαιώνει την υπόθεση ότι οι διευθυντές των εταιρειών μπορούν να μάθουν να ανταποκρίνονται στα προβλήματα μόνο εφόσον τα βιώσουν. Οι διευθυντές και οι σύμβουλοι μπορούν να προβλέψουν τα πιο γνωστά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη διεθνοποίηση κι έτσι να δημιουργήσουν οργανωμένα προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων των εργαζομένων τους. Με αυτό τον τρόπο αυξάνονται οι διεθνείς στόχοι των εταιρειών και αλλάζει η στρατηγική της εταιρείας (Van de Ven & Poole, 1995).

Η ικανότητα μάθησης μπορεί να ενισχυθεί μέσω της παροχής των κατάλληλων γνώσεων από τους εξωτερικούς συμβούλους. Με αυτό τον τρόπο ενσωματώνεται η εμπειρογνώμοσύνη. Σε αυτή τη διαδικασία σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Έτσι υποστηρίζονται μακροπρόθεσμα οι στόχοι διεθνοποίησης και η διαδικασία της μάθησης γίνεται αντιληπτή ως μια σταδιακή προοπτική μάθησης. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όταν ένας ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης ανταποκρίνεται αρκετά γρήγορα σε όλες τις νέες ευκαιρίες που του παρέχονται για διεθνοποίηση, δημιουργούνται νέες συνθήκες στη μάθηση και παράλληλα και νέες προοπτικές. Αν αυξηθεί η ικανότητα της εταιρείας να εντοπίζει και να αναλαμβάνει τις κατάλληλες ενέργειες πιο γρήγορα και αποτελεσματικά, τότε η προοπτική μάθησης μπορεί να συμπληρώσει την αναδρομική μάθηση της εταιρείας και να ενισχύσει την ικανότητα της για επιτυχημένη διεθνοποίηση (Fletcher et al., 2021).

Η γνώση που απαιτείται για να επέλθει η διεθνοποίηση μπορεί να χωριστεί σε τρεις επιμέρους κατηγορίες: η γνώση της διεθνούς αγοράς, η γνώση του προϊόντος/η τεχνολογική γνώση και η γενική γνώση για τη διεθνοποίηση (Eriksson et al., 1997, 2000; Fletcher & Harris, 2012; Pellegrino & McNaughton, 2017; Prashantham & Young, 2011). Η γνώση για τη διεθνοποίηση μπορεί να διακριθεί επίσης στην ειδική γνώση της αγοράς και στην ανάπτυξη των εταιρειών (Johanson & Vahlne, 1977), στις γνώσεις για την εύρεση και τη χρήση των σχέσεων δικτύου για την διεθνοποίηση (Johanson & Mattson, 1988; Johanson & Vahlne, 2003) καθώς επίσης και στις γνώσεις για τον τρόπο διαχείρισης των διεθνών επιχειρήσεων (Forsgren & Johanson, 1975; Freeman & Cavusgil, 2007).

Επομένως φαίνεται ότι απαιτείται η κατάλληλη γνώση για την είσοδο στην αγορά και την ανάπτυξη μιας εταιρείας. Με άλλα λόγια χρειάζονται οι κατάλληλες στρατηγικές εισόδου, η εφαρμογή συγκεκριμένων αποφάσεων και η ανάπτυξη των επιχειρήσεων σε αυτούς τους τομείς. Τα προβλήματα που μπορούν να προκληθούν είναι όταν η είσοδος μιας επιχείρησης στην αγορά παραπαίει ή αποτυγχάνει. Αυτό μπορεί να συμβεί αν είχε ελλιπή ικανότητα κάλυψης των αναγκών των νέων πελατών (Javalgi et al., 2011; Welch & Welch, 2009; Zahra et al., 2000).

Οι Johanson & Vahlne (1977) διατύπωσαν την άποψη ότι όταν απουσιάζει η βιωματική γνώση για την αγορά στην οποία απευθύνεται μια εταιρεία, τότε μπορεί να δημιουργηθούν εμπόδια που δεν της επιτρέπουν να διεθνοποιηθεί. Για αυτό το λόγο απαιτείται η απόκτηση της βιωματικής γνώσης (Fletcher & Harris, 2012; Johanson & Vahlne, 1990). Σύμφωνα με την άποψη του Barney (1991) η σιωπηρή, βιωματική γνώση της αγοράς είναι μια σπάνια και πολύτιμη πηγή που είναι απαραίτητη για την είσοδο στις διεθνείς αγορές.

2.8. Οι θεωρίες για τη διεθνοποίηση

Υπάρχουν τρεις θεωρίες για να κατανοήσει κανείς την έννοια της διεθνοποίησης. Αυτές είναι η Θεωρία της Παραδοσιακής Διεθνοποίησης, η οποία περιλαμβάνει το μοντέλο της Ουψάλα, η Θεωρία των Δικτύων και η Θεωρία της Σύγχρονης Προσέγγισης, που είναι γνωστή και ως BG (Kunday & Senguler, 2015).

Παραδοσιακά η διεθνοποίηση στηριζόταν στην αντίληψη ότι χρειαζόταν να πραγματοποιηθεί σταδιακά και όχι από τη μια στιγμή στην άλλη. Αυτό σημαίνει ότι μια επιχείρηση στην αρχή ξεκινά να δραστηριοποιείται στη δική της χώρα μέχρι να αυξήσει τα κέρδη της καθώς επίσης και το μερίδιο της αγοράς της και στη συνέχεια προχωρά στο επόμενο στάδιο, δηλαδή της έμμεσης εξαγωγής. Το τελευταίο στάδιο είναι αυτό της παγκόσμιας διεθνοποίησης κατά τη διάρκεια του οποίου εξάγει τα προϊόντα της (Kunday & Senguler, 2015).

Το μοντέλο της Ουψάλα έχει θεωρηθεί ότι είναι μια πρωτοποριακή και αναγνωρισμένη παραδοσιακή θεωρία που κατασκευάστηκε από τους Johansson & Vahlne το 1977. Αυτό το μοντέλο εστιάζει στα εμπόδια που δημιουργούνται από την έλλειψη γνώσης, τον κίνδυνο αποστροφής και τη φυσική απόσταση που εμποδίζουν με άμεσο τρόπο την ταχεία διεθνοποίηση των επιχειρήσεων. Όταν η γνώση αυξηθεί

τότε τόσο οι κίνδυνοι όσο και οι ευκαιρίες για μια συγκεκριμένη αγορά παρατηρούνται πιο εύκολα. Το συγκεκριμένο μοντέλο περιγράφει μια σταδιακή και αργή διαδικασία διεθνοποίησης (Bilkey & Tesar, 1977; Johanson & Vahlne, 1977).

Το μοντέλο των Bilkey & Tesar (1977) θεωρείται ότι είναι μια ακόμα θεωρία για τη διεθνοποίηση. Με βάση το συγκεκριμένο μοντέλο μια επιχείρηση είναι αναγκαίο να προσαρμόσει κατά καιρούς τους νέους τρόπους ώστε να εφαρμόσει την καινοτομία κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων της. Η διαδικασία της διεθνοποίησης μπορεί να ξεκινήσει με την παραγγελία από μία ξένη εταιρεία και να τελειώσει όταν η εταιρεία θεωρηθεί πως πλέον είναι ένας έμπειρος εξαγωγέας που αναζητά νέες εξαγωγικές αγορές. Οι καινοτόμες δραστηριότητες έχουν το χαρακτηριστικό ότι βοηθούν τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα τα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης, οι δεξιότητες των εργαζομένων της και το επίπεδο της παραγωγικότητας καθορίζουν τις δραστηριότητες διεθνοποίησης της. Μια εταιρεία για να πετύχει σε διεθνές επίπεδο χρειάζεται να παράγει καινοτόμα προϊόντα.

Οι Simmonds & Smith (1968, όπως αναφέρεται στο Vissak, 2003) ήταν οι πρώτοι που μελέτησαν την εξαγωγική συμπεριφορά ως μία καινοτομία στο μάρκετινγκ. Θεώρησαν ότι η είσοδος μίας εταιρείας στις εξαγωγές θα μπορούσε να ανιχνευθεί από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Η εταιρεία χρειαζόταν να διαθέτει επιθετικά και ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά και να παρακινούνται οι ανταμοιβές της από τις εξαγωγές. Με αυτό τον τρόπο οι εξαγωγές θα μπορούσαν να αποτελέσουν μία στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης. Ο Miesenbock (1988, όπως αναφέρεται στο Vissak, 2003) υποστήριξε την άποψη ότι η βασική μεταβλητή της διεθνοποίησης των μικρών επιχειρήσεων είναι η λήψη αποφάσεων της εταιρείας.

Η επόμενη θεωρία είναι η θεωρία των δικτύων. Βασικές έννοιες είναι τα δίκτυα που αναπτύσσει ο ιδιοκτήτης της εταιρείας στην αγορά. Οι διεθνείς εμπορικές σχέσεις αποδεικνύονται από αρκετές μελέτες που έχουν ασχοληθεί με τη θεωρία των δικτύων (Ellis, 2000). Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας μέχρι σήμερα επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη των σχέσεων (Canals, 1994, όπως αναφέρεται στους Pedraza Rendon et al., 2014) ενώ η αρχή αυτών των σχέσεων δεν έχει μελετηθεί (Olsen, 1991). Η είσοδος στις αγορές του εξωτερικού είναι μια λειτουργία που πραγματοποιείται μέσα από συνεχείς αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στις εταιρείες και τα δίκτυα τους. Αυτό σημαίνει ότι οι ευκαιρίες των ξένων αγορών μπορούν να φτάσουν στην εταιρεία από τα μέλη του δικτύου (Blankenburg & Johanson, 1997, όπως αναφέρεται στους Pedraza Rendon et al., 2014).

Οι πρώτες κινήσεις της εταιρείας σχετικά με τις συνθήκες που επικρατούν στην ξένη αγορά πραγματοποιούνται ενώ η εταιρεία δεν έχει πολλές γνώσεις για το πώς να προσεγγίσει τους ομόλογους της στο εξωτερικό. Επιπλέον οι εταιρείες δεν μπορούν να αξιοποιήσουν τις σχέσεις που δημιουργούν με άλλα μέλη του δικτύου, που ακόμα δεν έχουν διεθνοποιηθεί. Έτσι οι δραστηριότητες τους αναπτύσσονται σε εθνικό ή τοπικό δίκτυο (Olsen & Connolly, 2000). Με αυτή την έννοια η επιχείρηση αναλαμβάνει τον κίνδυνο να μειώσει τη χρήση της στρατηγικής διείσδυσης, που ικανοποιεί στο έπακρο τις αγορές μέσα από τις εισροές. Οι μέθοδοι που αξιοποιούνται στηρίζουν τις διάφορες στρατηγικές προκειμένου να αποκτήσουν την απαραίτητη εμπειρία που χρειάζονται μέσα από την ανάπτυξη του μάρκετινγκ (Pedraza Rendon et al., 2014).

Οι Johansson & Mattson (1988) αντιλήφθηκαν τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων ως ένα φυσικό προϊόν των σχέσεων με άτομα και εταιρείες που βρίσκονται σε άλλη χώρα από αυτήν που έχει έδρα η κάθε εταιρεία. Η διεθνοποίηση για αυτούς είναι μία αθροιστική διαδικασία στην οποία βρίσκονται οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στις εταιρείες, η διατήρησή τους και η διατάραξή τους προκειμένου η εταιρεία να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει. Η μάθηση που επιτυγχάνεται προοδευτικά και οι περισσότερες γνώσεις που αποκτιούνται μέσα από τις αλληλεπιδράσεις έχουν σπουδαία σημασία. Οι επιχειρήσεις μπορούν να εδραιωθούν και να βελτιώσουν το μερίδιο της αγοράς τους εφόσον δημιουργήσουν ξένα δίκτυα σε διάφορες χώρες. Οι εταιρείες έχουν την ικανότητα να διεθνοποιηθούν κι εν τέλει να επιτύχουν αντίστοιχες ενέργειες τους. Με αυτό τον τρόπο η αύξηση του αριθμού και της δύναμης των σχέσεων είναι παράγοντες που επηρεάζουν τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων.

Οι επιχειρήσεις που αξιοποιούν τα δίκτυα έχουν πρόσβαση σε κατάλληλους πόρους, μπορούν να αυξήσουν τη στρατηγική τους θέση, ελέγχουν το κόστος των συναλλαγών τους, αποκτούν νέες δεξιότητες κι ικανότητες οι εργαζόμενοι τους και αυξάνουν τις γνώσεις τους, που σχετίζονται με τον τομέα της τεχνολογίας (McDougall & Oniatt, 1996). Τα δίκτυα παρέχουν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταγωνιστούν η μία την άλλη, είτε σε εγχώριο είτε σε διεθνές επίπεδο. Επομένως η συνεργασία διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της διεθνοποίησης καθώς αποτρέπει πολλούς από τους κινδύνους που θα οφείλονταν στην ανεπαρκή γνώση της λειτουργίας του περιβάλλοντος. Οι εταιρείες που συνεργάζονται τείνουν να παρέχουν τις κατάλληλες πληροφορίες και να τις ερμηνεύουν (Etamad & Wright, 2003; Forsgren et al., 2005).

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στα δίκτυα πραγματοποιούνται με στόχο την απόκτηση πολύτιμων πόρων που βασίζονται στη γνώση και στη συνέχεια επιχειρείται η περαιτέρω διεθνοποίηση της επιχείρησης (Coviello & Munro, 1995, 1997; Maden & Servais, 1997). Οι επιχειρήσεις ορισμένες φορές χρειάζεται να ανταπεξέλθουν απέναντι σε συγκεκριμένους πόρους (Johanson & Mattson, 1988) και να μπορέσουν να αναπτύξουν νέα δίκτυα επιχειρηματικότητας καθώς επίσης και τρόπους ώστε να συνδέονται οι εταιρείες μεταξύ τους. Κατά συνέπεια φαίνεται πως η γνώση για την εξερεύνηση, την ανάπτυξη, τη διατήρηση και την εκμετάλλευση αυτών των σχέσεων είναι ζωτικής σημασίας για να διατηρηθεί η διαδικασία της διεθνοποίησης (Freeman & Cavusgil, 2007; Freeman et al., 2010; Nordman & Melen, 2008).

Οι παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού συνεργάζονται ενεργά μέσω της δημιουργίας ευέλικτων διαδικασιών. Με αυτό τον τρόπο αναγνωρίζουν τη σημασία της γνώσης και της μάθησης που υποστηρίζει τη διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών (Goldsby et al., 2019). Οι νέοι διεθνείς προορισμοί αυξάνουν με τη σειρά τους και τον τρόπο διαχείρισης τους και της οργανωτικής τους πολυπλοκότητας. Οι νέες αγορές απαιτούν τη μάθηση προκειμένου να μπορέσουν να προσαρμόσουν ένα προϊόν, τα διεθνή logistics, τις εκτιμήσεις για το συνάλλαγμα και τις νομικές γνώσεις (Cavusgil, 1998; Prashantham & Young, 2011). Οι εταιρείες χρειάζεται να αναπτύξουν διεθνώς τις ικανότητες μάθησης και διαχείρισης των προβλημάτων τους προκειμένου να πραγματοποιηθεί η διεθνοποίησή τους. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να αποκτήσουν τις κατάλληλες γνώσεις για το αν πρόκειται να λειτουργήσουν αποτελεσματικά τις επιχειρήσεις τους σε πολλαπλές τοποθεσίες σε ολόκληρο τον κόσμο (Eriksson et al., 1997). Οι δυνατότητες διαχείρισης μπορεί να περιλαμβάνουν τη δυνατότητα προέλευσης και την αξιολόγηση των γνώσεων σχετικά με τις νέες διεθνείς προκλήσεις, τη δομή και τη διεθνή διαχείριση προκειμένου να εφαρμοστούν οι εσωτερικές δομές και οι διασυνοριακές διαδικασίες (Fletcher et al., 2013; Rui et al., 2016).

Οι γνώσεις χρειάζεται να ενσωματωθούν μέσα στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, να απορροφηθούν και να ενσωματωθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να εφαρμόζονται τόσο οι υφιστάμενες όσο και οι νέες διαδικασίες (Blomstermo et al., 2004; Eriksson et al., 1997; Johanson & Vahlne, 2009; Lee et al., 2008; Pellegrino & McNaughton, 2017). Για παράδειγμα η απλή γνώση των διαδικασιών του πιστωτικού ελέγχου είναι ανεπαρκής. Προκειμένου να αποφευχθεί η υπερέκθεση σε συστηματικό πιστωτικό κίνδυνο σε διεθνή κλίμακα χρειάζεται να αναπτυχθούν οι κατάλληλες διαδικασίες που να ενσωματώνουν τις γνώσεις της πληροφορικής της εταιρείας, τα λογιστικά συστήματα και τα συστήματα αναφοράς να γίνονται κατανοητά από το

προσωπικό και από το τμήμα των logistics (Kogut & Zander, 1996). Σε διεθνές επίπεδο οι γνώσεις, οι σχέσεις και οι διαδικασίες διασφαλίζουν τη μάθηση και τις γνώσεις για να επέλθει η διεθνοποίηση (Lee et al., 2008; Tsang et al., 2004).

Η τρίτη ομάδα θεωριών είναι αυτή που ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 κι είναι γνωστή ως «Born Global». Οι θεωρίες δημιουργήθηκαν από την McKinsey Co και Rennie. Στη διεθνή επιχειρηματική βιβλιογραφία οι «Born Globals» μπορούν να εμφανιστούν και με άλλα ονόματα, όπως για παράδειγμα «έμφυτοι εξαγωγείς» (Ganitsky, 1989, όπως αναφέρεται στους Kunday & Senguler, 2014), «γρήγοροι διεθνοποιητές» (Gupta, 1989, όπως αναφέρεται στους Kunday & Senguler, 2014; Hurmerinta-Peltomaki, 2004), «παγκόσμιες νεοφυείς επιχειρήσεις» (Mamis, 1989; Oviatt & McDougall, 1995), «υψηλής τεχνολογίας start-up» (Jolly et al., 1991), «international new ventures» (Oviatt & McDougall, 1994), «αυτόματη διεθνοποίηση» (Fillis, 2001; Melen & Nordman, 2009), «born internationals» (Kundu & Katz, 2003) και born globals (Rennie, 1993; Knight, 1997; Madsen & Servais, 1997; Sharma & Blomstermo, 2003; Rialp et al., 2005).

Αυτή η θεωρία εστιάζει στην άμεση διεθνοποίηση των επιχειρήσεων από την αρχή και όχι στην σταδιακή, που πραγματοποιείται βήμα-βήμα. Προκειμένου να γίνει μία εταιρεία BG, οι ιδρυτές χρειάζεται να διαθέτουν ορισμένα επιχειρηματικά χαρακτηριστικά διαφορετικά από τους υπόλοιπους. Η διεθνοποίηση των εταιρειών θεωρήθηκε ότι είναι αρκετά δαπανηρή και αρκετά χρονοβόρα. Οι εταιρείες χρειάστηκαν πάρα πολύ χρόνο για να ξεκινήσουν και να επεκτείνουν όλες τους τις δραστηριότητες διεθνώς. Συνήθως το έπρατταν όταν είχαν αναπτυχθεί σε πολύ σημαντικό βαθμό στην εγχώρια αγορά (Bingman & Cederang, 2008). Αν μία επιχείρηση επέκτεινε τις δραστηριότητές της στις αγορές του εξωτερικού, ήταν δυνατόν να αντιμετωπίσει ορισμένα εμπόδια και για αυτό το λόγο ορισμένες φορές έπρεπε να κινηθεί αργά. Από αυτή τη σκοπιά, έχουν εντοπιστεί επιχειρήσεις που έχουν σχετικά μεγάλη εγχώρια επιχειρηματική δραστηριότητα πριν προχωρήσουν στα στάδια της διεθνοποίησης τους (Johansson & Vahlne, 1977; Luostarinen, 1970, 1979).

Τις τελευταίες δεκαετίες, ο χώρος της επιχειρηματικότητας, επικεντρώθηκε στα βασικά χαρακτηριστικά των ιδιοκτητών που εξηγούσαν την όλη διαδικασία της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων BG (Danskin, 2000; Oviatt & McDougall, 1995). Κατά συνέπεια η διεθνοποίηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αναζήτησης των κατάλληλων εταιρειών ώστε να μπορέσουν να ικανοποιήσουν τους κινδύνους και παράλληλα να δημιουργήσουν νέα καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες που θα μπορούσαν

να εξυπηρετήσουν τους επιχειρηματίες σε διεθνές επίπεδο. Μια επιχείρηση χρειάζεται να καθοδηγείται από έναν επιχειρηματία που είναι ικανός να ενεργεί με ευκαιρίες που οι άλλοι δεν το κάνουν (Danskin, 2000).

2.9. Η διεθνοποίηση των εταιρειών

Οι έρευνες για τη διεθνοποίηση των εταιρειών στηρίζεται κυρίως σε ερευνητές που άσκησαν το έργο τους στις ΗΠΑ ή σε άλλες χώρες της Δύσης, όπως για παράδειγμα στην Ευρώπη. Η διαδικασία της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων έχει εξεταστεί από αρκετούς ερευνητές (McDougall & Oviatt, 2000; Madsen & Servais, 1997; Rialp-Criado et al., 2005). Ο κύριος σκοπός των θεωριών που αφορούν τη διεθνοποίηση είναι να αξιολογήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να επεκταθούν γρήγορα σε πολλές χώρες εκτός της δικής τους χώρας, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να επωφεληθούν από την αυξημένη ζήτηση, την εύρεση φθηνότερων εισροών και την επίτευξη της επιτυχίας της διοίκησης των επιχειρήσεων (Kunday & Senguler, 2015).

Οι πιο πολλές έρευνες στον τομέα της διεθνοποίησης των εταιρειών χρονολογήθηκαν τη δεκαετία του 1970. Μετά τη δεκαετία του 1980 εξαιτίας της επίδρασης της διαδικασίας της παγκοσμιοποίησης, παρατηρήθηκε ταχεία αύξηση στις τεχνολογικές εξελίξεις, στις πληροφορίες που αφορούσαν την καινοτομία και στις επιχειρηματικές δραστηριότητες σε ολόκληρο τον κόσμο. Το αποτέλεσμα ήταν η επιχειρηματικότητα να μελετηθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό και λεπτομέρεια μέσω της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων (Kunday & Senguler, 2015).

Ο Rennie (1993) δημιούργησε την έννοια «born global». Ο συγκεκριμένος όρος χρησιμοποιήθηκε από τον Vadana (2013) σε μία έρευνα που διεξήγαγε στην Αυστραλία, με σκοπό να περιγράψει τις νέες επιχειρήσεις των ΜΜΕ που εμπλέκονταν σε εξαγωγικές δραστηριότητες από πολύ νωρίς από την έναρξη των δραστηριοτήτων τους.

Η ταχύτητα διεθνοποίησης έχει θεωρηθεί ότι είναι ο χρόνος που μεσολαβεί ανάμεσα στην ίδρυση μιας εταιρείας και στις πρώτες διεθνείς πωλήσεις της (Kiss & Danis, 2008; Li et al., 2015; Musteen et al., 2010; Rialp et al., 2005). Ωστόσο υπό αυτή την έννοια υπάρχει η δυνατότητα αποτυχίας να συλλάβει κάποιος την πολυπλοκότητα της ταχύτητας, να αγνοήσει τις δράσεις της διεθνοποίησης που πραγματοποιούνται

μετά την αρχική αγορά και να αυξήσει το ποσοστό των πωλήσεων στο εξωτερικό (Prashantham & Young, 2011).

Οι Chetty et al. (2014) υποστήριξαν ότι η έννοια της διεθνοποίησης στηρίζεται στο μοντέλο της διαδικασίας που ενθαρρύνει την έρευνα να υπερβεί μια περιορισμένη εστίαση σχετικά με την ταχύτητα με την οποία πραγματοποιείται για πρώτη φορά η διεθνοποίηση. Σύμφωνα με την άποψη των Casillas & Acedo (2013) η έρευνα μπορεί να ξεκινήσει από τη στιγμή που επιτυγχάνεται η είσοδος της εταιρείας σε μια ξένη αγορά και να μελετηθεί ο χρόνος κατά τη διάρκεια του οποίου οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν το βάθος και το εύρος της διεθνοποίησης τους.

Κάθε χαρακτηριστικό της διεθνοποίησης επηρεάζει την ταχύτητα της. Κατά συνέπεια διαφορετικές μεταβλητές μπορούν να καθορίσουν ή όχι την ενέργεια αυτή. Για παράδειγμα η τεχνολογία των εταιρειών και οι γνώσεις που διαθέτουν, προηγούμενες εμπειρίες σε διεθνές επίπεδο των επιχειρηματιών, τα δίκτυα που αναπτύσσονται, οι γνώσεις για τις ξένες αγορές, ο διεθνής προσανατολισμός των επιχειρήσεων και η αντίληψη τόσο για τις ευκαιρίες όσο και για τους κινδύνους επηρεάζουν σε πολύ σημαντικό βαθμό την όλη διαδικασία της διεθνοποίησης (Acedo & Galan, 2011; Acedo & Jones, 2007; Gassmann & Keupp, 2007; Ramos et al., 2011; Weerardena et al., 2007).

Η προηγούμενη διεθνής επιχειρηματική εμπειρία των ιδιοκτητών των εταιρειών ή της διοίκησης συμβάλλει στην πρόωμη διεθνοποίηση καθώς μπορεί να αντισταθμίσει την έλλειψη των γνώσεων στην οργάνωση των ξένων αγορών (Bruneel et al., 2010; Love et al., 2016; Zucchella et al., 2007). Οι Bruneel et al. (2010) συμπέραναν ότι όταν οι επιχειρήσεις έχουν λιγότερη βιωματική μάθηση για τις ξένες αγορές, το αποτέλεσμα της προηγούμενης διεθνούς εμπειρίας των επιχειρηματιών στη διεθνοποίηση έχει μεγαλύτερη σημασία. Οι επιχειρηματίες των MME με προηγούμενη διεθνή εμπειρία έχουν μεγαλύτερη τάση να καθυστερούν λιγότερο στην απόκτηση των ξένων πωλήσεων μετά την έναρξη της δράσης τους και αυτό γιατί η εμπειρία μεσολαβεί στην αντίληψη τους για την απόσταση στις ξένες χώρες (Madsen & Servais, 1997; Reuber & Fischer, 1997).

Επιπλέον είναι πιο πιθανό να έχουν μεγαλύτερη επίγνωση των δυνατοτήτων τους και των αναδυόμενων διεθνών εμπειριών και τείνουν να είναι πιο δεκτικοί και προορατικοί στην επιδίωξη αυτών των ευκαιριών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να βοηθούν τις επιχειρήσεις τους να διεθνοποιηθούν νωρίς και να πετυχαίνουν μια επιταχυνόμενη διεθνοποίηση μετά την είσοδο τους, σε σύγκριση με τους ιδρυτές των

MME που δεν έχουν αντίστοιχη εμπειρία (De Clercq et al., 2012; Weerawardena et al., 2007). Οι επιχειρηματίες που διαθέτουν εμπειρία ενισχύουν την ικανότητά τους ώστε να αποκτήσουν νέες γνώσεις και να μπορούν να ξαναγυρίσουν σε προηγούμενα γεγονότα, που για τους ίδιους ήταν αποτελεσματικά (Elbanna & Fadol, 2016; Wally & Baum, 1994).

Ακόμα μπορεί ορισμένες καταστάσεις να απλοποιηθούν. Όταν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων χρησιμοποιούν τη διαίσθηση, μπορούν να κρίνουν μέσα από τους συλλογισμούς τους που βασίζονται σε βιωματικά καθιερωμένες γνωστικές δομές και να συγκρίνουν τις προηγούμενες καταστάσεις της διεθνούς αγοράς και εκείνες που αντιμετώπισαν σχετικά πρόσφατα (Jones & Casulli, 2014). Οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν ευρετικές μεθόδους ή σχετικές αποφάσεις για να επέλθει γρήγορα η διεθνοποίηση.

Ο συλλογισμός μπορεί να αυξήσει τη συλλογιστική ικανότητα, την ταχύτητα ενός επιχειρηματία και την τεχνογνωσία ώστε να επιταχύνει τις αποφάσεις για τη διεθνοποίηση και τον επηρεασμό των διαδοχικών εισόδων στην αγορά της διεθνοποίησης. Επιπλέον οι επιχειρηματίες με προηγούμενη διεθνή εμπειρία τείνουν να έχουν μεγαλύτερη ικανότητα που επιτρέπει την εταιρεία τους να συσσωρεύει πρόσθετη γνώση για την ξένη αγορά. Έτσι μειώνεται η αβεβαιότητα της δραστηριοποίησης στο εξωτερικό και αυξάνεται η πιθανότητα για μια πιο γρήγορη συσσώρευση βάθους και εύρους στη διεθνοποίηση έπειτα από την είσοδο στις ξένες αγορές (Oviatt & McDougall, 2005).

Η αντίληψη των ξένων αγορών παρέχει ευνοϊκές ευκαιρίες και αφορά τα χαρακτηριστικά των MME επιχειρηματιών (Hutchinson et al., 2006). Αυτή η αντίληψη επηρεάζει τον τρόπο και την ταχύτητα της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων κι εκείνων που είναι πιο θετικοί ώστε να ξεπεράσουν τα εμπόδια της διεθνούς επέκτασης, της αντίληψης των διεθνών αγορών και των λιγότερο επικίνδυνων δραστηριοτήτων (Chetty et al., 2004; Dimitratos et al., 2012).

Επιπλέον ορισμένοι επιχειρηματίες αντιλαμβάνονται τη διεθνοποίηση ως μια ευκαιρία να προσδώσουν αξία στην επιχείρησή τους και να αξιοποιήσουν την αναποτελεσματικότητα της αγοράς (Anokhin et al., 2011; Di Gregorio et al., 2008; Kalinic & Forza, 2012). Οι επιχειρηματίες που διεθνοποιούνται είναι αποτελεσματικοί όταν μειώνουν τον κίνδυνο και τις προσδοκίες για θετικά αποτελέσματα σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές (Muzychenko & Liesch, 2015). Αν οι επιχειρηματίες εκφράζουν θετικές απόψεις για τη διεθνοποίηση, τότε φαίνεται ότι την αντιλαμβάνονται

περισσότερο ως μια ευκαιρία και λιγότερο ως μια απειλή. Παράλληλα αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες για τις ξένες αγορές ως περισσότερο ελκυστικές σε σύγκριση με τις ευκαιρίες της εγχώριας αγοράς. Έτσι είναι πιο πιθανό να δεσμεύσουν πόρους για την έγκαιρη εκμετάλλευση των διεθνών ευκαιριών (Acedo & Galan, 2011; Moen, 2002) και αυξάνουν τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων (Kiss et al., 2013).

Η στρατηγική που εφαρμόζουν ορισμένοι επιχειρηματίες είναι σημαντική ώστε να διεθνοποιήσουν τις αποφάσεις τους (De Clercq et al., 2014). Η αναγνώριση από τους επιχειρηματίες της δυνατότητας επίτευξης της διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών μέσω της παρουσίας στην αγορά του εξωτερικού συχνά συμβάλλει στην απόφαση για έγκαιρη διεθνοποίηση. Η επιθυμία τους είναι η οικοδόμηση της θετικής εικόνας ώστε να αποδείξουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα σαν ένα βασικό και προληπτικό κίνητρο ώστε να διεθνοποιηθούν (Hutchinson et al., 2007).

Οι διεθνείς επιχειρήσεις, που ιδρύονται, αξιοποιούν τις καινοτόμες τεχνολογίες από νωρίς στις αγορές ώστε να αποδείξουν ότι είναι ικανές για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών τους (Crick, 2009). Οι Vanninen et al. (2017) διαπίστωσαν ότι οι επιχειρηματίες ακολουθώντας μια παγκόσμια επιχειρηματική νοοτροπία είναι πιο πρόθυμοι να αξιοποιήσουν τις πολλές ευκαιρίες που τους δίνονται στο εξωτερικό και να πετύχουν με αυτό τον τρόπο την προβολή, τη φήμη και την επαφή με πελάτες και συνεργάτες στις αγορές. Έτσι θα μπορούσε να εξηγηθεί και η χρήση των στρατηγικών υψηλής δέσμευσης εισόδου στην αγορά από την αρχή της διαδικασίας της ταχείας πολυεθνικοποίησης των ΜΜΕ που ξεκίνησαν τη δράση τους στη Φιλανδία.

Επιπλέον τα νέα εγχειρήματα από τις αναπτυσσόμενες χώρες, όπως για παράδειγμα η Κίνα και η Ινδία είναι πιο πιθανό να διεθνοποιήσουν τις αναπτυγμένες οικονομίες καθώς οι οικονομίες τους μπορούν να προσφέρουν πολλά οφέλη στη φήμη και στη γνώση των κατάλληλων ευκαιριών (Yamakawa et al., 2013). Οι Seifert et al. (2012) διαπίστωσαν ότι ορισμένοι Βραζιλιάνοι επιχειρηματίες ΜΜΕ θεωρούν τις πωλήσεις στο εξωτερικό ως τρόπο διαφοροποίησης της επιχείρησής τους στην εγχώρια αγορά μέσω της απόκτησης διεθνούς αποδοχής και κατά συνέπεια αποφάσισαν να διεθνοποιηθούν πολύ νωρίς και ειδικά σε πιο απομακρυσμένες αγορές.

Οι Oniatt & McDougall (1994) υποστήριξαν ότι είναι σημαντικό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να μπορεί να αποκτηθεί από νέα εγχειρήματα που αξιοποιούν τους πόρους τους και πωλούν τα προϊόντα τους προκειμένου να λειτουργήσουν άμεσα σε πολλές χώρες. Έτσι οι επιχειρηματίες των ΜΜΕ επιλέγουν

τη διαφοροποίηση, και στηρίζονται στο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα της διεθνοποίησης από αρκετά νωρίς κι έπειτα επιλέγουν αντίστοιχα μονοπάτια για να αναπτυχθούν ταχέως. Η δυνατότητα μάθησης θα βοηθήσει τις MME να αυξήσουν την κλίμακα, το εύρος και τη δέσμευση της διεθνούς παρουσίας τους προκειμένου να παραμείνουν μπροστά από τους ανταγωνιστές τους.

Οι MME έχουν θετικές σχέσεις ανάμεσα στην καινοτομία που εφαρμόζουν και στην επιτυχία των εξαγωγών τους (Golovko & Valentini, 2011; Love & Roper, 2015). Η διαφοροποίηση της στρατηγικής των προϊόντων επηρεάζεται από την καινοτομία που εφαρμόζεται στις MME. Έτσι οι επιχειρηματίες μπορούν να ανταγωνιστούν συναδέλφους τους στο εξωτερικό και να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους σχετικά με την τεχνολογία. Έπειτα με τη σειρά τους συνεισφέρουν τα βέλτιστα στην ανάπτυξη των διεθνών πωλήσεων (Lisboa et al., 2011).

Οι Ramos et al. (2011) έδειξαν ότι οι επιχειρηματίες από τις εταιρείες της τεχνολογίας που θεωρούν την καινοτομία των προϊόντων τους ως ένα θεμελιώδες συστατικό της ανταγωνιστικής τους στρατηγικής διεθνοποιούν τις επιχειρήσεις τους πολύ πιο γρήγορα από τους κύριους ανταγωνιστές τους. Ένας δείκτης της δέσμευσης ενός επιχειρηματία MME στην καινοτομία είναι η ένταση της έρευνας και της ανάπτυξης της επιχείρησης. Ο βαθμός της έντασης έχει αναγνωριστεί πως είναι ένας σπουδαίος παράγοντας ώστε να επιτευχθεί η διαφοροποίηση στις εξαγωγές των MME (Raymond et al., 2014).

Η απόφαση για επένδυση σε εξειδικευμένο προσωπικό για το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης ενισχύει την ικανότητα των MME να αναπτύξουν ειδικά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις στη βάση των γνώσεων των πόρων που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν σε διαφορετικές ξένες αγορές (Oviatt & McDougall, 1994). Οι ανταγωνιστές των επιχειρηματιών και οι ευκαιρίες που τους προσφέρονται σε παγκόσμιο επίπεδο, οδηγούν τους ιδιοκτήτες των εταιρειών να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα καθώς εμπορευματοποιούνται στα νέα τους προϊόντα ή και στις υπηρεσίες. Έτσι αυξάνουν κατά πολύ τις επιδόσεις του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης (D' Angelo et al., 2013).

Οι MME που έχουν αναπτυγμένη ένταση στο συγκεκριμένο τμήμα έχουν τη δυνατότητα να διεθνοποιούνται μέσα στη διάρκεια των τριών πρώτων ετών από την ίδρυση τους (Li et al., 2015). Η ανάγκη της απόσβεσης του υψηλού κόστους αυτού του τμήματος είναι ένα τυπικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας και συχνά πιέζει τα νέα εγχειρήματα να επεκταθούν ταχύτερα στις διεθνείς αγορές

(Andersson et al., 2014). Επιπλέον κάποιοι επιστήμονες (Filipescu et al., 2013) εντόπισαν ότι το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης επηρεάζει τη διεθνοποίηση των εταιρειών και τις σχέσεις που αναπτύσσουν με άλλες εταιρείες. Οι επιχειρηματίες πρότειναν ότι οι εξαγωγές τους μπορεί να έχουν οφέλη στις διεθνείς αγορές μέσα από την απόκτηση και την απορρόφηση των νέων γνώσεων και πληροφοριών που δεν είναι διαθέσιμες στις εγχώριες αγορές.

Επομένως οι επιχειρηματίες μπορούν να ενισχύουν την υπάρχουσα βάση γνώσεων της εταιρείας τους αυξάνοντας την έκθεση σε μια πλουσιότερη πηγή γνώσης μέσω των μεταγενέστερων διεθνών διαφοροποιήσεων, που με τη σειρά τους είναι χρήσιμες στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και στη θέση της στη διεθνή αγορά. Οι Prashantham & Young (2011) διατύπωσαν την άποψη ότι η μάθηση των νέων τεχνολογιών για τις διεθνείς αγορές αυξάνει την ταχύτητα, με την οποία αναπτύσσεται η διεθνοποίηση των MME.

Η καινοτομία έχει διάφορες μορφές ακόμα και αν περιοριστεί το πεδίο στο οποίο εφαρμόζεται. Μπορεί επομένως να είναι ριζοσπαστική, δηλαδή να παράγει νέα γνώση ώστε να δημιουργούνται νέα προϊόντα ή υπηρεσίες (March, 1991). Η καινοτομία είναι σταδιακή και χρησιμοποιεί όλες τις γνώσεις που σχετίζονται με την προσαρμογή ή τη βελτίωση των νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η διερευνητική καινοτομία αναφέρεται σε μια στρατηγική που έχει πολύ υψηλό επίπεδο στον προσανατολισμό της καινοτομίας. Προσφέρονται νέα επιχειρήματα για να επιτευχθεί η είσοδος στη διεθνή αγορά και η σχετική τους ανάπτυξη. Πρόκειται για μια πιο επικίνδυνη συμπεριφορά, με περισσότερα έξοδα και λιγότερο σίγουρα αποτελέσματα (Prashantham, 2015).

Στην επιδίωξη της βιώσιμης ανάπτυξης και των πλεονεκτημάτων θέσης, οι επιχειρηματίες των MME που έχουν έλλειψη πόρων ενδέχεται να χρειαστεί να συμπληρώσουν την εξερευνητική καινοτομία με την εκμεταλλευτική καινοτομία που επιτρέπει ταχύτερο χρόνο στην αγορά και διευκόλυνση της επίτευξης των βραχυπρόθεσμων θετικών επιδόσεων. Στις MME που βασίζονται στη γνώση, όπως για παράδειγμα οι εταιρείες βιοτεχνολογίας, οι επιχειρηματίες υιοθετούν την πολιτικής της συμπλήρωσης των εργασιών ανακάλυψης με περισσότερη έρευνα για τις συμβάσεις, με αξιοποίηση της υπάρχουσας γνώσης και της παροχής ταμειακών ροών που διατηρούν την επιχείρηση τους κατά τη διάρκεια του μακροχρόνιου κύκλου ανάπτυξης των προϊόντων τους (Child et al., 2017).

Επιπροσθέτως, οι Hughes et al. (2010) και οι Martin et al. (2017) απέδειξαν πως η καινοτομία ή οι δύο τύποι της ικανότητας της μπορούν να επηρεάσουν και μάλιστα με θετικό τρόπο τις επιδόσεις των ΜΜΕ, που αναπτύσσουν τη διεθνοποίηση τους εντός δύο ετών από τη στιγμή της ίδρυσης τους. Οι εταιρείες που αποφεύγουν την εξερεύνηση μπορεί να είναι ευάλωτες στη στασιμότητα που απειλεί τη μελλοντική τους βιωσιμότητα ενώ οι επιχειρήσεις που αποφεύγουν να εκμεταλλευτούν τα όσα γνωρίζουν μπορεί να υποστούν απώλεια στη βραχυπρόθεσμη αποτελεσματικότητά τους (Smith & Tushman, 2005).

2.10. Η καινοτομία και οι ΜΜΕ

Η καινοτομία έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση των επιχειρήσεων (1). Και μπορεί να βοηθήσει τις ΜΜΕ ώστε να αυξήσουν τα έσοδα τους (34-38). Οι περισσότερες έρευνες επικεντρώνονται μόνο στη σχέση ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα της καινοτομίας και του μεγέθους της επιχείρησης και προσπαθούν να ερμηνεύσουν τα αποτελέσματά τους, προκειμένου να βελτιωθούν οι επιδόσεις της αγοράς (Coviello & Munro, 1997; O' Dwyer et al., 2009; Fritsch & Meschede, 2001; Saunila, 2016; Ren et al., 2015; Finoti et al., 2017). Αυτή η σχέση παρατηρήθηκε κυρίως στις ΜΜΕ αλλά και στις μεγάλες εταιρείες (Meulenber & Verhees, 2004; Jimenez & Sanz – Valle, 2011). Οι ΜΜΕ επιδρούν σε πολύ σημαντικό βαθμό την οικονομία των χωρών (OECD, 2011). Ενισχύουν τις καινοτόμες γνώσεις και προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες για νέες θέσεις εργασίας. Η καινοτομία αποτελεί το κλειδί ώστε σε μακροπρόθεσμη βάση να αναπτυχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτών των εταιρειών (Buenechea – Elberdin, 2017).

Η καινοτομία είναι σημαντική σε όλα τα στάδια της διαμόρφωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις (Cefis & Marsili, 2006; Drucker, 1993; Hamel, 1998). Ορισμένοι επιστήμονες διατύπωσαν την άποψη ότι οι ΜΜΕ επενδύουν περισσότερο στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων σε σύγκριση με την καινοτομία στη διαδικασία (Utterback & Abertnathy, 1975; Cohen et al., 1996; Yin & Zuscovith, 1998). Οι εταιρείες χρειάζεται να εφαρμόζουν την κουλτούρα καινοτομίας στις πρακτικές τους ώστε να μπορούν να προσφέρουν καινοτόμα προϊόντα κι υπηρεσίες. Η δημιουργικότητα, η ενδυνάμωση και η αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού είναι τρία στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν στην καινοτομία

(Hennessey et al., 1999; Binnewies et al., 2007). Οι εταιρείες προκειμένου να είναι επιτυχημένες και να δημιουργούν νέα προϊόντα χρειάζεται να δημιουργούν, να διατηρούν και να προωθούν μια κουλτούρα καινοτομίας (Steele et al., 2004; Simpson et al., 2006).

Η καινοτομία μάρκετινγκ είναι απαραίτητη προϋπόθεση ώστε να βελτιωθεί η απόδοση των εταιρειών στην αγορά. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ καθώς επίσης και τα καινοτόμα προϊόντα είναι σημαντικά στοιχεία ώστε οι επιχειρήσεις να κατακτήσουν τους στόχους τους. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει γίνει αναπόσπαστο στοιχείο για την επιβίωση των εταιρειών (Blocker et al., 2011) ενώ οι δραστηριότητες της καινοτομίας δημιουργούν ανώτερη αξία και πλεονεκτήματα, όπως για παράδειγμα επιτρέπουν σε μια εταιρεία να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της (Rosenbusch et al., 2011). Οι ΜΜΕ μπορούν να χρησιμοποιήσουν με αποτελεσματικό τρόπο την καινοτομία αγοράς και την πώληση των διαφοροποιημένων προϊόντων κι υπηρεσιών (Jimenez & Sanz-Valle, 2011; Huang, 2011).

Τα καινοτόμα προϊόντα επηρεάζουν το βαθμό της απόδοσης των εταιρειών (Geroski & Machin, 1993; Delmar, 1997; Avlonitis & Salavou, 2007; Prajogo, 2017). Η καινοτομία δίνει τη δυνατότητα στις ΜΜΕ την ευκαιρία να δημιουργήσουν καινοτόμα προϊόντα. Οι καινοτόμες στρατηγικές μάρκετινγκ και τα καινοτόμα προϊόντα βοηθούν τις ΜΜΕ να έχουν καλύτερες επιδόσεις στην αγορά.

2.11. Οι ΜΜΕ

Σήμερα οι ΜΜΕ δέχονται πιέσεις ώστε να εφαρμόσουν σύνθετους και αναπτυξιακούς δρόμους. Έτσι βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά τους και μπορούν να συμβαδίσουν με τα τεχνολογικά και τα κοινωνικά σενάρια (De Marco et al., 2020; Falahat et al., 2020; Jung et al., 2018). Το παραδοσιακό μοντέλο, που αναπτύσσουν οι ΜΜΕ, έχει το χαρακτηριστικό του περιορισμένου γεωγραφικού εύρους και αρκετά συχνά εφαρμόζουν τις δραστηριότητες τους μόνο στην εγχώρια αγορά. Οι ΜΜΕ έχουν χαμηλά επίπεδα στην εφαρμογή των ψηφιακών γνώσεων και ευαισθητοποιούνται περισσότερο στη βιωσιμότητα.

Οι ΜΜΕ που έχουν την έδρα τους στις δυτικές χώρες, όπως για παράδειγμα στην Ευρώπη, συχνά έχουν να αντιμετωπίσουν ύφεση στις εγχώριες αγορές και για αυτό το λόγο τους δίνονται τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να επεκτείνουν τις

δραστηριότητες τους στο εξωτερικό. Η ψηφιακή επανάσταση καλεί όλο και περισσότερο τις MME να συνεχίσουν την τεχνολογική καινοτομία, όπως για παράδειγμα την τεχνητή νοημοσύνη και να τηρήσουν παράλληλα όλους τους στόχους της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας. Οι αλυσίδες αξίας γίνονται παγκόσμιες και ψηφιακές κι ετοιμάζονται να εφαρμοστούν ψηφιακές διαδικασίες που θα είναι βασικές για τις μικρότερες επιχειρήσεις, προκειμένου να μπορέσουν να ενταχθούν σε ένα παγκόσμιο επίπεδο ψηφιοποιημένων αλυσίδων αξίας ως προμηθευτές (Chen, 2019). Ακόμα οι μικρές επιχειρήσεις συνδέονται με επιχειρηματικά δίκτυα (Rehm & Goel, 2017) και έχουν ως στόχο τους παγκόσμιους πελάτες, προσφέροντας τους εξατομικευμένα προϊόντα (Torn & Vaneker, 2019).

Η διεθνοποίηση καθώς επίσης και η ανάπτυξη στην τεχνολογία πολλές φορές θεωρείται ότι αποτελούν απειλή για το περιβάλλον εξαιτίας των προβλημάτων που αφορούν τη ρύπανση τους περιβάλλοντος και την υπερβολική χρήση των πόρων του πλανήτη (Attig et al., 2016; Dewick et al., 2006; Karlsson, 2017; Rock et al., 2009). Η ανάπτυξη των MME βοηθούν ώστε να προοδεύσουν και να αναπτυχθούν σε παγκόσμιο επίπεδο, μόνο αν είναι βιώσιμες (Kusi-Sarpong et al., 2019; Maksimov et al., 2019). Υπάρχουν πιέσεις για να εφαρμοστούν οι πρακτικές βιωσιμότητας (Cantele & Zardini, 2020) ώστε να υλοποιούνται οι νέοι κανονισμοί (Gadenne et al., 2009) και οι ισχυρές πιέσεις όσων ενδιαφέρονται σε αρκετές χώρες (Tomazevic et al., 2017). Η ανάπτυξη της βιωσιμότητας χρειάζεται να αποτελέσει πρότυπο για τις MME (Kolk & Pinkse, 2008).

Η καινοτομία στις MME είναι ένα διαδραστικό μοντέλο στο οποίο σπουδαίο ρόλο διαδραματίζει η τεχνολογία. Εφαρμόζονται αρκετές δραστηριότητες σε διαφορετικά στάδια των προσπαθειών τους για να διεθνοποιηθούν (Saren, 1990). Η διαδικασία της καινοτομίας έχει τη βάση της στην ικανότητα των εταιρειών να ενεργοποιούν τη γνώση που ήδη διαθέτουν. Μπορεί να εξαρτηθεί από την ικανότητα της επιχείρησης να αποκτήσει γνώση από εξωτερικές πηγές μέσω των στρατηγικών της μίμησης, της απόκτησης αδειών, των συνεργασιών ή της αγοράς διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας.

Οι εταιρείες MME συνεργάζονται συνέχεια με τους καταναλωτές τους, τους ανταγωνιστές τους ή/και τους προμηθευτές (Woolgar et al., 1998). Οι δραστηριότητες στον τομέα της καινοτομίας συσχετίζονται με τα οικονομικά τους έσοδα (De Jong & Vermeulen, 2006). Σύμφωνα με τον Handfield (1999, όπως αναφέρεται στο Lecerf,

2012) οι εταιρείες MME που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο ή με προηγμένους τεχνολογικά προμηθευτές έχουν έναν υψηλότερο βαθμό καινοτομίας.

Σε πολλές χώρες οι MME χρειάζεται να αναλυθούν περισσότερο για να εξαχθούν σαφή αποτελέσματα (Yu-Ching et al., 2006). Παρόλα αυτά είναι απαραίτητο να γίνει αναφορά στη σημασία των MME που χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι σχεδόν σε όλες τις επιχειρήσεις εφαρμόζονται αντίστοιχα μέτρα, στο 95% δηλαδή. Πολλές διαφορές ανάμεσα στις MME αποκαλύφθηκαν από τη βιβλιογραφία όσον αφορά την ευελιξία, την ιδιοκτησία, τους περιορισμένους πόρους και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Nootboom, 1994; Lu & Beamish, 2001).

Ως αποτέλεσμα ορισμένα από αυτά τα χαρακτηριστικά εξηγούν το γιατί οι MME έχουν υψηλό ποσοστό αποτυχίας. Η έλλειψη της ηγεσίας και της αντίστασης στην αλλαγή καθώς επίσης και οι διαδικασίες άτυπου σχεδιασμού είναι οι πρωταρχικοί λόγοι αποτυχίας των MME (Bourne et al., 2002; Wheelen & Hunger, 1999). Κατά συνέπεια οι MME αναγκάστηκαν να προβούν σε αναζήτηση διαφόρων τρόπων μέσω των οποίων επιθυμούσαν να βελτιώσουν αλλά και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Ενδεικτικά αναφέρεται η αύξηση της παραγωγικότητας, η ανάπτυξη της καινοτομίας και οι στρατηγικές του μάρκετινγκ. Οι MME εφάρμοσαν με αποτελεσματικό τρόπο τις καινοτομίες στο τμήμα του μάρκετινγκ και προσπάθησαν να πουλήσουν προϊόντα καινοτομίας τόσο στις τοπικές όσο και στις διεθνείς αγορές. Οι εταιρείες αγκάλισαν την καινοτομία ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που με τη σειρά τους, θα τους βοηθούσε ώστε να αποδώσουν καλύτερα (Damanpour et al., 2009). Η καινοτομία μάρκετινγκ διαδραματίζει βασικό ρόλο στην καινοτομία των προϊόντων και στην ενίσχυση της απόδοσης της αγοράς (Jimenez & Sanz-Valle, 2011).

Η απόδοση της αγοράς ορίζεται από το μερίδιο της αγοράς, τους καθοριστικούς παράγοντες πωλήσεων, τα ασφάλιστρα εσόδων από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (Katsikeas et al., 2016). Προηγούμενες έρευνες έδειξαν τη σχέση ανάμεσα στην καινοτομία και την απόδοση και βρήκαν ότι ήταν θετική (Saunila, 2017; Bierly & Chakrabari, 1996; Brown & Eisenhardt, 1995; Rogo et al., 2014; Azar & Ciabuschi, 2017; Schulz & Jobe, 2001; Whellwright & Clark, 1992). Κάποιες έρευνες τόνισαν το σημαντικό αντίκτυπο που έχει η καινοτομία στην απόδοση των MME (Finoti et al., 2017; Sok et al., 2013; Gorang et al., 2017; Graafland, 2017), ωστόσο λίγες είναι οι έρευνες που έκαναν προσπάθεια ανάλυσης της επίδρασης της καινοτομίας στην απόδοση των MME.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1. Σκοπός

Σκοπός της εργασίας είναι να μελετήσει τον τρόπο με τον οποίο ένα προϊόν/υπηρεσία διεθνοποιείται και το πώς η καινοτομία μάρκετινγκ μπορεί να βοηθήσει σε αυτή τη διαδικασία.

3.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας είναι:

1. Ποια είναι τα στοιχεία για τη διεθνοποίηση των εταιρειών;
2. Πως επιδρούν τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος στις απαντήσεις τους;

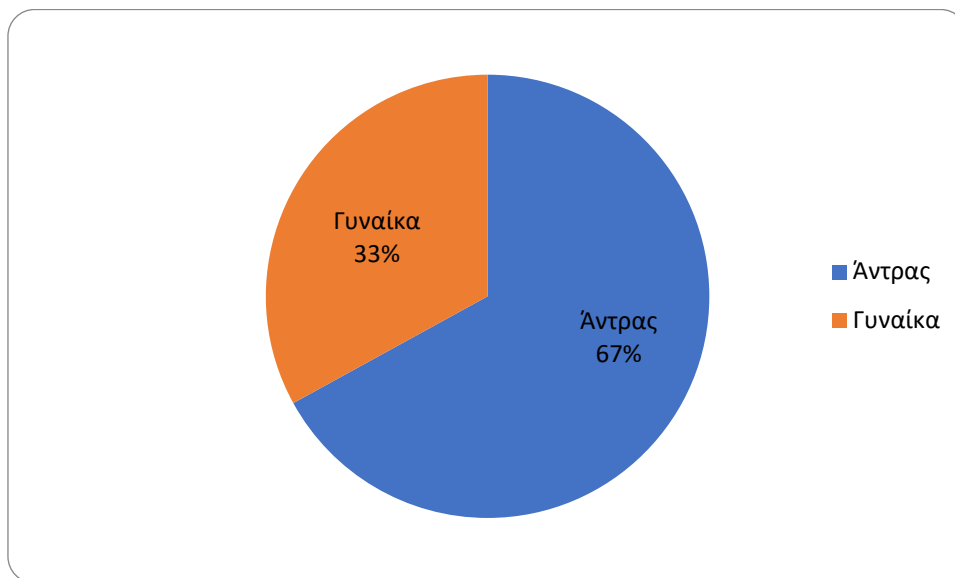
3.3. Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας ήταν το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε για το σκοπό και τη μελέτη των ερευνητικών ερωτημάτων. Στην αρχή υπήρχαν 10 ερωτήσεις που δημιουργήθηκαν από την ερευνήτρια και αξιολογούσαν τη διεθνοποίηση των προϊόντων/υπηρεσιών των εταιρειών. Έπειτα υπήρχαν οι 21 ερωτήσεις της έρευνας του Aksoy (2017) που μελέτησε με παρόμοιο τρόπο το συγκεκριμένο ζήτημα. Στο τέλος υπήρχαν εννιά ερωτήσεις για τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Αυτά ήταν το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η θέση μέσα στην εταιρεία, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια προϋπηρεσίας, το μέγεθος της εταιρείας και το αν είναι οικογενειακή επιχείρηση.

3.4. Το δείγμα της έρευνας

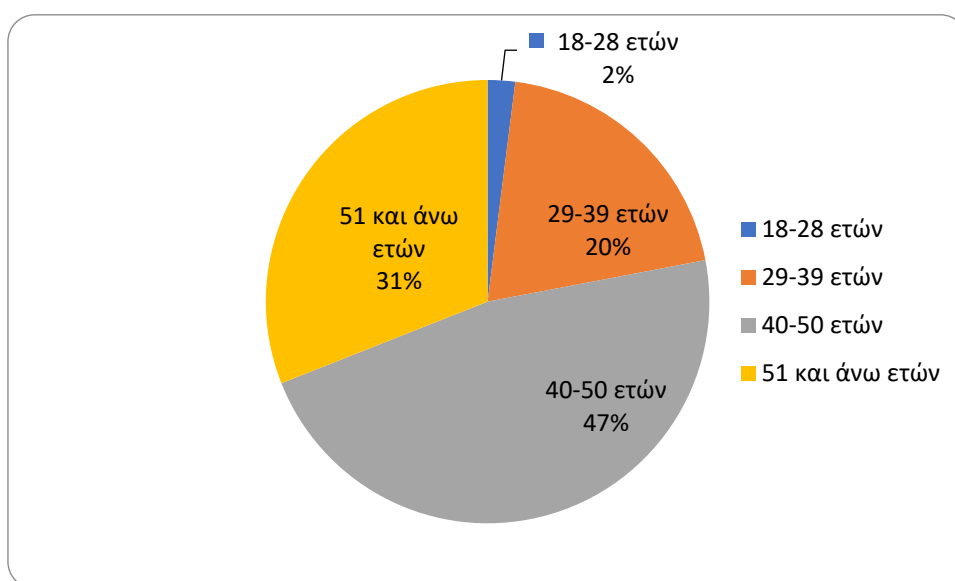
Στην έρευνα συμμετείχαν 100 άτομα, εκ των οποίων το 67% ήταν άντρες και το 33% ήταν γυναίκες.

Σχεδιάγραμμα 1: Το φύλο των συμμετεχόντων



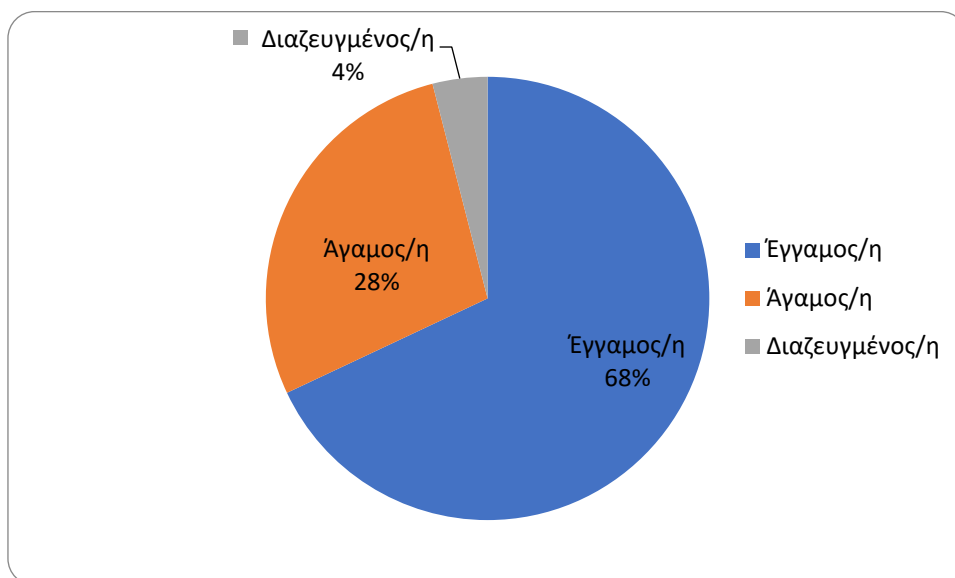
Το 2% είχαν ηλικία 18-28 ετών, το 20% 29-39 ετών, το 47% 40-50 ετών και το 31% 51 ετών και άνω.

Σχεδιάγραμμα 2: Η ηλικία των συμμετεχόντων



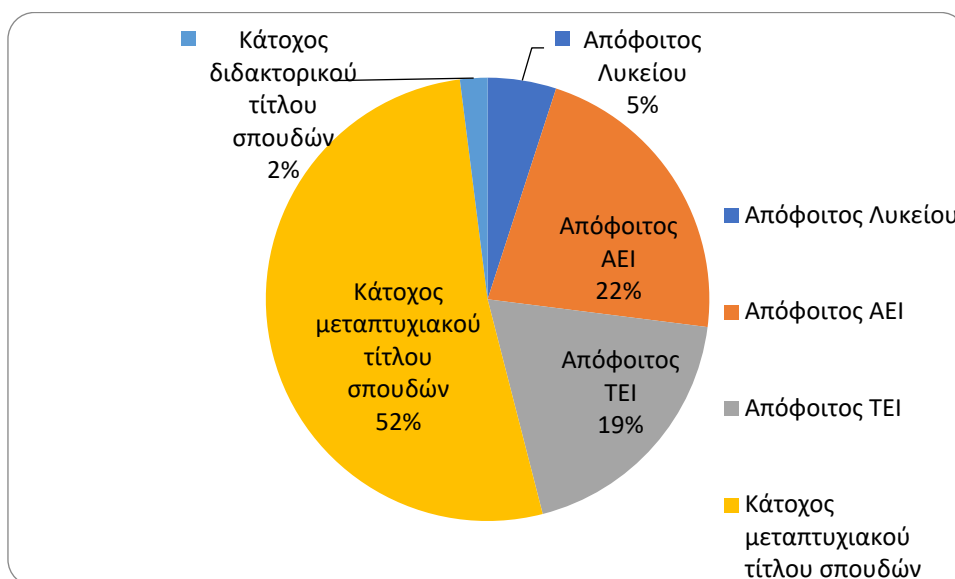
Το 68% ήταν έγγαμοι, το 28% άγαμοι και το 4% διαζευγμένοι.

Σχεδιάγραμμα 3: Η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων



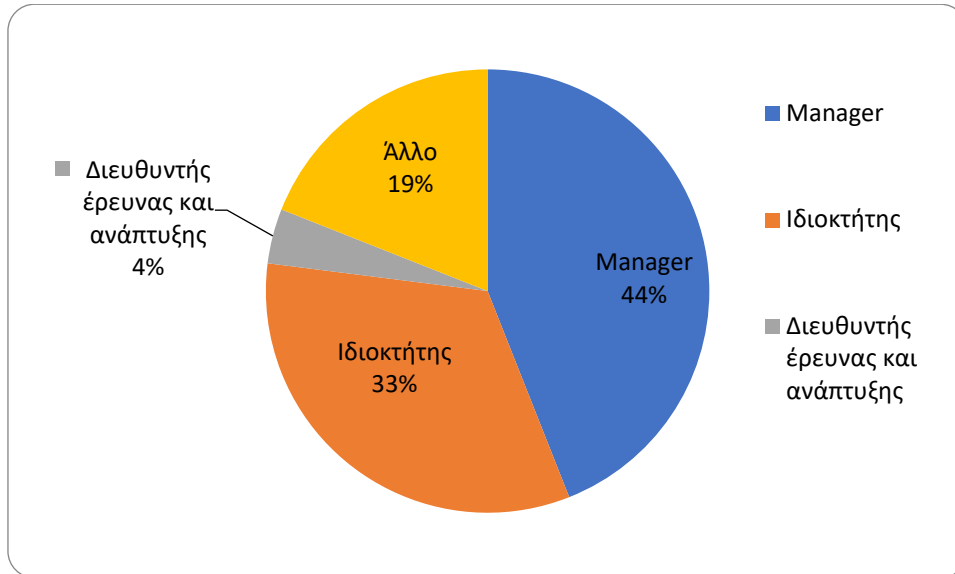
Το 5% ήταν απόφοιτοι λυκείου, το 22% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ, το 19% ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ, το 52% είχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και το 2% διδακτορικό.

Σχεδιάγραμμα 4: Το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων



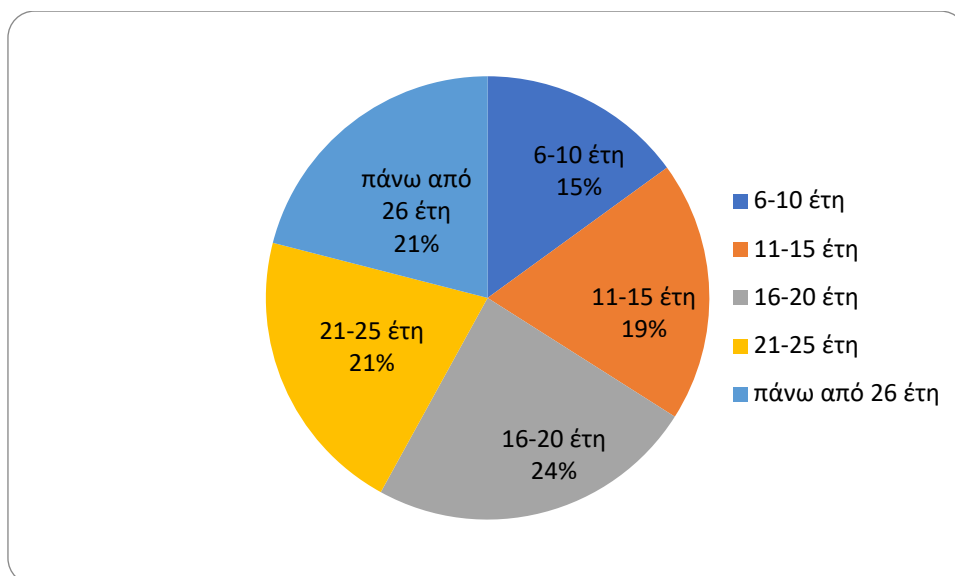
Το 44% ήταν μάνατζερ, το 33% ιδιοκτήτες των εταιρειών, το 4% διευθυντές έρευνας και ανάπτυξης και το 19% δήλωσαν άλλη θέση εργασίας.

Σχεδιάγραμμα 5: Η θέση εργασίας των συμμετεχόντων



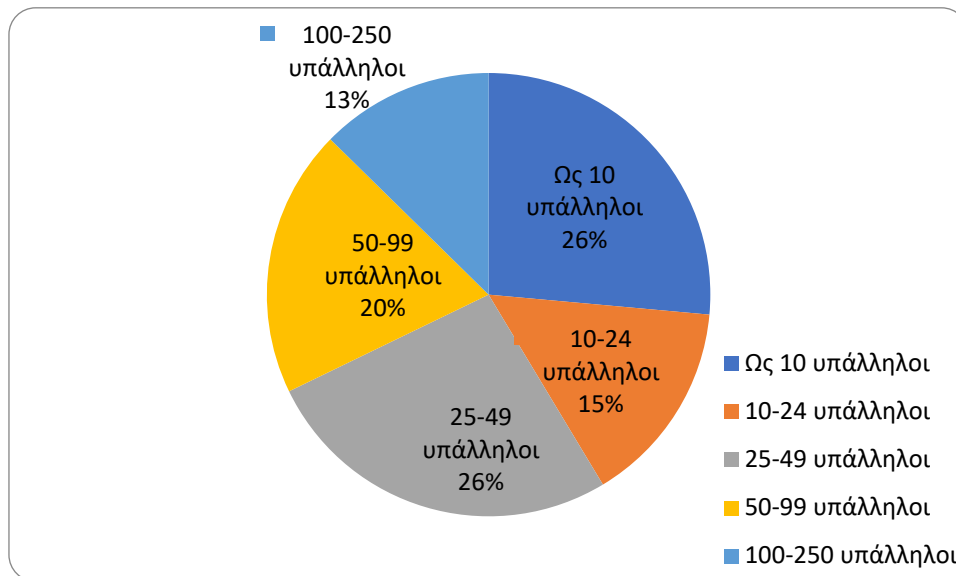
Το 15% είχε προϋπηρεσία 6-10 χρόνια, το 19% 11-15 χρόνια, το 24% 16-20 χρόνια, το 21% 21-25 χρόνια και το 21% πάνω από 26 χρόνια.

Σχεδιάγραμμα 6: Τα χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων



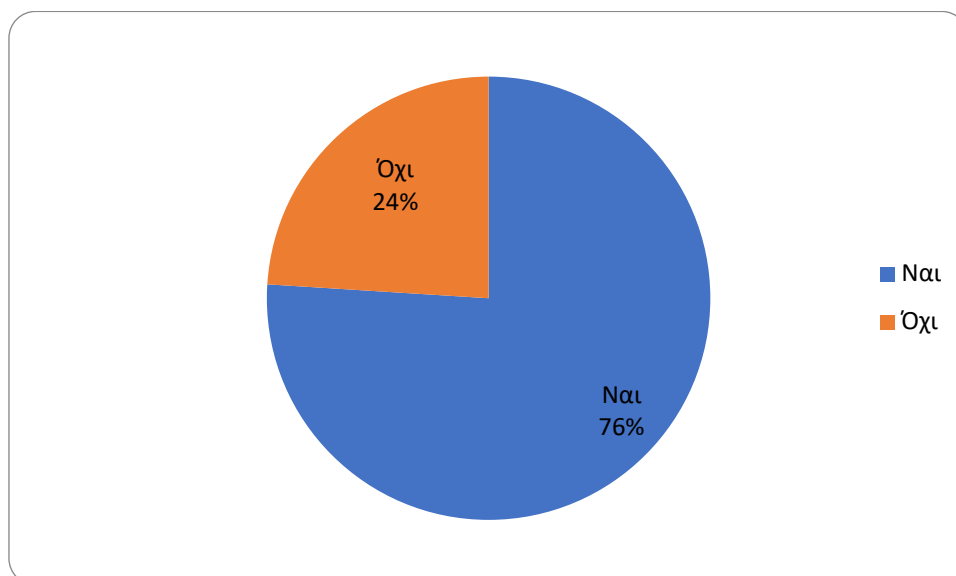
Στο 26% των εταιρειών εργαζόνταν ως 10 υπάλληλοι, στο 15% 10-24 υπάλληλοι, στο 26% 25-49 υπάλληλοι, στο 20% 50-99 υπάλληλοι, στο 13% 100-250 υπάλληλοι.

Σχεδιάγραμμα 7: Ο αριθμός των εργαζομένων στις επιχειρήσεις των συμμετεχόντων



Το 76% των συμμετεχόντων συμφώνησαν με την άποψη ότι η επιχείρηση στην οποία εργαζόνταν ήταν οικογενειακή, σε αντίθεση με το 24% που απάντησε αρνητικά.

Σχεδιάγραμμα 8: Η επιχείρηση στην οποία εργαζόνταν ήταν οικογενειακή



3.5. Διεξαγωγή της έρευνας

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 100 άτομα, από τα 300 που αρχικά προσεγγίστηκαν, που εργάζονται σε εταιρείες του Πανελληνίου σύνδεσμου εξαγωγέων και σε όλες τις εταιρείες μέλη του ΣΕΒΕ- σύνδεσμο εργαζομένων. Αρχικά η επικοινωνία έγινε είτε μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είτε τηλεφωνικά. Δεν ήταν εφικτή η δια ζώσης επικοινωνία λόγω των μέτρων για τον κορονοϊό και λόγω του ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε στη διάρκεια καλοκαιρινών μηνών (Ιούνιος – Αύγουστος 2022). Δεν υπήρξαν εξειδικευμένα κριτήρια για να λάβει κάποιος μέρος στην έρευνα. Το μόνο που αρκούσε ήταν η εταιρεία στην οποία εργαζόταν να ήταν μέλος του ΣΕΒΕ ή να ανήκε στον Πανελλήνιο Σύνδεσμο εξαγωγέων.

Τα άτομα ενημερώθηκαν αρχικά για το σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης. Η ερευνήτρια τους εξήγησε ότι η συμμετοχή τους στην έρευνα θα είναι ανώνυμη κι όλες οι απαντήσεις τους θα είναι εμπιστευτικές. Μετά τη λήξη της έρευνας αν το επιθυμούσαν μπορούσαν να ενημερωθούν για τα αποτελέσματα της έρευνας και οι απαντήσεις τους θα καταστρέφονταν. Δεν επρόκειτο να πάθουν κάποια βλάβη από τη συμμετοχή τους στην έρευνα κι αν το επιθυμούσαν μπορούσαν να μην απαντήσουν σε κάποια ερώτηση. Ακόμα όποτε ήθελαν μπορούσαν να αποχωρήσουν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Παρόλα αυτά δεν παρατηρήθηκαν ανάλογες συμπεριφορές (Παρασκευόπουλος, 1998).

Το δείγμα της έρευνας ήταν τυχαίο καθώς δόθηκε σε όλους τους εργαζόμενους των οποίων οι εταιρείες εξάγουν προϊόντα/υπηρεσίες να συμμετέχουν στο δείγμα. Η συμμετοχή του ενός δεν απέκλειε τη συμμετοχή του άλλου. Ένα πλεονέκτημα του τυχαίου δείγματος είναι ότι εκπροσωπούνται εξίσου όλα τα μέλη του πληθυσμού και για αυτό το λόγο μπορούν να γενικευθούν τα αποτελέσματα με μεγαλύτερη ακρίβεια (Παρασκευόπουλος, 1998).

3.6. Ανάλυση των δεδομένων

Όταν συλλέχθηκαν όλα τα δεδομένα, κωδικοποιήθηκαν και εισήχθησαν στο SPSS 25. Στη συνέχεια μετρήθηκαν αρχικά οι ποσοστιαίες συχνότητες των κοινωνικοδημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος και τα στοιχεία που

αφορούσαν τη διεθνοποίηση των προϊόντων/υπηρεσιών των εταιρειών. Στη συνέχεια στο πρόγραμμα Excel 2010 δημιουργήθηκαν τα αντίστοιχα κυκλικά διαγράμματα.

Έπειτα διεξήχθησαν ορισμένα στατιστικά κριτήρια προκειμένου να εντοπιστούν στατιστικά σημαντικές διαφορές ή αλλιώς η επίδραση των κοινωνικοδημογραφικών παραγόντων στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα για να εντοπιστούν διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα διεξήχθη t-test για ανεξάρτητα δείγματα καθώς η μεταβλητή φύλο ήταν κατηγορικού τύπου, διχοτομική και οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν αριθμητικού τύπου ή αλλιώς της κλίμακας Likert. Για να εντοπιστούν διαφορές ανάμεσα στην ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, τη θέση μέσα στην εταιρεία και τα χρόνια προϋπηρεσίας διεξήχθη ανάλυση one-way Anova γιατί οι κατηγορικές μεταβλητές (ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο, θέση μέσα στην εταιρεία και χρόνια προϋπηρεσίας) είχαν πάνω από δύο κατηγορίες (Δαφέρμος, 2005).

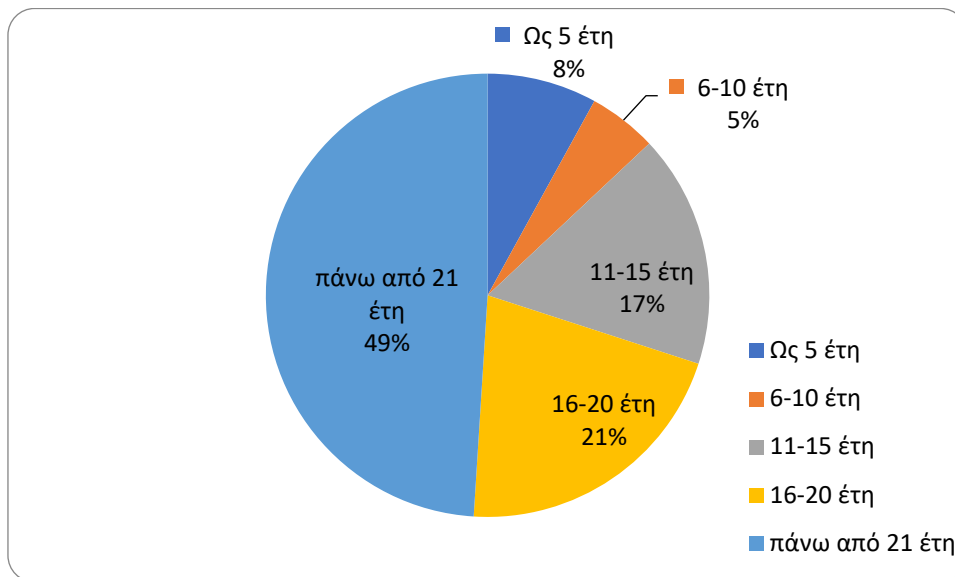
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

7.1. Στοιχεία για τη διεθνοποίηση των εταιρειών

Σε αυτή την υποενότητα θα αναφερθούν τα στοιχεία για τη διεθνοποίηση των εταιρειών. Με αυτό τον τρόπο θα δοθεί απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα.

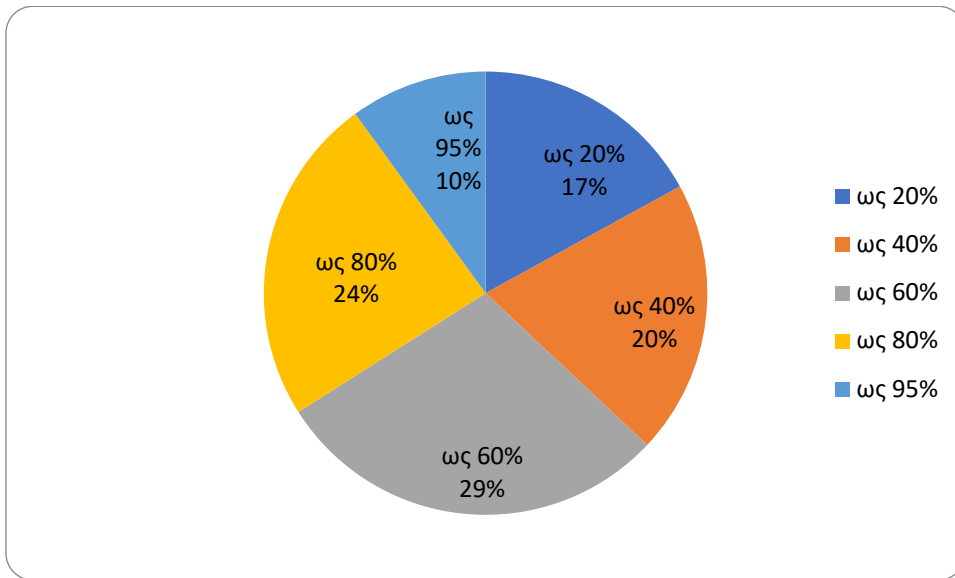
Στο 8% των επιχειρήσεων οι εξαγωγές ξεκίνησαν τα τελευταία 5 χρόνια, στο 5% τα τελευταία 6-10 χρόνια, στο 17% τα τελευταία 11-15 χρόνια, στο 21% τα τελευταία 16-20 χρόνια και στο 49% πάνω από 21 χρόνια.

Σχεδιάγραμμα 9: Πότε πρωτοξεκίνησε η εταιρεία σας τις εξαγωγές προϊόντων/υπηρεσιών;



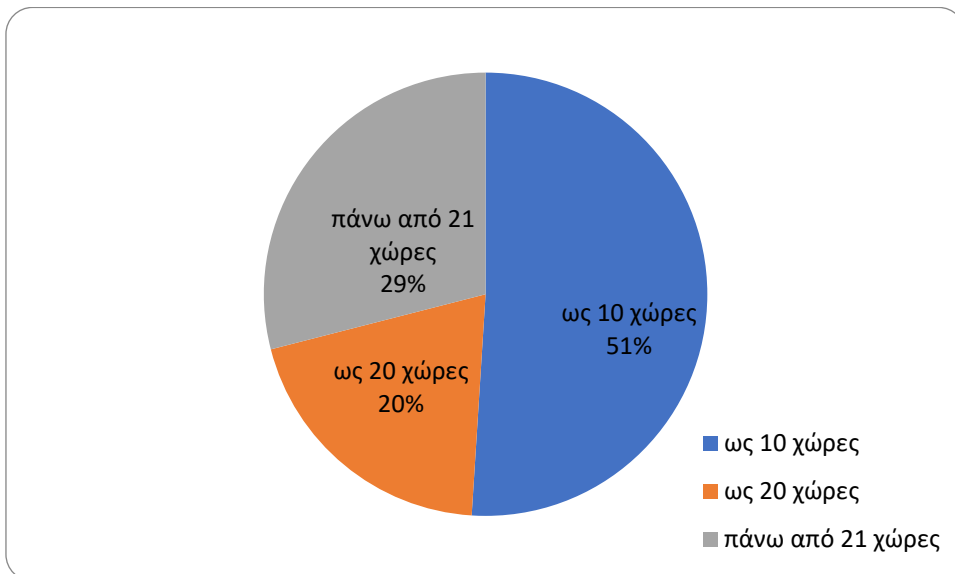
Το 17% των εσόδων των επιχειρήσεων προέρχεται από εξαγωγές περίπου στο 20%, το 20% των εσόδων αναφέρεται σε εξαγωγές ως 40%, το 29% των εσόδων σε εξαγωγές ως 60%, το 24% σε εξαγωγές ως 80% και το 10% σε εξαγωγές ως 95%.

Σχεδιάγραμμα 10: Τι ποσοστό των εσόδων σας προέρχεται από εξαγωγές



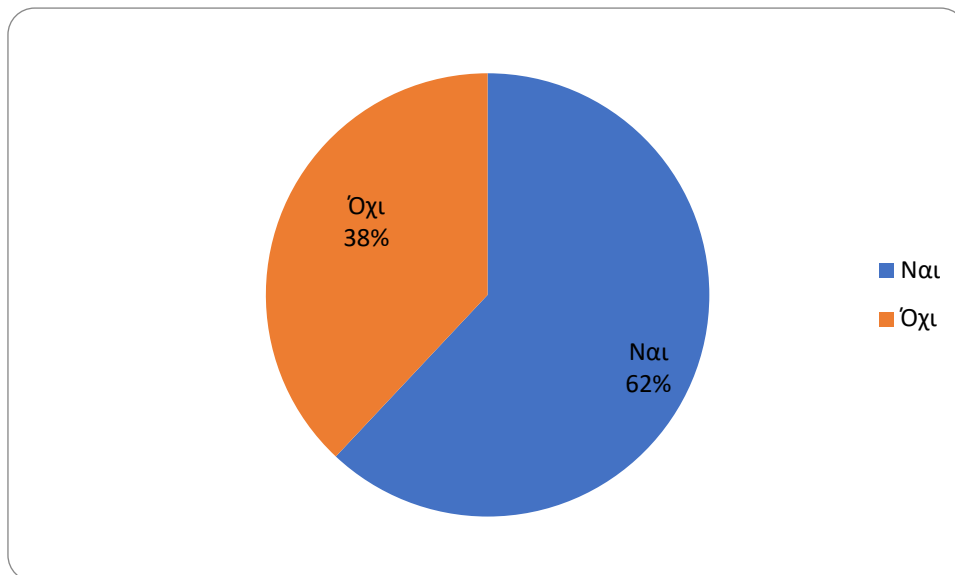
Το 51% των επιχειρήσεων εξάγει τα προϊόντα/υπηρεσίες του σε ως 10 χώρες, το 20% σε ως 20 χώρες και το 29% σε πάνω από 21 χώρες. Ανάμεσα στις χώρες που δήλωσαν περισσότερο οι συμμετέχοντες ήταν η Ιταλία, η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, οι ΗΠΑ και η Κύπρος.

Σχεδιάγραμμα 11: Σε πόσες χώρες εξάγετε;



Το 62% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι υπήρχε πρωτύτερη εμπειρία στις εξαγωγές, σε αντίθεση με το 38% που διαφώνησε με αυτή την άποψη.

Σχεδιάγραμμα 12: Υπήρχε πρωτύτερη εμπειρία στις εξαγωγές (πριν την εμπλοκή σας ή κατά την ίδρυση της εταιρείας)



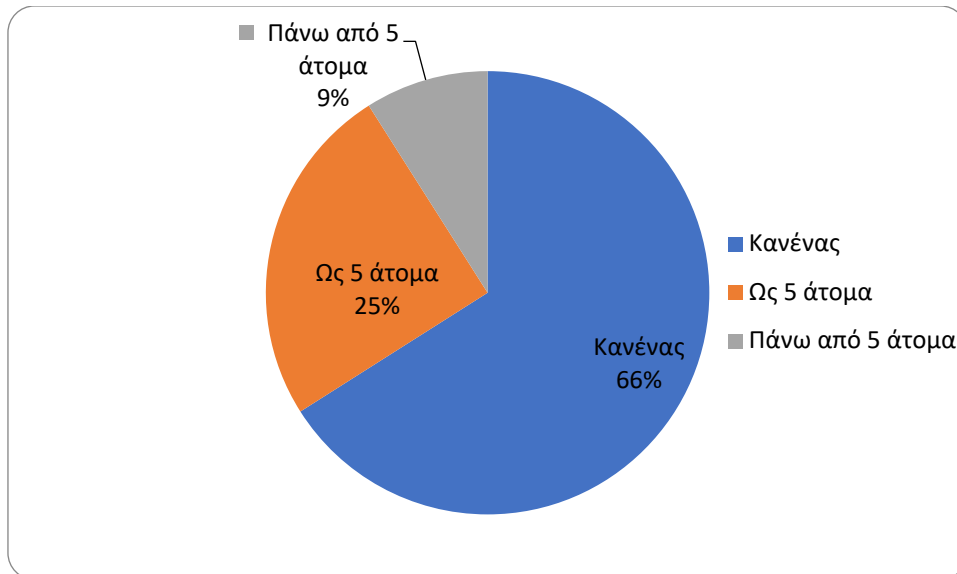
Όσον αφορά τους λόγους για τους οποίους οδηγήθηκαν σε εξαγωγές είναι αρκετοί. Αυτοί συνοψίζονται στους ακόλουθους:

- Bigger market opportunities
- Ανάπτυξη εταιρείας
- Παροχή υπηρεσιών end 2 end στους υφιστάμενους πελάτες
- Ευρύτερη εμπορική εκμετάλλευση
- Διεύρυνση πελατολογίου/προϊοντικού εύρους
- Ρευστότητα
- Νέες αγορές
- Διεθνοποίηση του προϊόντος

- Μεγαλύτερος τζίρος, ισχυροποίηση του brand με συνεργασίες μεγάλων πελατών, ανάπτυξη νέων προϊόντων με τη βοήθεια των μεγάλων πελατών ώστε να πλασαριστούν και στην τοπική αγορά σαν καινοτόμα
- Δημιουργία διεθνούς brand
- Η ανάγκη της εξωστρέφειας και η δυνατότητα κέρδους από την αύξηση πωλήσεων στο εξωτερικό
- Οικονομική κρίση
- Αρχικά υπήρξε ζήτηση από Έλληνες του εξωτερικού. Αργότερα στρατηγικά η εταιρεία αποφάσισε να αναπτυχθεί και στο εξωτερικό και μέσα από συμμετοχές σε εκθέσεις έχουμε καταφέρει την παρουσία σε πάνω από 35 χώρες
- Το προϊόν της μαστίχας Χίου ήταν από αρχαιοτάτων χρόνων ένα εξαγωγίμο προϊόν
- Όραμα και πάθος
- Ο μεγάλος και αθέμιτος ανταγωνισμός στην Ελλάδα. Όραμα για ανάπτυξη της εταιρείας. Αύξηση πωλήσεων.

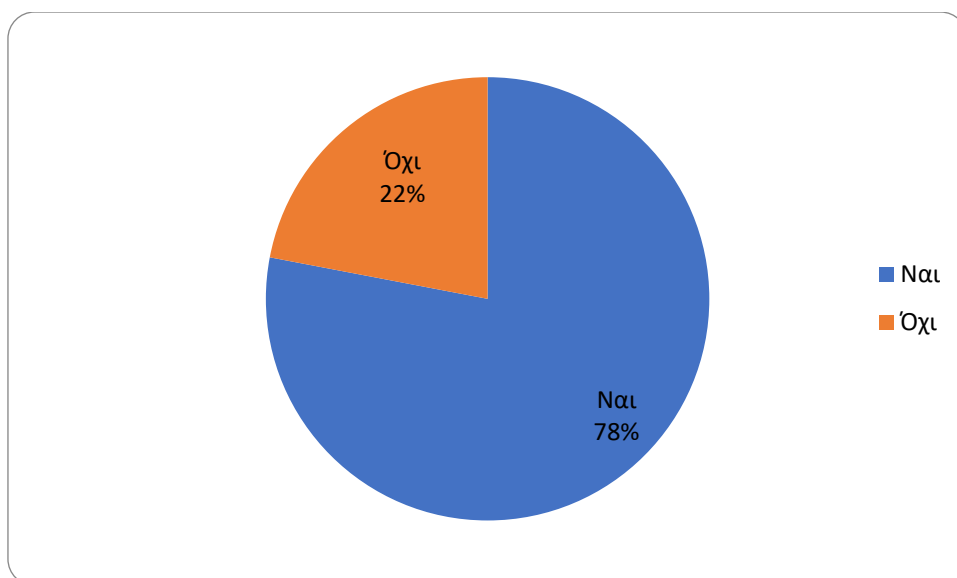
Το 66% των επιχειρήσεων δεν είχαν ανθρώπους που εργάζονταν στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης αναφορικά με την καινοτομία/ποσοστό εν συγκρίσει με το σύνολο του προσωπικού, το 25% είχαν ως 5 υπαλλήλους και το 9% είχαν πάνω από 5 υπαλλήλους.

Σχεδιάγραμμα 13: Πόσοι άνθρωποι εργάζονται στο R&D αναφορικά με την καινοτομία/ποσοστό εν συγκρίσει με το σύνολο του προσωπικού



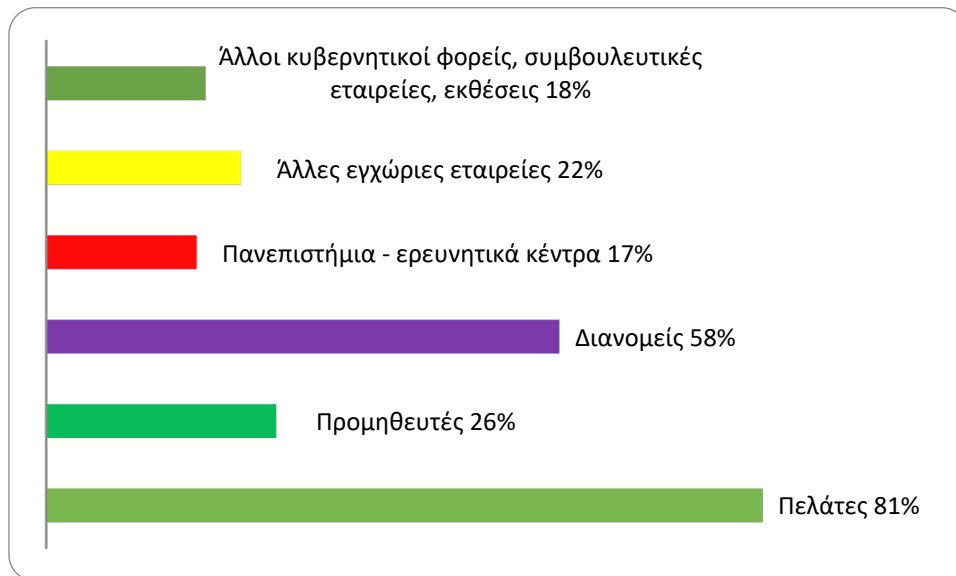
Το 78% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι έχει αναπροσαρμόσει τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες για να τα προωθήσει στο εξωτερικό, σε αντίθεση με το 22% που διαφώνησε.

Σχεδιάγραμμα 14: Έχετε αναπροσαρμόσει τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες για να τα προωθήσετε στο εξωτερικό



Όσον αφορά αυτούς που βοήθησαν στη διεθνοποίηση του προϊόντος το 81% ήταν οι πελάτες, το 26% οι προμηθευτές, το 58% οι διανομείς, το 17% πανεπιστήμια ή ερευνητικά κέντρα, το 22% άλλες εγχώριες εταιρείες και το 18% άλλοι κυβερνητικοί φορείς, συμβουλευτικές εταιρείες κι εκθέσεις.

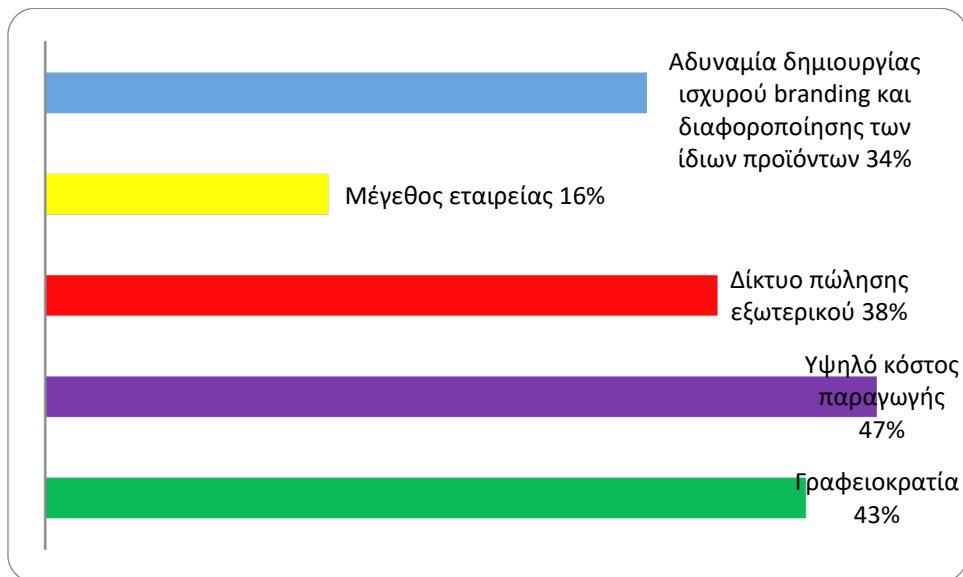
Σχεδιάγραμμα 15: Ποιοι βοήθησαν στη διεθνοποίηση του προϊόντος



Τα ποσοστά που αναφέρθηκαν ότι κατέχει η επιχείρηση τους σε σχέση με το συνολικό κλάδο ήταν από 10 – 45%. Όμως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν γνωρίζει να απαντήσει σε αυτή την ερώτηση.

Οι παράγοντες που εμποδίζουν τις εξαγωγές είναι η γραφειοκρατία (43%), το υψηλό κόστος παραγωγής (47%), το δίκτυο πώλησης εξωτερικού (38%), το μέγεθος της εταιρείας (16%) και η αδυναμία δημιουργίας ισχυρού branding και διαφοροποίησης των ίδιων προϊόντων (34%).

Σχεδιάγραμμα 16: Τι εμποδίζει τις εξαγωγές κατά τη γνώμη σας



7.2. Η επίδραση του φύλου

Σε αυτή την υποενότητα θα αναλυθεί η επίδραση του φύλου στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Με αυτό τον τρόπο θα απαντηθεί ως ένα βαθμό το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας σχετικά με το αν τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος επηρεάζουν τις απόψεις τους.

Το φύλο φαίνεται ότι επηρεάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα στο φύλο και στην ερώτηση για το ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στην επιχείρηση μας είναι η καινοτομία ($t= 2.762$, $p= .007$), οι τεχνικές πωλήσεων αναθεωρούνται πάντα και γίνονται προσπάθειες ώστε να βρεθούν νέες μέθοδοι ($t= 2.579$, $p= .012$), ο σχεδιασμός του προϊόντος ανανεώνεται συνεχώς σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη μας και τα ανταγωνιστικά προϊόντα ($t= 2.107$, $p= .039$), επιτεύχθηκαν οι στόχοι των επιδόσεων της αγοράς ($t= -2.316$, $p= .023$), επιτεύχθηκαν οι στόχοι του μάρκετινγκ ($t= -2.205$, $p= .031$) και εξασφαλίστηκε το επιθυμητό μερίδιο αγοράς ($t= -3.635$, $p= .001$).

Οι άντρες φαίνεται ότι συμφωνούσαν περισσότερο με το ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στην επιχείρησή τους είναι η καινοτομία ($\mu.o.= 3.537$), οι τεχνικές πωλήσεων αναθεωρούνται πάντα και γίνονται προσπάθειες ώστε να βρεθούν νέες μέθοδοι ($\mu.o.= 3.940$) και ο σχεδιασμός του προϊόντος ανανεώνεται συνεχώς

σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη μας και τα ανταγωνιστικά προϊόντα (μ.ο.= 3.892) σε σύγκριση με τις γυναίκες όπου οι αντίστοιχοι μέσοι όροι ήταν 3.060, 3.515 και 3.484. Αντίθετα οι γυναίκες φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με το ότι επιτεύχθηκαν οι στόχοι των επιδόσεων της αγοράς (μ.ο.= 3.303), ότι επιτεύχθηκαν οι στόχοι του μάρκετινγκ (μ.ο.= 2.939) και ότι εξασφαλίστηκε το επιθυμητό μερίδιο αγοράς (μ.ο.= 3.303) σε αντίθεση με τους άντρες όπου οι αντίστοιχοι μέσοι όροι ήταν 2.953, 2.597 και 2.820.

Πίνακας 1: Η επίδραση του φύλου στις απαντήσεις των συμμετεχόντων

| Ερώτηση | t | p | Μέσος όρος |
|---|--------|------|----------------------------------|
| Ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στην επιχείρησή μας είναι η καινοτομία. | 2.762 | .007 | Άντρας = 3.537 Γυναίκα= 3.060 |
| Οι τεχνικές πωλήσεων αναθεωρούνται πάντα και γίνονται προσπάθειες ώστε να βρεθούν νέες μέθοδοι. | 2.579 | .012 | Άντρας = 3.940 Γυναίκα= 3.515 |
| Ο σχεδιασμός του προϊόντος ανανεώνεται συνεχώς σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη μας και τα ανταγωνιστικά προϊόντα. | 2.107 | .039 | Άντρας = 3.892 Γυναίκα= 3.484 |
| Επιτεύχθηκαν οι στόχοι των επιδόσεων της αγοράς. | -2.316 | .023 | Άντρας = 2.953 Γυναίκα= 3.303 |
| Επιτεύχθηκαν οι στόχοι του μάρκετινγκ. | -2.205 | .031 | Άντρας = 2.597 Γυναίκα= 2.939 |
| Εξασφαλίστηκε το επιθυμητό μερίδιο αγοράς. | 3.635 | .001 | Άντρας = 2.820 Γυναίκα= 3.303 |

4.3. Η επίδραση της ηλικίας

Σε αυτή την υποενότητα θα εξεταστεί και πάλι το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, σχετικά με το αν τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος επηρεάζουν τις απόψεις των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα θα εξεταστεί η επίδραση της ηλικίας των συμμετεχόντων στις απαντήσεις τους.

Η ηλικία παρουσίασε στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με ορισμένες από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα η ηλικία επηρεάζει την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με το ότι οι διευθυντές τους έχουν το θάρρος να καινοτομούν και να ρισκάρουν ($F= 3.116$, $p= .030$). Όσοι είχαν ηλικία 18-28 ετών φαίνεται ότι συμφωνούσαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 5.000$) σε σύγκριση με όσους είχαν ηλικία 40-50 ετών ($\mu.o.= 3.744$). Η ηλικία επηρεάζει την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με τον πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας στην επιχείρηση που είναι η καινοτομία ($F= 3.630$, $p= .016$). Όσοι είχαν ηλικία 40-50 ετών φαίνεται ότι συμφωνούσαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 3.595$) σε σύγκριση με όσους είχαν ηλικία 29-39 ετών.

Ακόμα η ηλικία επηρεάζει και το ότι οι συμμετέχοντες προσπαθούν να βρουν νέους τρόπους για να οικοδομήσουν και να βελτιώσουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες ($F= 7.255$, $p= .000$). Όσοι είχαν ηλικία 40-50 ετών συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 4.191$) σε σύγκριση με όσους είχαν ηλικία άνω των 51 ετών ($\mu.o.= 3.483$). Η ηλικία επηρεάζει το ότι οι συμμετέχοντες αναζητούν νέους τρόπους ανάπτυξης νέων επιχειρηματικών μοντέλων ($F= 3.010$, $p= .034$). Όσοι είχαν ηλικία 18-28 ετών συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 4.000$) σε σύγκριση με όσους είχαν ηλικία 51 ετών και άνω ($\mu.o.= 3.000$). Η ηλικία επηρεάζει την εισαγωγή των νέων προϊόντων ($F= 6.939$, $p= .000$). Όσοι είχαν ηλικία 18-28 ετών φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 5.000$) σε σύγκριση με όσους είχαν ηλικία άνω των 51 ετών ($\mu.o.= 2.709$).

Επιπλέον η ηλικία φαίνεται ότι επηρεάζει την επανατοποθέτηση των υπάρχοντων προϊόντων της εταιρείας ($F= 4.256$, $p= .007$). Όσοι είχαν ηλικία 40-50 ετών φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 3.787$) σε σύγκριση με όσους είχαν ηλικία 18-28 ετών ($\mu.o.= 3.000$). Η ηλικία επηρεάζει και την επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ ($F= 2.737$, $p= .048$). Όσοι είχαν ηλικία 18-28 ετών ή 29-39 ετών φαίνεται ότι συμφωνούσαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 3.000$) σε σύγκριση με όσους είχαν ηλικία 51 ετών και άνω ($\mu.o.= 2.419$).

Πίνακας 2: Η επίδραση της ηλικίας στις απαντήσεις των συμμετεχόντων

| Ερώτηση | F | p | Μέσος όρος |
|--|-------|------|---|
| Οι διευθυντές μας έχουν το θάρρος να καινοτομούν και να ρισκάρουν. | 3.116 | .030 | 18-28 ετών = 5.000 29-39 ετών = 4.000 40-50 ετών = 3.744 51 ετών και άνω = 3.967 |
| Ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στην επιχείρησή μας είναι η καινοτομία. | 3.630 | .016 | 18-28 ετών = 3.000 29-39 ετών = 2.900 40-50 ετών = 3.595 51 ετών και άνω = 3.387 |
| Προσπαθούμε να βρούμε νέους τρόπους για να οικοδομήσουμε και να βελτιώσουμε τις σχέσεις μας με τους πελάτες. | 7.255 | .000 | 18-28 ετών = 4.000 29-39 ετών = 3.800 40-50 ετών = 4.191 51 ετών και άνω = 3.483 |
| Αναζητούμε τρόπους ανάπτυξης νέων επιχειρηματικών μοντέλων. | 3.010 | .034 | 18-28 ετών = 4.000 29-39 ετών = 3.400 40-50 ετών = 3.553 51 ετών και άνω = 3.000 |
| Εισάγουμε νέα προϊόντα. | 6.939 | .000 | 18-28 ετών = 5.000 29-39 ετών = 2.800 40-50 ετών = 3.595 51 ετών και άνω = 2.709 |

| | | | |
|---|-------|------|---|
| Επανατοποθετούμε τα υπάρχοντα προϊόντα μας. | 4.256 | .007 | 18-28 ετών = 3.000 29-39 ετών = 3.100 40-50 ετών = 3.787 51 ετών και άνω = 3.677 |
| Επιτεύχθηκαν οι στόχοι του μάρκετινγκ. | 2.737 | .048 | 18-28 ετών = 3.000 29-39 ετών = 3.000 40-50 ετών = 2.766 51 ετών και άνω = 2.419 |

7.4. Η επίδραση της οικογενειακής κατάστασης

Σε αυτή την υποενότητα θα εξεταστεί και πάλι το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, σχετικά με το αν τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος επηρεάζουν τις απόψεις των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα θα εξεταστεί η επίδραση της οικογενειακής κατάστασης των συμμετεχόντων στις απαντήσεις τους.

Η οικογενειακή κατάσταση φαίνεται ότι επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό ορισμένες από τις ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα η οικογενειακή κατάσταση επηρεάζει την άποψη των συμμετεχόντων ότι οι διευθυντές τους έχουν το θάρρος να καινοτομούν και να ρισκάρουν ($F= 6.280, p= .002$). Όσοι ήταν έγγαμοι φαίνεται ότι συμφωνούσαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 4.014$) σε σύγκριση με τους διαζευγμένους ($\mu.o.= 3.000$). Η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων φαίνεται ότι επηρέασε την άποψη τους σχετικά με τον πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας στην επιχείρησή τους, που ήταν η καινοτομία ($F= 5.050, p= .008$). Όσοι ήταν διαζευγμένοι φαίνεται ότι συμφωνούσαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 4.000$) σε σύγκριση με όσους ήταν άγαμοι ($\mu.o.= 3.000$).

Ακόμα η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων φαίνεται ότι επηρέασε την άποψη τους ότι προσπαθούν να βρουν νέους τρόπους για να οικοδομήσουν και να βελτιώσουν τις σχέσεις με τους πελάτες τους ($F= 4.247, p= .017$). Όσοι ήταν έγγαμοι φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 4.029$) σε σύγκριση

με τους διαζευγμένους (μ.ο.= 3.500). Η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων φαίνεται ότι επηρέασε την άποψη τους ότι χρησιμοποιούν νέα προϊόντα για να διεισδύσουν στις αγορές (F= 3.334, p= .040). Όσοι ήταν έγγαμοι φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη (μ.ο.= 3.750) σε σύγκριση με τους διαζευγμένους (μ.ο.= 2.500). Η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων φαίνεται ότι επηρέασε την άποψη τους για το αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι του μάρκετινγκ (F= 5.092, p= .008). Όσοι ήταν άγαμοι φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη (μ.ο.= 3.035) σε σύγκριση με τους διαζευγμένους (μ.ο.= 2.000).

Πίνακας 3: Η επίδραση της οικογενειακής κατάστασης στις απαντήσεις των συμμετεχόντων

| Ερώτηση | F | p | Μέσος όρος |
|--|-------|------|---|
| Οι διευθυντές μας έχουν το θάρρος να καινοτομούν και να ρισκάρουν. | 6.280 | .002 | Έγγαμος/η = 4.014 Άγαμος/η = 3.714 Διαζευγμένος/η = 3.000 |
| Ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στην επιχείρησή μας είναι η καινοτομία. | 5.050 | .008 | Έγγαμος/η = 3.500 Άγαμος/η = 3.000 Διαζευγμένος/η = 4.000 |
| Προσπαθούμε να βρούμε νέους τρόπους για να οικοδομήσουμε και να βελτιώσουμε τις σχέσεις μας με τους πελάτες. | 4.247 | .017 | Έγγαμος/η = 4.029 Άγαμος/η = 3.607 Διαζευγμένος/η = 3.500 |
| Χρησιμοποιούμε νέα προϊόντα για να διεισδύσουμε στις αγορές. | 3.334 | .040 | Έγγαμος/η = 3.750 Άγαμος/η = 3.678 Διαζευγμένος/η = 2.500 |
| Επιτεύχθηκαν οι στόχοι του μάρκετινγκ. | 5.092 | .008 | Έγγαμος/η = 2.617 Άγαμος/η = 3.035 |

| | | | |
|--|--|--|------------------------|
| | | | Διαζευγμένος/η = 2.000 |
|--|--|--|------------------------|

7.5. Η επίδραση του μορφωτικού επιπέδου

Σε αυτή την υποενότητα θα εξεταστεί και πάλι το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, σχετικά με το αν τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος επηρεάζουν τις απόψεις των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα θα εξεταστεί η επίδραση του μορφωτικού επιπέδου των συμμετεχόντων στις απαντήσεις τους.

Το μορφωτικό επίπεδο φαίνεται ότι επηρέασε σε στατιστικά σημαντικό βαθμό ορισμένες από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα επηρέασε την άποψη ότι αναμένουν από τους εργαζόμενους να συνεργαστούν για την εφαρμογή νέων διαδικασιών ($F= 3.758, p= .007$). Οι απόφοιτοι ΑΕΙ φαίνεται ότι συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 4.227$) σε σύγκριση με τους αποφοίτους των ΤΕΙ ($\mu.o.= 3.421$). Το μορφωτικό επίπεδο επηρέασε την άποψη ότι προσπαθούν να βρουν νέους τρόπους για να οικοδομήσουν και να βελτιώσουν τις σχέσεις με τους πελάτες ($F= 3.576, p= .009$). Οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών φαίνεται ότι συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 5.000$) σε σύγκριση με τους αποφοίτους Λυκείου ($\mu.o.= 3.000$). Το μορφωτικό επίπεδο επηρέασε την άποψη ότι οι τεχνικές πωλήσεων αναθεωρούνται πάντα και γίνονται προσπάθειες ώστε να βρεθούν νέες μέθοδοι ($F= 10.404, p= .000$). Οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών φαίνεται ότι συμφωνούν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 5.000$) σε σύγκριση με τους αποφοίτους Λυκείου ($\mu.o.= 2.000$).

Ακόμα το μορφωτικό επίπεδο φαίνεται ότι επηρέασε την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων μάρκετινγκ ($F= 5.271, p= .000$). Όσοι ήταν κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών φαίνεται ότι συμφωνούσαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 5.000$) σε σύγκριση με όσους ήταν απόφοιτοι Λυκείου ($\mu.o.= 2.000$). Το μορφωτικό επίπεδο επηρέασε την άποψη ότι αναζητούν τρόπους για να βελτιώσουν τις μεθόδους και τα εργαλεία προώθησης ($F= 3.823, p= .006$). Όσοι ήταν κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 5.000$) σε σύγκριση με όσους ήταν απόφοιτοι Λυκείου ($\mu.o.= 2.600$). Το μορφωτικό επίπεδο φαίνεται ότι επηρέασε την εισαγωγή νέων προϊόντων ($F= 3.632, p= .008$). Όσοι ήταν

κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών φαίνεται ότι συμφωνούσαν περισσότερο με αυτή την άποψη (μ.ο.= 5.000) σε σύγκριση με όσους ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ (μ.ο.= 2.636).

Επιπλέον το μορφωτικό επίπεδο φαίνεται ότι επηρέασε την επανατοποθέτηση των υπάρχοντων προϊόντων ($F= 2.911, p= .026$). Όσοι ήταν κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών φαίνεται ότι συμφωνούσαν περισσότερο με αυτή την άποψη (μ.ο.= 5.000) σε σύγκριση με τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (μ.ο.= 3.365). Το μορφωτικό επίπεδο φαίνεται ότι επηρέασε το αν χρησιμοποιούν νέα προϊόντα για να διεισδύσουν στις αγορές ($F= 3.278, p= .015$). Όσοι ήταν κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη (μ.ο.= 5.000) σε σύγκριση με όσους ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (μ.ο.= 3.403). Το μορφωτικό επίπεδο φαίνεται ότι επηρέασε και το αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι των επιδόσεων της εταιρείας ($F= 2.546, p= .045$). Όσοι ήταν απόφοιτοι Λυκείου φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη (μ.ο.= 3.600) σε σύγκριση με όσους είχαν διδακτορικό τίτλο σπουδών (μ.ο.= 2.000).

Πίνακας 4: Η επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στις απαντήσεις των συμμετεχόντων

| Ερώτηση | F | p | Μέσος όρος |
|--|-------|------|---|
| Αναμένουμε από τους εργαζόμενους να συνεργαστούν για την εφαρμογή νέων διαδικασιών | 3.758 | .007 | Απόφοιτος Λυκείου = 4.000 Απόφοιτος ΑΕΙ = 4.227 Απόφοιτος ΤΕΙ= 3.421 Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών = 4.115 Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών = 4.000 |
| Προσπαθούμε να βρούμε νέους τρόπους για να οικοδομήσουμε και να βελτιώσουμε τις σχέσεις μας με τους πελάτες. | 3.576 | .009 | Απόφοιτος Λυκείου = 3.000 Απόφοιτος ΑΕΙ = 3.954 Απόφοιτος ΤΕΙ= 4.000 |

| | | | |
|---|--------|------|---|
| | | | Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών = 3.865 Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών = 5.000 |
| Οι τεχνικές πωλήσεων αναθεωρούνται πάντα και γίνονται προσπάθειες ώστε να βρεθούν νέες μέθοδοι. | 10.404 | .000 | Απόφοιτος Λυκείου = 2.000 Απόφοιτος ΑΕΙ = 3.909 Απόφοιτος ΤΕΙ= 4.000 Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών = 3.865 Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών = 5.000 |
| Εφαρμόζουμε καινοτόμα προγράμματα μάρκετινγκ. | 5.271 | .000 | Απόφοιτος Λυκείου = 2.000 Απόφοιτος ΑΕΙ = 3.454 Απόφοιτος ΤΕΙ= 2.894 Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών = 2.942 Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών = 5.000 |
| Αναζητούμε τρόπους για να βελτιώσουμε τις μεθόδους και τα εργαλεία προώθησης. | 3.823 | .006 | Απόφοιτος Λυκείου = 2.600 Απόφοιτος ΑΕΙ = 3.727 Απόφοιτος ΤΕΙ= 3.842 Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών = 3.480 Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών = 5.000 |
| Εισάγουμε νέα προϊόντα. | 3.632 | .008 | Απόφοιτος Λυκείου = 3.400 |

| | | | |
|--|-------|------|--|
| | | | <p>Απόφοιτος ΑΕΙ = 2.636</p> <p>Απόφοιτος ΤΕΙ= 3.684</p> <p>Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών = 3.153</p> <p>Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών = 5.000</p> |
| Επανατοποθετούμε τα υπάρχοντα προϊόντα μας. | 2.911 | .026 | <p>Απόφοιτος Λυκείου = 4.000</p> <p>Απόφοιτος ΑΕΙ = 3.818</p> <p>Απόφοιτος ΤΕΙ= 3.684</p> <p>Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών = 3.365</p> <p>Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών = 5.000</p> |
| Χρησιμοποιούμε νέα προϊόντα για να διεισδύσουμε στις αγορές. | 3.278 | .015 | <p>Απόφοιτος Λυκείου = 4.000</p> <p>Απόφοιτος ΑΕΙ = 4.045</p> <p>Απόφοιτος ΤΕΙ= 3.789</p> <p>Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών = 3.403</p> <p>Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών = 5.000</p> |
| Επιτεύχθηκαν οι στόχοι των επιδόσεων της αγοράς. | 2.546 | .045 | <p>Απόφοιτος Λυκείου = 3.600</p> <p>Απόφοιτος ΑΕΙ = 3.227</p> <p>Απόφοιτος ΤΕΙ= 2.842</p> <p>Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών = 3.081</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών = 2.000 |
|--|--|--|--|

7.6. Η επίδραση της θέσης εργασίας

Σε αυτή την υποενότητα θα εξεταστεί και πάλι το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, σχετικά με το αν τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος επηρεάζουν τις απόψεις των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα θα εξεταστεί η επίδραση της θέσης εργασίας των συμμετεχόντων στις απαντήσεις τους.

Η θέση εργασίας φαίνεται ότι επηρέασε σε στατιστικά σημαντικό βαθμό τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα βρέθηκε ότι επηρεάζει την άποψη τους για το αν αυτή η εταιρεία εκτιμά την προθυμία να πειραματιστεί ο εργαζόμενος με νέες ιδέες ($F= 2.908, p= .039$). Όσοι ήταν διευθυντές έρευνας και ανάπτυξης φαίνεται ότι συμφωνούσαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 4.500$) σε σύγκριση με όσους δήλωσαν άλλο ($\mu.o.= 3.210$). Η θέση εργασίας επηρέασε την άποψη για τον πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας στην επιχείρηση που ήταν η καινοτομία ($F= 4.238, p= .007$). Όσοι ήταν διευθυντές έρευνας και ανάπτυξης φαίνεται ότι συμφωνούσαν και πάλι περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 4.500$) σε σύγκριση με όσους δήλωσαν άλλο ($\mu.o.= 3.000$).

Ακόμα θέση εργασίας φαίνεται ότι επηρέασε την άποψη ότι η εταιρεία καινοτομεί στα προγράμματα μάρκετινγκ προκειμένου να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ($F= 6.580, p= .000$). Όσοι ήταν διευθυντές έρευνας και ανάπτυξης φαίνεται ότι συμφωνούσαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 4.500$) σε σύγκριση με όσους ήταν οι ιδιοκτήτες ($\mu.o.= 2.697$). Η θέση εργασίας φαίνεται ότι επηρέασε την προσπάθεια να βρουν νέους τρόπους για να οικοδομήσουν και να βελτιώσουν τις σχέσεις με τους πελάτες ($F= 4.360, p= .006$). Όσοι ήταν διευθυντές έρευνας και ανάπτυξης φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 5.000$) σε σύγκριση με όσους δήλωσαν άλλο ($\mu.o.= 3.631$). Η θέση εργασίας φαίνεται ότι επηρέασε τις τεχνικές πωλήσεων που αναθεωρούνται και γίνονται προσπάθειες ώστε να βρεθούν νέες μέθοδοι ($F= 8.941, p= .006$). Όσοι ήταν διευθυντές έρευνας και ανάπτυξης συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 5.000$) σε σύγκριση με όσους δήλωσαν άλλο ($\mu.o.= 3.157$).

Επιπλέον η θέση εργασίας φαίνεται ότι επηρέασε την αναζήτηση τρόπων ανάπτυξης νέων επιχειρηματικών μοντέλων ($F= 6.442, p= .001$). Όσοι ήταν διευθυντές έρευνας και ανάπτυξης φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 5.000$) σε σύγκριση με όσους δήλωσαν άλλο ($\mu.o.= 3.052$). Η θέση εργασίας επηρέασε το σχεδιασμό του προϊόντος που ανανεώνεται συνεχώς σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ($F= 3.276, p= .024$). Όσοι ήταν διευθυντές έρευνας και ανάπτυξης φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 5.000$) σε σύγκριση με όσους δήλωσαν άλλο ($\mu.o.= 3.526$). Η θέση εργασίας φαίνεται ότι επηρέασε την αναζήτηση τρόπων για να βελτιωθούν οι μέθοδοι και τα εργαλεία προώθησης ($F= 9.186, p= .000$). Όσοι ήταν διευθυντές έρευνας και ανάπτυξης φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 5.000$) σε σύγκριση με όσους δήλωσαν άλλο ($\mu.o.= 2.894$).

Επιπροσθέτως η θέση εργασίας φαίνεται ότι επηρέασε την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών στα προϊόντα ($F= 4.108, p= .009$). Όσοι ήταν διευθυντές έρευνας και ανάπτυξης φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 5.000$) σε σύγκριση με όσους ήταν οι ιδιοκτήτες ($\mu.o.= 3.363$). Η θέση εργασίας επηρέασε την επανατοποθέτηση των υπάρχοντων προϊόντων ($F= 4.852, p= .003$). Όσοι ήταν διευθυντές έρευνας και ανάπτυξης φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 5.000$) σε σύγκριση με όσους δήλωσαν άλλο ($\mu.o.= 3.263$). Η θέση εργασίας φαίνεται ότι επηρέασε την προσέλκυση νέων πελατών ($F= 14.627, p= .000$). Όσοι ήταν διευθυντές έρευνας και ανάπτυξης φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 3.500$) σε σύγκριση με όσους ήταν ιδιοκτήτες ($\mu.o.= 2.393$). Η θέση εργασίας φαίνεται ότι επηρέασε την επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ ($F= 10.008, p= .000$). Όσοι δήλωσαν άλλο φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 3.263$) σε σύγκριση με όσους ήταν ιδιοκτήτες ($\mu.o.= 2.242$).

Επιπλέον η θέση εργασίας φαίνεται ότι επηρέασε την επίτευξη των στόχων των πωλήσεων ($F= 19.588, p= .000$). Όσοι δήλωσαν άλλο φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 3.473$) σε σύγκριση με όσους ήταν ιδιοκτήτες ($\mu.o.= 2.303$). Η θέση εργασίας φαίνεται ότι επηρέασε την εξασφάλιση του επιθυμητού μεριδίου αγοράς ($F= 22.615, p= .000$). Όσοι δήλωσαν άλλο φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 3.473$) σε σύγκριση με τους ιδιοκτήτες ($\mu.o.= 2.363$).

| Ερώτηση | F | p | Μέσος όρος |
|--|-------|------|---|
| Αυτή η εταιρεία εκτιμά την προθυμία να πειραματιστεί ο εργαζόμενος με νέες ιδέες. | 2.908 | .039 | Manager = 3.863 Ιδιοκτήτης = 3.909 Διευθυντής έρευνας και ανάπτυξης = 4.500 Άλλο = 3.210 |
| Ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στην επιχείρησή μας είναι η καινοτομία. | 4.238 | .007 | Manager = 3.363 Ιδιοκτήτης = 3.484 Διευθυντής έρευνας και ανάπτυξης = 4.500 Άλλο = 3.000 |
| Η εταιρεία καινοτομεί στα προγράμματα μάρκετινγκ προκειμένου να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. | 6.580 | .000 | Manager = 3.181 Ιδιοκτήτης = 2.697 Διευθυντής έρευνας και ανάπτυξης = 4.500 Άλλο = 2.789 |
| Προσπαθούμε να βρούμε νέους τρόπους για να οικοδομήσουμε και να βελτιώσουμε τις σχέσεις με τους πελάτες. | 4.360 | .006 | Manager = 3.886 Ιδιοκτήτης = 3.909 Διευθυντής έρευνας και ανάπτυξης = 5.000 Άλλο = 3.631 |
| Οι τεχνικές πωλήσεων αναθεωρούνται πάντα και γίνονται προσπάθειες ώστε να βρεθούν νέες μέθοδοι. | 8.941 | .000 | Manager = 3.863 Ιδιοκτήτης = 3.939 Διευθυντής έρευνας και ανάπτυξης = 5.000 |

| | | | |
|---|-------|------|---|
| | | | Άλλο = 3.157 |
| Αναζητούμε τρόπους ανάπτυξης νέων επιχειρηματικών μοντέλων. | 6.442 | .001 | Manager = 3.409 Ιδιοκτήτης = 3.272 Διευθυντής έρευνας και ανάπτυξης = 5.000 Άλλο = 3.052 |
| Ο σχεδιασμός του προϊόντος ανανεώνεται συνεχώς σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη μας και τα ανταγωνιστικά προϊόντα. | 3.276 | .024 | Manager = 3.738 Ιδιοκτήτης = 3.757 Διευθυντής έρευνας και ανάπτυξης = 5.000 Άλλο = 3.526 |
| Αναζητούμε τρόπους για να βελτιώσουμε τις μεθόδους και τα εργαλεία προώθησης. | 9.186 | .000 | Manager = 3.681 Ιδιοκτήτης = 3.697 Διευθυντής έρευνας και ανάπτυξης = 5.000 Άλλο = 2.894 |
| Αναπτύσσουμε νέα χαρακτηριστικά στα προϊόντα. | 4.108 | .009 | Manager = 3.704 Ιδιοκτήτης = 3.363 Διευθυντής έρευνας και ανάπτυξης = 5.000 Άλλο = 3.473 |
| Επανατοποθετούμε τα υπάρχοντα προϊόντα μας. | 4.852 | .003 | Manager = 3.522 Ιδιοκτήτης = 3.697 Διευθυντής έρευνας και ανάπτυξης = 5.000 |

| | | | |
|--|--------|------|---|
| | | | Άλλο = 3.263 |
| Προσελκύστηκαν νέοι πελάτες. | 14.627 | .000 | Manager = 3.340 Ιδιοκτήτης = 2.393 Διευθυντής έρευνας και ανάπτυξης = 3.500 Άλλο = 3.368 |
| Επιτεύχθηκαν οι στόχοι του μάρκετινγκ. | 10.008 | .000 | Manager = 2.840 Ιδιοκτήτης = 2.242 Διευθυντής έρευνας και ανάπτυξης = 2.500 Άλλο = 3.263 |
| Επιτεύχθηκαν οι στόχοι των πωλήσεων. | 19.588 | .000 | Manager = 3.272 Ιδιοκτήτης = 2.303 Διευθυντής έρευνας και ανάπτυξης = 3.000 Άλλο = 3.473 |
| Εξασφαλίστηκε το επιθυμητό μερίδιο αγοράς. | 22.615 | .000 | Manager = 3.227 Ιδιοκτήτης = 2.363 Διευθυντής έρευνας και ανάπτυξης = 3.000 Άλλο = 3.473 |

7.7. Η επίδραση των χρόνων προϋπηρεσίας

Σε αυτή την υποενοότητα θα εξεταστεί και πάλι το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, σχετικά με το αν τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος επηρεάζουν

τις απόψεις των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα θα εξεταστεί η επίδραση των χρόνων προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στις απαντήσεις τους.

Τα χρόνια προϋπηρεσίας φαίνεται ότι επηρέασαν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό ορισμένες από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα επηρέασαν την άποψη ότι οι διευθυντές τους έχουν το θάρρος να καινοτομούν και να ρισκάρουν ($F= 3.366$, $p= .013$). Όσοι είχαν 6-10 χρόνια προϋπηρεσίας φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 4.333$) σε σύγκριση με όσους είχαν 21-25 χρόνια προϋπηρεσίας ($\mu.o.= 3.619$). Τα χρόνια προϋπηρεσίας επηρέασαν την άποψη ότι ενθαρρύνουν τις δημιουργικές ιδέες στον οργανισμό τους ($F= 5.272$, $p= .001$). Όσοι είχαν προϋπηρεσία πάνω από 26 χρόνια φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 4.381$) σε σύγκριση με όσους είχαν προϋπηρεσία 11-15 χρόνια ($\mu.o.= 3.578$).

Ακόμα τα χρόνια προϋπηρεσίας φαίνεται ότι επηρέασαν την αναμονή από τους εργαζόμενους να συνεργαστούν για την εφαρμογή των νέων διαδικασιών ($F= 3.460$, $p= .011$). Όσοι είχαν προϋπηρεσία πάνω από 26 χρόνια φαίνεται ότι συμφωνούσαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 4.238$) σε σύγκριση με όσους είχαν προϋπηρεσία 21-25 χρόνια ($\mu.o.= 3.571$). Τα χρόνια προϋπηρεσίας φαίνεται ότι επηρέασαν την άποψη ότι η εταιρεία καινοτομεί στα προγράμματα μάρκετινγκ προκειμένου να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ($F= 4.975$, $p= .001$). Όσοι είχαν προϋπηρεσία 6-10 χρόνια φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 3.533$) σε σύγκριση με όσους είχαν προϋπηρεσία 21-25 χρόνια ($\mu.o.= 2.428$).

Επιπλέον τα χρόνια προϋπηρεσίας φαίνεται ότι επηρέασαν την επίτευξη των στόχων των πωλήσεων ($F= 2.591$, $p= .041$). Όσοι είχαν προϋπηρεσία 16-20 χρόνια φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με αυτή την άποψη ($\mu.o.= 3.166$) σε σύγκριση με όσους είχαν προϋπηρεσία πάνω από 26 χρόνια ($\mu.o.= 2.523$).

Πίνακας 6: Η επίδραση των χρόνων προϋπηρεσίας στις απαντήσεις των συμμετεχόντων

| Ερώτηση | F | p | Μέσος όρος |
|---------|---|---|------------|
|---------|---|---|------------|

| | | | |
|---|-------|------|--|
| Ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στην επιχείρησή μας είναι η καινοτομία. | 3.366 | .013 | 6-10 έτη = 4.333 11-15 έτη = 3.789 16-20 έτη = 3.791 21-25 έτη = 3.619 Πάνω από 26 έτη = 4.047 |
| Ενθαρρύνουμε τις δημιουργικές ιδέες στον οργανισμό μας. | 5.272 | .001 | 6-10 έτη = 4.333 11-15 έτη = 3.578 16-20 έτη = 3.833 21-25 έτη = 3.761 Πάνω από 26 έτη = 4.381 |
| Αναμένουμε από τους εργαζόμενους να συνεργαστούν για την εφαρμογή νέων διαδικασιών. | 3.460 | .011 | 6-10 έτη = 4.200 11-15 έτη = 4.263 16-20 έτη = 3.833 21-25 έτη = 3.571 Πάνω από 26 έτη = 4.238 |
| Η εταιρεία καινοτομεί στα προγράμματα μάρκετινγκ προκειμένου να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. | 4.975 | .001 | 6-10 έτη = 3.533 11-15 έτη = 2.894 16-20 έτη = 2.916 21-25 έτη = 2.428 Πάνω από 26 έτη = 3.381 |
| Επιτεύχθηκαν οι στόχοι των πωλήσεων. | 2.591 | .041 | 6-10 έτη = 2.933 11-15 έτη = 3.105 16-20 έτη = 3.166 |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | 21-25 έτη = 3.142 Πάνω από 26 έτη = 2.523 |
|--|--|--|--|

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο ένα προϊόν/υπηρεσία διεθνοποιείται και το πώς η καινοτομία μάρκετινγκ μπορεί να βοηθήσει σε αυτή τη διαδικασία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν άντρες, ηλικίας 40-50 ετών, έγγαμοι και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Ήταν managers και είχαν προϋπηρεσία 16-20 έτη. Η εταιρεία στην οποία εργάζονταν ήταν οικογενειακή και απασχολούσε ως 49 υπαλλήλους.

Ξεκίνησε τις εξαγωγές προϊόντων/υπηρεσιών πριν από 21 ή και περισσότερα έτη. Το ποσοστό των εσόδων που προέρχονταν από εξαγωγές ήταν 60%. Εξάγουν τα προϊόντα/υπηρεσίες σε ως 10 χώρες. Υπήρχε πρωτύτηρη εμπειρία στις εξαγωγές. Οι κύριοι λόγοι που οδήγησαν την εταιρεία στις εξαγωγές ήταν η ανάπτυξη της, το όραμα και η διεθνοποίηση του προϊόντος. Δεν υπήρχαν άνθρωποι στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης που να ασχολούνται αποκλειστικά με την καινοτομία. Στις περισσότερες εταιρείες έχουν αναπροσαρμόσει τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες για να τα προωθήσουν στο εξωτερικό. Οι πελάτες και οι διανομείς φαίνεται ότι βοήθησαν στη διεθνοποίηση του προϊόντος. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δεν γνώριζαν το ποσοστό που κατείχε η επιχείρηση τους στο συνολικό κλάδο. Οι κύριοι παράγοντες που εμποδίζουν τις εξαγωγές φαίνεται ότι είναι το υψηλό κόστος παραγωγής, η γραφειοκρατία και το δίκτυο πώλησης εξωτερικού.

Οι άντρες αναγνώρισαν ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στην επιχείρηση τους είναι η καινοτομία και συμφώνησαν περισσότερο με τις απόψεις ότι οι τεχνικές πωλήσεων αναθεωρούνται πάντα και γίνονται προσπάθειες ώστε να βρεθούν νέες μέθοδοι και ο σχεδιασμός του προϊόντος ανανεώνεται συνεχώς σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη μας και τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Οι γυναίκες συμφώνησαν περισσότερο με το ότι επιτεύχθηκαν οι στόχοι των επιδόσεων της αγοράς, οι στόχοι του μάρκετινγκ και εξασφαλίστηκε το επιθυμητό μερίδιο αγοράς.

Οι συμμετέχοντες που είχαν ηλικία 18-28 ετών συμφώνησαν περισσότερο με τις ακόλουθες απόψεις: οι διευθυντές τους έχουν το θάρρος να καινοτομούν και να ρισκάρουν. Αναζητούν νέους τρόπους ανάπτυξης νέων επιχειρηματικών μοντέλων, εισαγωγή νέων προϊόντων και επιτεύχθηκαν οι στόχοι του μάρκετινγκ. Οι

συμμετέχοντες που είχαν ηλικία 40-50 ετών συμφώνησαν περισσότερο με τις ακόλουθες απόψεις: ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στην επιχείρηση είναι η καινοτομία. Προσπαθούν να βρουν νέους τρόπους για να οικοδομήσουν και να βελτιώσουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες. Επανατοποθετούν τα υπάρχοντα προϊόντα της εταιρείας.

Οι έγγαμοι συμφώνησαν περισσότερο με τις απόψεις: Οι διευθυντές τους έχουν το θάρρος να καινοτομούν και να ρισκάρουν. Προσπαθούν να βρουν νέους τρόπους για να οικοδομήσουν και να βελτιώσουν τις σχέσεις με τους πελάτες τους. Χρησιμοποιούν νέα προϊόντα για να διεισδύσουν στις αγορές. Οι άγαμοι συμφώνησαν περισσότερο με την άποψη ότι επιτεύχθηκαν οι στόχοι του μάρκετινγκ. Οι διαζευγμένοι συμφώνησαν περισσότερο με την άποψη ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στην επιχείρηση τους ήταν η καινοτομία.

Οι απόφοιτοι Λυκείου συμφώνησαν περισσότερο με το ότι επιτεύχθηκαν οι στόχοι των επιδόσεων της εταιρείας και οι απόφοιτοι ΑΕΙ με το ότι συνεργάζονται για την εφαρμογή των νέων διαδικασιών. Όσοι ήταν κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών συμφώνησαν περισσότερο με τις απόψεις: Προσπαθούν να βρουν νέους τρόπους για να οικοδομήσουν και να βελτιώσουν τις σχέσεις με τους πελάτες τους. Οι τεχνικές πωλήσεων αναθεωρούνται πάντα και γίνονται προσπάθειες ώστε να βρεθούν νέες μέθοδοι. Εφαρμόζουν καινοτόμα προγράμματα μάρκετινγκ. Αναζητούν τρόπους για να βελτιώσουν τις μεθόδους και τα εργαλεία προώθησης. Εισάγουν νέα προϊόντα. Επανατοποθετούν τα υπάρχοντα προϊόντα. Χρησιμοποιούν νέα προϊόντα για να διεισδύσουν στις αγορές.

Οι διευθυντές έρευνας και ανάπτυξης φαίνεται ότι συμφώνησαν περισσότερο με τις απόψεις: Η εταιρεία εκτιμά την προθυμία να πειραματιστεί ο εργαζόμενος με νέες ιδέες. Ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στην επιχείρηση είναι η καινοτομία. Η εταιρεία καινοτομεί στα προγράμματα μάρκετινγκ προκειμένου να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προσπαθούν να βρουν νέους τρόπους για να οικοδομήσουν και να βελτιώσουν τις σχέσεις με τους πελάτες. Οι τεχνικές πωλήσεων αναθεωρούνται και γίνονται προσπάθειες ώστε να βρεθούν νέες μέθοδοι. Αναζητούν τρόπους ανάπτυξης νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Ο σχεδιασμός του προϊόντος ανανεώνεται συνεχώς σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αναζητούν τρόπους για να βελτιωθούν οι μέθοδοι και τα εργαλεία προώθησης. Αναπτύσσουν νέα χαρακτηριστικά στα προϊόντα. Επανατοποθετούν τα υπάρχοντα προϊόντα και προσελκύουν νέους πελάτες. Όσοι δήλωσαν άλλο στη θέση εργασίας συμφώνησαν

περισσότερο με το ότι επιτεύχθηκαν οι στόχοι του μάρκετινγκ και οι στόχοι των πωλήσεων. Εξασφαλίστηκε το επιθυμητό μερίδιο αγοράς.

Όσοι είχαν 6-10 χρόνια προϋπηρεσίας συμφώνησαν περισσότερο με τις απόψεις: Οι διευθυντές τους έχουν το θάρρος να καινοτομούν και να ρισκάρουν. Η εταιρεία καινοτομεί στα προγράμματα μάρκετινγκ προκειμένου να έχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Όσοι είχαν προϋπηρεσία 16-20 χρόνια συμφώνησαν με το ότι επιτεύχθηκαν οι στόχοι των πωλήσεων. Όσοι είχαν προϋπηρεσία πάνω από 26 χρόνια συμφώνησαν περισσότερο με τις απόψεις: Ενθαρρύνουν τις δημιουργικές ιδέες στον οργανισμό τους. Συνεργάζονται για την εφαρμογή των νέων διαδικασιών.

1. Ένας από τους περιορισμούς αυτής της μελέτης ήταν ότι δεν έχει μελετηθεί το συγκεκριμένο θέμα εκτενώς στην Ελλάδα επομένως τα αποτελέσματα δεν μπορούν να συγκριθούν παρά μονάχα με έρευνες που διεξήχθησαν στο εξωτερικό. Αυτό έχει ως συνέπεια να μην είναι αντικειμενικές οι συγκρίσεις καθώς σε κάθε πολιτισμό ισχύουν άλλες συνθήκες κι επομένως απόψεις. Επόμενες έρευνες χρειάζεται να επαναλάβουν τη συγκεκριμένη μεθοδολογία, που ακολουθήθηκε στην παρούσα εργασία, ώστε να μπορέσουν να συγκρίνουν τα αποτελέσματα και να εξάγουν σαφή αποτελέσματα.
2. Ένας ακόμα περιορισμός της έρευνας ήταν ότι οι συμμετέχοντες δεν γνώριζαν το μερίδιο της επιχείρησης στην οποία εργάζονταν. Αυτό μπορεί να λυθεί
 - a. μέσω της ενημέρωσης τους. Με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί η δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων κι υπηρεσιών.
 - b. Με την εξειδικευμένη στελέχωση των τμημάτων των εταιρειών που σχετίζονται με τις εξαγωγές. Θα πρέπει να τεθεί ως απαραίτητη προϋπόθεση οι υπεύθυνοι των τμημάτων εξαγωγής να κάνουν επαρκή έρευνα αγοράς ώστε να γνωρίζουν το μερίδιο αγοράς της εταιρείας στην οποία απασχολούνται καθώς και τον ανταγωνισμό.
3. Να πραγματοποιηθούν επενδύσεις των εταιρειών στα R&D τμήματα, αναφορικά με την καλύτερη και επαρκή στελέχωση του τμήματος, με στόχο την δημιουργία καινοτομίας στα προϊόντα, στις διαδικασίες και στις υπηρεσίες.
4. Οι εταιρείες χρειάζεται να επιδιώξουν μεγαλύτερη εμπλοκή των ερευνητικών κέντρων και πανεπιστημίων ώστε να επιτυγχάνεται η είσοδος νέων καινοτόμων ιδεών, οι οποίες θα μετατρέπονται σε καινοτόμα προϊόντα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Bilkey, J. & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller – sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8: 93-98.
2. Bingman, J. & Cederang, J. (2008). *Born globals – underlying factors to rapid internationalization* Uppsala University. Sweden, Bachelor Thesis.
3. Brandao, F. & Costa, C. (2019). Evolution of innovation theory and practice: From firms to the territory. In Daniel, A. (Ed.), *Creativity, entrepreneurship and absorptive capacity – endogenous aspects of territorial innovation* (pp. 17-47). Canterano: Aracne Editrice.
4. Brandao, F., Costa, C. & Buhalis, D. (2018). Tourism innovation networks: a regional approach. *European Journal of Tourism Research*, 18(1): 33-56.
5. Brandao, F., Breda, Z. & Costa, C. (2019). Innovation and internationalization as development strategies for coastal tourism destinations: the role of organizational networks. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41: 219-230.
6. Castells, M. (2010). *The rise of the network society*. Chichester, West Sussex. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
7. Chaminade, C. & Roberts, H. (2002). *Social capital as a mechanism: connecting knowledge within and across firms*. Paper presented at the Third European conference on organizational knowledge, learning and capabilities. Athens, Greece, April 2002.
8. Considine, M., Lewis, J.M. & Alexander, D. (2009). *Networks, innovation and public policy. Politicians, bureaucrats and the pathways to change inside government*. London: Palgrave Macmillan.
9. Cooke, P. & Morgan, K. (1998). *The associational economy: Firms, regions, and innovation*. Oxford: Oxford University Press.

10. Costa, C. (1996). *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: planning, organizations and networks. The case of Portugal*. England: University of Surrey.
11. Costa, C., Breda, Z., Costa, R. & Miguens, J. (2008). The benefits of networks for small and medium sized tourism enterprises. In Scott, N., Baggio, R. & Cooper, C. (Eds.), *Network analysis and tourism: from theory to practice*. Clevedon: Channel View Publications.
12. Danskin, P. (2000). Synoptic versus incremental internationalization: an examination of “born global” and “gradual globalizing” firms. University of Memphis, Phd Thesis.
13. Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3): 443-469.
14. Etamad, H. & Wright, R. (2003). Globalization and entrepreneurship. In Etamad, H. & Wright, R. (Eds.), *Globalization and entrepreneurship: policy and strategy perspectives*. Cheltenham: Edward Elgar.
15. Fagerberg, J. (2006). Innovation: a guide to the literature. In Fagerberg, J., Mowery, D.C. & Nelson, R.R. (Eds.), *The Oxford handbook of innovation* (pp. 1-26). Oxford: Oxford University Press.
16. Fillis, I. (2001). Small firm internationalization: an investigative survey and future research directions. *Management Decision*, 39(9): 767-783.
17. Forsgren, M., Holm, U. & Johanson, J. (2005). *Managing the embedded multinational: A business network view*. Cheltenham: Edward Elgar.
18. Hakansson, H. (1982). An interaction approach. In Hakansson, H. (Ed.), *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
19. Hakansson, H. (1987). *Industrial technological development. A network approach*. London: Routledge.
20. Hjalager, A. (2007). Stages in the economic globalization of tourism. *Annals of Tourism Research*, 34(2): 437-457.

21. Hurmerinta – Peltomaki, L. (2004). Conceptual and methodological underpinnings in the study of rapid internationalizers, emerging paradigms in international entrepreneurship. In Jones, M.V. & Dimitratos, P. (Eds.), *The McGill international Entrepreneurship Series*, UK: 64-88.
22. Johansson, 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): 23-31.
23. Johansson, J. & Mattsson, L.G. (1988). Internationalization in industrial systems – A network approach. In Hood, A. & Vahlne, J.E. (Eds.), *Strategies in global competition*. New York: Croom Helm.
24. Jolly, V.K., Alahuhta, M. & Jeannet, J.P. (1992). Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1: 11-26.
25. Kline, S. & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. In Landau, R. & Rosenberg, N. (Eds.), *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth*. Washington, DC: National Academy Press.
26. Knight, G.A. & Tamer, C. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8: 11-26.
27. Kofler, I. & Marcher, A. (2018). Inter-organizational networks of small and medium-sized enterprises (SME) in the field of innovation: A case study of South Tyrol. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 30(1): 9-25.
28. Kunday, O. & Senguler, E.P. (2015). A study on factors affecting the internationalization process of small and medium enterprises (SMEs). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195: 972-981.
29. Kundu, K. & Katz, J.A. (2003). Born-international SMEs: bi-level impacts of resources and intentions. *Small Business Economics*, 20(1): 25-47.
30. Lecerf, M. (2012). Internationalization and innovation: the effects of a strategy mix on the economic performance of French SMEs. *International Business Research*, 5(6).
31. Lundvall, B.A. & Borrás, S. (1997). *The globalising learning economy: implications for innovation policy*. Luxembourg: European Commission, DG Science, Research and Development.

32. Luostarinen, R. (1970). *Foreign operations of the firm*. Helsinki School of Economics Licentiate Thesis.
33. Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the firm: an empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets, with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision-making*. Helsinki School of Economics, Doctoral Thesis.
34. Madsen, T.K. & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International Business Review*, 6(6): 561-583.
35. Mamis, R.A. (1989). Global start-up. *August*, 38-47.
36. Mcdougall, P. & Oviatt, B.M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance. A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1): 23-40.
37. Mcdougall, P.P. & Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43: 902-908.
38. Melen, S. & Nordman, E. (2009). The internationalization modes of born globals: a longitudinal study. *European Management Journal*, 27(4): 243-254.
39. Moreira, A.C. (2009). The evolution of internationalization: Towards a new theory? *Economia Global e Gestao*, 14(1): 41-59.
40. Nieves, J. & Diaz-Meneses, G. (2018). Knowledge sources and innovation in the hotel industry. Empirical analysis on Gran Canaria Island, a mature mass-tourism destination. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6): 2537-2561.
41. Olsen, M. (1991). Structural changes: the international hospitality industry and firm. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(4): 21-24.
42. Olsen, M. & Connolly, D. (2000). *Experience – based travel: how technology is changing the hospitality industry*. Cornell hotel and Restaurant Administration Quarterly, February, 30-40, Cornell University.
43. Oviatt, B. & Mcdougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal International Business Studies*, 25(1): 45-64.

44. Oviatt, B. & Mcdougall, P. (1995). Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy Management Exercises*, 9(2): 30-44.
45. Ozseker, D.B. (2019). Towards a model of destination innovation process: An integrative review. *Service Industries Journal*, 39(3-4): 206-228.
46. Pedraza Rendon, O.H., Molina Martinez, R. & Ramirez Flores, M.S. (2014). Marketing strategies for hotel industry internationalization in Morelia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 148: 271-279.
47. Powell, W.W. & Grodal, S. (2006). Networks of innovators. In Fagerberg, J., Mowery, D.C. & Nelson, R. (Eds.), *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
48. Rennie, M. (1993). Born global. *Mckinsey Quarterly*, 4: 5-52.
49. Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. & Vaillant, Y. (2005). The born-global phenomenon: a comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3: 133-171.
50. Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1): 7-31.
51. Saren, M. (1990). Determinants, processes and strategies of technological innovation: towards an interactive paradigm. In Loveridge, R. & Pitt, M. (Eds.), *The strategic management of technological innovation*. Chichester: John Wiley & Sons.
52. Sharma, D.D. & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International Business Review*, 12(6): 739-753.
53. Smeral, E. (1998). The impact of globalization on small and medium enterprises: New challenges for tourism policies in European countries. *Tourism Management*, 19(4): 371-380.
54. Song, H., Li, G. & Cao, Z. (2017). Tourism and economic globalization: an emerging research agenda. *Journal of Travel Research*, 57(8): 999-1011.
55. Swan, J., Scarborough, H. & Robertson, M. (2003). Linking knowledge, networking and innovation processes: A conceptual model. In Shavinina, L.V. (Ed.), *The international handbook on innovation*. Oxford: Elsevier.

56. Vadana, I. (2013). *Born global companies use the internet for rapid internationalization*. In <http://blog.regiconia.com/born-global-companies-use-the-internet-for-rapid-internationalization/Sthash.0sgwymmy.Dpuf>.
57. Vissak, T. (2003). *The internationalization of foreign – owned enterprises in Estonia: a network perspective*. Universitatis Tartuensis Unpublished Doctoral Dissertation, Tartu.
58. Vonortas, N.S. (2009). Innovation networks in industry. In Malerba, F. & Vonortas, N.S. (Eds.), *Innovation networks in industries*. Cheltenham: Edward Elgar.
59. Woolgar, S., Gomes, P., Vaux, J., Ezingear, J.N. & Grieve, R. (1998). Abilities and competencies required. Particularly by small firms, to identify and acquire new technology. *Technovation*, 18(8-9): 575-584.