



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:
«Επαναπροσδιορίζοντας τη διεθνοποίηση
επιχειρήσεων ως υιοθέτηση καινοτομίας:
μια εμπειρική μελέτη».

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια: Ελπίδα Ανδρικοπούλου του
Σπυρίδωνος (Αριθμός μητρώου: ΜΔΕ 1210)

Επιβλέπων καθηγητής: κ. Τσόγκας Ηρ. Μάρκος

Πειραιάς 2015

*Η διπλωματική αυτή εργασία αφιερώνεται
στους γονείς μου, που με στήριξαν όσο
κανείς καθ' όλη τη διάρκεια
των σπουδών μου.*

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Μάρκο Τσόγκα για την πολύτιμη βοήθειά του, την επιστημονική του σκέψη, τις κατευθυντήριες γραμμές και τις υποδείξεις του καθ' όλη τη διάρκεια της διεξαγωγής της εν λόγω διπλωματικής εργασίας.

Ιδιαίτερα ευχαριστώ επίσης όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων με τα οποία επικοινωνήσα, προκειμένου να πραγματοποιήσω την εμπειρική αυτή μελέτη. Η αρωγή και οι ευχές τους μου έδωσαν δύναμη, προκειμένου να ολοκληρώσω την παρούσα εργασία.

Πίνακας περιεχομένων

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	8
2.1 Έννοια της διεθνοποίησης επιχειρήσεων	8
2.2 Χαρακτηριστικά της διεθνοποίησης	10
2.3 Μέθοδοι της διεθνοποίησης	11
2.4 Κατηγοριοποιήσεις της διεθνοποίησης υπηρεσιών	12
2.5 Μορφές της διεθνοποίησης	14
2.6 Διαχωρισμός υπηρεσιών σε “hard” και “soft”	15
2.7 Η περίπτωση της διανομής υπηρεσιών	16
2.8 Οι υπηρεσίες γίνονται προσιτές στο εξωτερικό (η διαδικασία)	17
2.8.1 Στρατηγικές εξαγωγών	18
2.8.2 Στρατηγικές εισόδου	19
2.8.3 Ηλεκτρονικές στρατηγικές	20
2.9 Παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση της διεθνοποίησης	21
2.10 Εμπόδια που εμφανίζονται κατά τη διαδικασία της διεθνοποίησης ...	24
2.11 Προσαρμογή έναντι τυποποίησης	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	33
3.1 Ορισμός, χαρακτηριστικά, παράγοντες της καινοτομίας	33
3.2 Η καινοτόμος επιχείρηση και η καινοτομική διαδικασία	36
3.3 Συστήματα και δίκτυα της καινοτομίας	37
3.4 Η γεωγραφία και η παγκοσμιοποίηση της καινοτομίας	39
3.5 Η καινοτομία σε διάφορους τομείς και στις υπηρεσίες	41
3.6 Τύποι, αρχές και κύκλος ζωής των καινοτομιών	46
3.7 Καινοτομία και ανταγωνιστικότητα	51
3.8 Πρόσφατες μελέτες περί διεθνοποίησης και καινοτομίας	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	54
4.1 Ορισμός της ποσοτικής έρευνας	54
4.2 Χαρακτηριστικά της ποσοτικής έρευνας	54
4.3 Θεμέλια της ποσοτικής έρευνας	55
4.3.1 Η έννοια της υπόθεσης (hypothesis)	56
4.4 Μεθοδολογία της εμπειρικής μελέτης	57

4.4.1 Διαδικασία της δειγματοληψίας	58
4.4.2 Μετρήσεις και ερωτήματα της εμπειρικής μελέτης	60
4.4.3 Προφίλ των συμμετεχόντων στην εμπειρική μελέτη	64
4.4.4 Στατιστικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	69
5.1 Αποτελέσματα όλων των επιχειρήσεων σχετικά με τη διεθνοποίηση ..	69
5.2 Αποτελέσματα των επιχειρήσεων που διεθνοποιούνται	76
5.3 Αποτελέσματα αναφορικά με τη διεθνή εμπειρία, το μορφωτικό επίπεδο και την ηλικία	80
5.4 Η βαρύτητα των δημογραφικών στοιχείων των στελεχών	82
5.4.1 Διεθνής εμπειρία	82
5.4.2 Μορφωτικό επίπεδο.....	84
5.4.3 Ηλικία	86
5.4.4 Η βαρύτητα των απόψεων των στελεχών περί καινοτομίας σε σχέση με την απόφαση διεθνοποίησης	87
5.4.4.1 Περίπτωση πρώτη	87
5.4.4.2 Περίπτωση δεύτερη	89
5.4.5 Η βαρύτητα των απόψεων των στελεχών περί καινοτομίας σε σχέση με το βαθμό διεθνούς εμπειρίας τους.....	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	92
6.1 Συμπεράσματα για όλες τις επιχειρήσεις	92
6.2 Συμπεράσματα για τις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται	94
6.3 Συμπεράσματα από τα στατιστικά τεστ	99
6.4 Προτάσεις.....	100
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	102
Κατάλογος ενώσεων, συνδέσμων, σωματείων και συλλόγων.....	102
Ερωτηματολόγιο σε μορφή αρχείου Microsoft Office Word.....	103
Ερωτηματολόγιο σε διαδικτυακή μορφή.....	110
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	116

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο τη μελέτη του ζητήματος της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων ως μια διαδικασία που χαρακτηρίζεται από καινοτομία και πρωτοπορία. Στο πρώτο μέρος της μελέτης αυτής λαμβάνουν χώρα η ανάλυση των ποικίλων παραγόντων και χαρακτηριστικών που αφορούν στη διεθνοποίηση επιχειρήσεων, όπως επίσης και οι λόγοι που οδηγούν σε αυτή. Επιπρόσθετα, παρουσιάζονται οι μέθοδοι, οι μορφές και τα εμπόδια που χαρακτηρίζουν τη διεθνοποίηση. Ακόμη, μελετάται το ζήτημα της καινοτομίας και παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά που την αφορούν, καθώς και η διαδικασία και τα στάδια που τη διέπουν. Επίσης, τίθεται και το ζήτημα της ανταγωνιστικότητας σε σχέση με την καινοτομική διαδικασία.

Στο δεύτερο μέρος της εν λόγω εργασίας, λαμβάνει χώρα η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ποσοτικής έρευνας (με τη χρήση ερωτηματολογίου), η οποία πραγματοποιήθηκε σε 72 επιχειρήσεις υπηρεσιών, καθώς επίσης και η ανάλυση και ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων αυτών και η εξαγωγή συμπερασμάτων. Τέλος, παρουσιάζονται ορισμένες προτάσεις που αφορούν στο προαναφερθέν ζήτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διεθνοποίηση των επιχειρήσεων

2.1 Έννοια της διεθνοποίησης επιχειρήσεων

Ως διεθνοποίηση επιχειρήσεων ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία μία επιχείρηση δραστηριοποιείται υπό το πρίσμα ενός διεθνούς προσανατολισμού, γεγονός που τη συνδέει άρρηκτα με την έννοια της παγκοσμιοποίησης (Collins English Dictionary). Η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης που έχει λάβει χώρα τις τελευταίες δεκαετίες σχετίζεται άμεσα, αμφίδρομα και δυναμικά με τις υπηρεσίες και από οικονομικής άποψης, μα και από ποικίλα άλλα πεδία, όπως το πολιτισμικό, το κοινωνικό, καθώς και το πολιτικό (Cuadrado-Roura, 2010).

Απλούστερα, διεθνοποίηση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας μία εταιρεία μετακινείται από την αποκλειστική της δραστηριοποίηση στην εγχώρια αγορά, σε διεθνείς αγορές. (Bilkey και Tesar, 1977, Johanson και Wiedershein-Paul, 1975, Johanson και Vahlne, 1990). Ένας άλλος ορισμός αναφέρει ότι η διεθνοποίηση είναι η επέκταση των λειτουργιών μίας επιχείρησης σε ξένες αγορές και πως δεν αφορά απαραίτητα μία διαδικασία, μα δύναται να προκύπτει από ανεξάρτητη δράση (Mejri και Umemoto, 2010). Η διεθνής επιχείρηση – στα αγγλικά ο όρος συναντάται κάτω από διάφορα ονόματα όπως “International Corporation”, “Multinational Corporation”, “Transnational Corporation”, “Global Business”, “International Business”, κ.λπ. – είναι κάθε επιχείρηση που έχει τουλάχιστον μία από τις επιχειρηματικές λειτουργίες της σε περισσότερες από μία χώρες. Η διεθνής επιχείρηση είναι κατά κύριο λόγο υπεύθυνη για την ύπαρξη του «παγκόσμιου χωριού» και τη διεθνοποίηση του επιχειρείν. Στις οικονομίες της αγοράς (market economies) η επιχείρηση ελέγχει πολλές μεταβλητές. Παραδείγματος χάριν, μπορεί να χρησιμοποιήσει παραγωγικές μεθόδους έντασης κεφαλαίου ή έντασης εργασίας. Μπορεί να αποφασίσει την πολιτική των πωλήσεων ή του τύπου αμοιβής εργασίας ή να τροποποιήσει την τιμολογιακή πολιτική της ή την παραγωγική της διαδικασία. Υπάρχουν όμως και μεταβλητές που συνήθως δεν μπορεί να τις ελέγξει μια εταιρεία. Γενικά, αυτές οι μεταβλητές ταξινομούνται σε κατηγορίες όπως: κοινωνικο-πολιτιστικά θέματα, πολιτική, νομικό καθεστώς, τεχνολογία, οικονομία, καθεστώς διανομών. Υπάρχουν και πολλές άλλες μη ελεγχόμενες μεταβλητές (από τη γεωγραφία μέχρι τη θρησκεία και τον ανταγωνισμό) που πρέπει να αποδεχθεί μια διεθνής επιχείρηση. Όσο όμως η επιχείρηση διεθνοποιείται, τόσο και

περισσότερο πρέπει να μπορεί να αντιλαμβάνεται τις νέες, μη ελεγχόμενες, μεταβλητές που συναντά στο ταξίδι της ανά τον κόσμο (Θανόπουλος, 2012).

Επιπρόσθετα, η παγκοσμιοποίηση έχει δημιουργήσει αμέτρητες ευκαιρίες για τη διεθνοποίηση ενός μεγάλου εύρους υπηρεσιών. Οι πρόσφατες τεχνολογικές καινοτομίες συνοδευόμενες από τη μείωση, ή ακόμη και την εξάλειψη των εμποδίων του εμπορίου έχουν ως αποτέλεσμα την εκθετική επέκταση των επιχειρήσεων υπηρεσιών (Moreira, Maia, Sousa και Meneses, 2013). Οι υπηρεσίες έχουν καταστεί κινητήριος δύναμη στην παγκόσμια οικονομία. Σύμφωνα με στοιχεία του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (2009), οι υπηρεσίες αριθμούν το 23-24% του συνολικού παγκόσμιου εμπορίου (εισαγωγές και εξαγωγές), μα συνεισφέρουν το 68-70% της συνολικής προστιθέμενης αξίας σε κάθε χώρα. Ο τομέας των υπηρεσιών θεωρείται το πιο σημαντικό στοιχείο των ανεπτυγμένων κρατών (Aharoni, 1993, Patterson και Cícic, 1995). Οι πρόσφατες βελτιώσεις στην τεχνολογία, συνοδευόμενες από άρση στα εμπόδια που αφορούν στο εμπόριο, έχουν επιτρέψει στις υπηρεσίες να κινηθούν μαζικά στο παγκόσμιο περιβάλλον της αγοράς (Atuahene-Gima, 1995, Patterson και Cícic, 1995). Έτσι λοιπόν, η παγκοσμιοποίηση των διεθνών αγορών έχει επαυξήσει τις ευκαιρίες για προώθηση των υπηρεσιών διεθνώς (Hassan και Kaynak, 1994, Ekeledo και Sivakumar, 1998).

Αρκετές τάσεις έχουν επισπεύσει την αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση των υπηρεσιών. Αρχικά, υπάρχει η αλλαγή προς τις υπηρεσίες στις οικονομίες των περισσότερο αναπτυγμένων χωρών, καθώς η παραγωγική δραστηριότητα έχει «στραφεί» στις «φτωχές» οικονομίες. Δεύτερον, καθώς οι παραγωγοί μετακινούνται διεθνώς, πρέπει να τους ακολουθήσουν οι πάροχοι των υπηρεσιών τους. Τρίτον, η τεχνολογία χαρακτηρίζεται από μία ενοποιητική επίδραση, καθιστώντας τα εθνικά σύνορα λιγότερο σημαντικά από ό,τι στο παρελθόν. Τέταρτον, το «άνοιγμα των αγορών» που προηγουμένως ήταν κλειστές στην πρώην Σοβιετική Ένωση, καθώς και στην Ανατολική Ευρώπη έχει οδηγήσει σε τεράστιες ευκαιρίες για τους παρόχους υπηρεσιών ώστε να επεκταθούν σε αυτές τις περιοχές όπου η ειδικότητά τους χρειάζεται πολύ. Πέμπτον, οι διαπραγματεύσεις του Γύρου της Ουρουγουάης της Γενικής Συμφωνίας Δασμών και Εμπορίου (General Agreement on Tariffs and Trade – GATT) έχουν εξαλείψει κάποια από τα εμπόδια αναφορικά με τις εξαγωγές υπηρεσιών. Τέλος, καθώς πολλές οικονομίες αναπτύσσονται και φθάνουν σε υψηλότερα επίπεδα αφθονίας, περισσότερες υπηρεσίες απαιτούνται. Συχνά αυτές οι υπηρεσίες είτε δεν είναι διαθέσιμες σε τοπικό επίπεδο, είτε χρειάζονται στα πλαίσια μίας παγκόσμιας κλίμακας (Annual Report of the President of the United States on the Trade Agreement Program, 1996, Lovelock και Yip, 1996).

Οι διεθνείς υπηρεσίες ορίζονται με ποικίλους τρόπους. Παρόλα αυτά, συνδέονται με τη διασυνοριακή κινητικότητα ανθρώπων, πληροφοριών, φυσικών αντικειμένων και/ ή χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων σχετικών με τις υπηρεσίες. Επίσης, είναι γενικά αποδεκτό πως καθώς μία επιχείρηση επεκτείνεται διεθνώς, προσαρμόζει τις βασικές της στρατηγικές μάρκετινγκ σε μία προσπάθεια να ενισχύσει την πιθανότητα επιτυχίας της σε νέες αγορές (Roberts, 1999). Η επιτυχία μιας επιχείρησης σε μία αγορά προάγει περαιτέρω πρωτοβουλίες στην παγκόσμια αγορά. Ακόμη, σε αντιδιαστολή με μία παραγωγική επιχείρηση, η διεθνοποίηση είναι περισσότερο επισφαλής για μία επιχείρηση υπηρεσιών, καθώς οι παραγωγικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αναλάβουν την όλη διαδικασία σταδιακά και επομένως να αποκτήσουν εμπειρία (Carmen και Langeard, 1980).

2.2 Χαρακτηριστικά της διεθνοποίησης

Η πολιτισμική απόσταση και η ύπαρξη κινήτρων για διεθνοποίηση συναντώνται στα υποδείγματα διεθνοποίησης, μα έχουν μία περισσότερο ισχυρή επίδραση στην ίδια τη διαδικασία για τις επιχειρήσεις υπηρεσιών. Άλλα στοιχεία, όπως τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και της διοίκησης, το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και οι στάσεις και οι αντιλήψεις απέναντι στις εξαγωγές παίζουν έναν παρόμοιο ρόλο στα υποδείγματα αυτά.

Η γνώση πάλι αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα επιβίωσης και ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις. Ενώ κάποια ερευνητικά έργα επικεντρώνονται στη δημιουργία της οργανωσιακής γνώσης (Nonaka και Takeuchi, 1995), άλλες απόψεις επικεντρώνονται στην ατομική γνώση και στην εφαρμογή αυτής μέσα στην επιχείρηση (Grant, 1996). Έχει αναπτυχθεί ένα μοντέλο που βασίζεται στη γνώση (knowledge-based model), το οποίο αφορά σε επέκταση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε ξένες αγορές. Πιο συγκεκριμένα, αυτό περιλαμβάνει τη γνώση της αγοράς και την εμπειρική γνώση, η οποία με τη σειρά της σχετίζεται με γνώση του δικτύου, πολιτισμική γνώση (κουλτούρα χώρας, κατοίκων κ.λπ.), καθώς επίσης και επιχειρηματική γνώση.

Αναλυτικότερα, η γνώση της αγοράς αφορά σε αντικειμενικές πληροφορίες για τις ξένες αγορές (μέγεθος αγοράς, ανταγωνιστές, κανονισμοί κ.ο.κ.). Επιπρόσθετα, η εμπειρική γνώση είναι αποτέλεσμα από την πρακτική ενασχόληση με κάποιο ζήτημα, αποκλειστικά μέσω προσωπικής εμπειρίας. Το είδος αυτό της γνώσης περιλαμβάνει την πολιτισμική γνώση, δηλαδή τη γλώσσα, τις συνήθειες και τη συμπεριφορά των κατοίκων μιας χώρας, τις αξίες, τα έθιμα, τις νόρμες, καθώς και τους νόμους που τη

διέπουν. Όπως έχει πει και ο Hofstede (2005), ο πολιτισμός και η κουλτούρα που χαρακτηρίζουν ένα λαό αποτελούν το «λογισμικό του μυαλού». Επίσης, η εμπειρική γνώση αφορά τη γνώση του δικτύου, δηλαδή γνώση περί κοινωνικών και επιχειρηματικών δικτύων. Τέλος, υπάρχει και η επιχειρηματική γνώση, δηλαδή γνώση ύπαρξης ευκαιριών, καθώς και εκμετάλλευσης αυτών (Mejri και Umemoto, 2010).

2.3 Μέθοδοι της διεθνοποίησης

Σύμφωνα με τη Γενική Συμφωνία για το Εμπόριο των Υπηρεσιών (General Agreement on Trade in Services – GATS), τέσσερις μέθοδοι χαρακτηρίζουν τις διεθνείς υπηρεσίες και αυτοί είναι οι εξής: διασυνοριακή προσφορά (cross-border supply), κατανάλωση στο εξωτερικό (consumption abroad), εμπορική παρουσία (commercial presence), και παρουσία φυσικών προσώπων (presence of natural persons). Επίσης, αυτές ορίζονται στη βάση της πηγής προέλευσης του παρόχου και του καταναλωτή της υπηρεσίας, καθώς και του βαθμού και του τύπου της φυσικής παρουσίας την οποία διαθέτουν τη στιγμή που η υπηρεσία διανέμεται. Έτσι λοιπόν, οι μέθοδοι της διεθνοποίησης πιο αναλυτικά παρουσιάζονται κάτωθι:

(α) Στην περίπτωση της διασυνοριακής προσφοράς, ο πάροχος υπηρεσιών δε βρίσκεται στη χώρα του πελάτη, μα η υπηρεσία διανέμεται στην περιοχή του από την περιοχή της χώρας του παρόχου της υπηρεσίας. Για παράδειγμα, οι διεθνείς μεταφορές, καθώς επίσης και η προσφορά μιας υπηρεσίας μέσω τηλεπικοινωνιών αποτελούν τέτοιου είδους υπηρεσίες. (β) Στην περίπτωση της κατανάλωσης στο εξωτερικό, ο πάροχος της υπηρεσίας δε βρίσκεται στη χώρα του πελάτη. Η υπηρεσία διανέμεται εκτός της χώρας του πελάτη, το οποίο σημαίνει πως ο πελάτης πρέπει να μεταβεί στο εξωτερικό, στην τοποθεσία του παρόχου της υπηρεσίας, προκειμένου να καταναλώσει την υπηρεσία. Ο τουρισμός είναι ένα παράδειγμα αυτού του είδους της υπηρεσίας. (γ) Στην περίπτωση της μεθόδου της εμπορικής παρουσίας, ο προμηθευτής της υπηρεσίας είναι παρόντας στη χώρα του πελάτη. Αυτό συμβαίνει μέσω της εμπορικής παρουσίας, για παράδειγμα μέσω θυγατρικών εταιρειών, κοινοπραξιών, και συνεργασιών. (δ) Η παρουσία φυσικών προσώπων σημαίνει ότι η υπηρεσία διανέμεται στη χώρα του πελάτη από φυσικά πρόσωπα, τα οποία έρχονται από κάποια άλλη χώρα. Αυτό αφορά φυσικά πρόσωπα τα οποία είναι τα ίδια πάροχοι υπηρεσιών, μα επίσης και φυσικά πρόσωπα τα οποία είναι εργαζόμενοι σε παρόχους υπηρεσιών.

Στη βιβλιογραφία έχει προταθεί πως η επιλογή του τρόπου εισόδου (γενικές μέθοδοι εισόδου) για τις επιχειρήσεις υπηρεσιών όταν μεταφέρουν τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό, είναι είτε να ακολουθήσουν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες τους όταν διεθνοποιούνται, είτε να ψάξουν ενεργά για νέες αγορές (Erramilli και Rao, 1990, Majkgard και Sharma, 1998). Τη σήμερα ημέρα, παρόλα αυτά, οι τεχνολογικές εξελίξεις, όπως είναι το διαδίκτυο και η δορυφορική και ψηφιακή τηλεόραση, έχουν δημιουργήσει εντελώς νέες μορφές διεθνοποίησης. Σε πολλές περιπτώσεις η μετακίνηση στο εξωτερικό δεν είναι πια απλά μία επιλογή για μία επιχείρηση υπηρεσιών. Οι πιθανοί πελάτες στις διεθνείς αγορές επιλέγουν κάποιες προσφορές υπηρεσιών για μία εγχώρια αγορά και απαιτούν από την επιχείρηση να τη διανέμει και διεθνώς. Η δορυφορική τηλεόραση και ιδιαίτερα το διαδίκτυο έχουν ανοίξει το δρόμο σε υπηρεσίες για τους καταναλωτές οπουδήποτε αυτά έχουν πρόσβαση σε τέτοιου είδους τεχνολογίες. Φυσικά, μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να αγνοήσει το διεθνές ενδιαφέρον προς τις προσφορές της, και πιθανόν να χάσει νέες αγορές σημαντικού μεγέθους, ή μπορεί μερικές φορές να βρεθεί απρόσμενα στη θέση προμηθευτή υπηρεσίας. Ειδικευμένα καταστήματα λιανικού εμπορίου, όπως είναι τα βιβλιοπωλεία και τα καταστήματα με εξοπλισμό γυμναστηρίου, αποτελούν παραδείγματα υπηρεσιών που έχουν γίνει με αυτόν τον τρόπο διεθνή.

Επομένως, δύναται να αναγνωριστούν τρεις γενικές μέθοδοι εισόδου για τις επιχειρήσεις υπηρεσιών που «μετακινούνται» σε διεθνείς αγορές:

- 1) μέθοδος ακολουθίας πελάτη
- 2) μέθοδος αναζήτησης αγοράς και
- 3) μέθοδος ηλεκτρονικού μάρκετινγκ

Φυσικά, οι τρεις τύποι μεθόδων εισόδου δεν είναι πλήρως αμοιβαία αποκλειόμενοι. Μία επιχείρηση η οποία χρησιμοποιεί το διαδίκτυο ως τρόπο της μεθόδου του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ μπορεί να το κάνει σκόπιμα, ούτως ώστε να αποκτήσει πρόσβαση στις διεθνείς αγορές. Αυτή η μέθοδος εισόδου αποτελεί με τον τρόπο αυτό, συγχρόνως αναζήτηση αγοράς. Επιπρόσθετα, μία επιχείρηση η οποία ακολουθεί έναν πελάτη στο εξωτερικό, πιθανά να έχει αποφασίσει να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία αυτή προκειμένου να αναζητήσει ενεργά νέες αγορές.

2.4 Κατηγοριοποιήσεις της διεθνοποίησης υπηρεσιών

Σύμφωνα με τους Clark και Rajaratnam (1999), οι διεθνείς υπηρεσίες είναι συμβολαιογραφικές πράξεις, εκπληρώσεις ή και προσπάθειες, οι οποίες διεξάγονται

πέρα από τα εθνικά σύνορα με σημαντική επαφή με διεθνείς πολιτισμούς. Επιπρόσθετα, οι υπηρεσίες που διανέμονται στο διεθνές περιβάλλον, μπορούν να ταξινομηθούν σε αυτές οι οποίες βασίζονται στην επαφή, στα μέσα, στα περιουσιακά στοιχεία και στα αντικείμενα. Έτσι λοιπόν, οι κατηγοριοποιήσεις αυτές έχουν ως εξής: (α) Οι διεθνείς υπηρεσίες που βασίζονται στην επαφή είναι πράξεις, συμφωνητικά ή εκπληρώσεις από παραγωγούς ή καταναλωτές υπηρεσιών, οι οποίοι διασχίζουν τα εθνικά σύνορα προκειμένου να διεξάγουν συναλλαγές σε άμεση επαφή με τους ομόλογους χρήστες των υπηρεσιών. Η διαχείριση έργων και η προσωρινή εργασία είναι παραδείγματα τέτοιων διεθνών υπηρεσιών. (β) Οι υπηρεσίες που λαμβάνουν χώρα εκτός της εγχώριας αγοράς με βάση τα μέσα είναι πράξεις, συμφωνητικά ή εκπληρώσεις με ιδιοκτησίες σε τοποθεσίες που πρέπει να «επικοινωνούν» μεταξύ τους, κι έτσι να επιτρέπουν στους παραγωγούς των υπηρεσιών να δημιουργούν τα αποτελέσματα της παρουσίας τους χωρίς να είναι παρόντες, διεξάγοντάς τα μεταξύ εθνικών συνόρων μέσω ενός συντελεστικού πλαισίου. Τέτοιου είδους υπηρεσίες περιλαμβάνουν ασφαλιστικές υπηρεσίες και υπηρεσίες πληροφορικής. (γ) Οι διεθνείς υπηρεσίες με βάση τα περιουσιακά στοιχεία είναι πράξεις, συμφωνητικά ή εκπληρώσεις οι οποίες διεκπεραιώνονται μεταξύ εθνικών συνόρων στο πλαίσιο υλικών περιουσιακών στοιχείων που ουσιαστικά κατέχονται ή ελέγχονται από τη χώρα προέλευσης (home country) και είναι σημαντικά αντανεκλαστικές των εμπορικών ιδεών των υπηρεσιών της χώρας προέλευσης. Οι τραπεζικές υπηρεσίες και τα ξενοδοχεία αποτελούν παραδείγματα διεθνών υπηρεσιών με βάση τα περιουσιακά στοιχεία. Τέλος, (δ) οι υπηρεσίες οι οποίες πραγματοποιούνται σε κάποιο διεθνές πλαίσιο με βάση τα αντικείμενα, είναι υπηρεσίες που βασίζονται στην επαφή και είναι καθορισμένες ή ενσωματωμένες σε φυσικά αντικείμενα τα οποία διασχίζουν τα εθνικά σύνορα. Αυτού του είδους οι διεθνείς υπηρεσίες περιλαμβάνουν για παράδειγμα, λογισμικά υπολογιστών και εναέριες μεταφορές.

Οι Lovelock και Yip (1996) ταξινομούν τις διεθνείς υπηρεσίες σε τρεις κατηγορίες: υπηρεσίες που επεξεργάζονται από ανθρώπους (people-processing services), υπηρεσίες που επεξεργάζονται από αγαθά (possession processing services), και υπηρεσίες που βασίζονται στις πληροφορίες (information-based services). Με τον τρόπο αυτό, ισχύει ότι: (α) Οι υπηρεσίες που επεξεργάζονται από ανθρώπους εμπλέκουν κάθε πελάτη απευθείας με την παραλαβή των υπηρεσιών, στοχευόμενων στην φυσική θέση του πελάτη. Περιλαμβάνουν φυσική αλληλεπίδραση με πελάτες και απαιτούν απαραίτητα είτε οι πελάτες να μετακινηθούν στο χώρο που διατίθεται η υπηρεσία, είτε οι πάροχοι της υπηρεσίας να έρθουν στον πελάτη. Και στις δύο εναλλακτικές περιπτώσεις, ο πάροχος της υπηρεσίας οφείλει να διατηρήσει μία τοπική

γεωγραφική παρουσία, να κατανέμει το απαραίτητο προσωπικό, κτίρια, εξοπλισμό, οχήματα και προμήθειες σε λογικά εύκολη πρόσβαση από τους πελάτες τους οποίους στοχεύει. (β) Οι υπηρεσίες που επεξεργάζονται από αγαθά στοχεύουν σε φυσικά αντικείμενα τα οποία ανήκουν στον πελάτη και πιθανά να είναι περιορισμένες γεωγραφικά. Μία τοπική παρουσία απαιτείται όταν ο προμηθευτής πρέπει να καταπιαστεί με αντικείμενα της υπηρεσίας σε μία συγκεκριμένη τοποθεσία, όπως κτίρια ή μεγάλα αντικείμενα εγκατεστημένου εξοπλισμού. Παρόλα αυτά, η τεχνολογία επιτρέπει κάποια είδη διαδικασιών υπηρεσιών να διαχειρίζονται από απόσταση μέσω ηλεκτρονικών διαγνωστικών και μεταδόσεων. Τέτοιες υπηρεσίες καλούνται απομακρυσμένες υπηρεσίες. Επιπρόσθετα, μικρού μεγέθους αντικείμενα μπορούν να αποστέλλονται σε κάποια άλλη τοποθεσία για συντήρηση στην περίπτωση που δεν υπάρχουν υπερβολικοί δασμοί ή κάποιοι άλλοι περιορισμοί ελεύθερης διακίνησης. (γ) Οι υπηρεσίες που βασίζονται στις πληροφορίες στοχεύουν είτε στο μυαλό των καταναλωτών (mental-stimulus processing), είτε στα άυλα περιουσιακά τους στοιχεία (information processing). Οι υπηρεσίες αυτές εξαρτώνται από τη μετάδοση ή τον χειρισμό δεδομένων, προκειμένου να δημιουργηθεί αξία. Οι παγκόσμιες τηλεπικοινωνίες καθιστούν απίστευτα εύκολη τη διανομή υπηρεσιών που βασίζονται στις πληροφορίες ανά τον κόσμο. Οι απαιτήσεις τοπικής παρουσίας μπορεί να είναι περιορισμένες σε ένα τερματικό, το οποίο μπορεί να είναι μία συσκευή τηλεφώνου ή τηλετύπου, υπολογιστή, ή περισσότερο εξειδικευμένου εξοπλισμού, όπως ένα αυτόματο τραπεζικό μηχάνημα, συνδεδεμένο με μία αξιόπιστη τηλεπικοινωνιακή υποδομή.

2.5 Μορφές της διεθνοποίησης

Όταν μία επιχείρηση λάβει την απόφαση να εισέλθει σε μία διεθνή αγορά, πρέπει να επιλέξει ένα τρόπο εισόδου στην αγορά αυτή. Ακριβώς επειδή κάθε τρόπος εισόδου ακολουθείται από διαφορετικές συνέπειες αναφορικά με το βαθμό ελέγχου που μια επιχείρηση μπορεί να ασκήσει σε κάποια διεθνή δραστηριότητα, τους πόρους που οφείλει να δεσμεύσει και τους κινδύνους που πρέπει να υφίσταται (Anderson και Gatignon, 1986, Root, 1987), ο προσδιορισμός του κατάλληλου τρόπου εισόδου αποτελεί μία δύσκολη και περίπλοκη απόφαση (Hill, Hwang και Kim, 1990). Η επιλογή, παρόλα αυτά, αποτελεί έναν κρίσιμα καθοριστικό παράγοντα στην πιθανή επιτυχία της διεθνούς δραστηριότητας (Root, 1987) και η επιλογή του τρόπου εισόδου σε διεθνή αγορά θεωρείται ως «μία από τις πιο καθοριστικές αποφάσεις του διεθνούς μάρκετινγκ» (Terpstra, 1987).

Όπως οι αντίστοιχες παραγωγικές επιχειρήσεις, οι επιχειρήσεις υπηρεσιών έχουν να επιλέξουν από ένα εύρος μεθόδων εισόδου. Έρευνες συχνά έχουν θεωρήσει την επιλογή τρόπου εισόδου ως ένα πρόβλημα επιλογής του βαθμού στον οποίο οι διεθνείς επιχειρηματικές συναλλαγές είναι κάθετα ολοκληρωμένες (vertically integrated). Η καθετοποίηση, δηλαδή η κυριότητα του διαύλου των εξαγωγών ή των διεθνών δραστηριοτήτων, αντιπροσωπεύεται από τρόπους εξαγωγών, όπως οι απευθείας δίαυλοι προς τον καταναλωτή (direct-to-customer channels) και οι θυγατρικές εταιρείες πωλήσεων στο εξωτερικό (overseas sales subsidiaries), επίσης η διεθνής παραγωγή, όπως τα υποκαταστήματα και οι πλήρους ιδιοκτησίας θυγατρικές εταιρείες. Η διεξαγωγή εξαγωγών μέσω μεσαζόντων, μεταφορών μέσω συμβάσεων και κοινοπραξιών αντιπροσωπεύουν μη καθετοποιημένους τρόπους (Anderson και Coughlan, 1987, Anderson και Gatignon, 1986, Davidson και McFetridge, 1985, Gatignon και Anderson, 1988). Οι εταιρείες υπηρεσιών είναι επίσης πιθανό να παράγουν τις υπηρεσίες τους σε διεθνείς αγορές, είτε μέσω συμβάσεων, αδειοδοτήσεων και δικαιοχρήσεων, είτε μέσω άμεσων ξένων επενδύσεων, κοινοπραξιών και πλήρους ιδιοκτησίας θυγατρικών εταιρειών.

Έχουν προκύψει τρία κυρίαρχα ρεύματα σκέψης στη βιβλιογραφία σχετικά με τον τρόπο εισόδου αναφορικά με τις υπηρεσίες, στο πρώτο επικρατεί η άποψη πως οι παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο εισόδου των παραγωγικών επιχειρήσεων είναι στην πραγματικότητα γενικευμένοι για τις υπηρεσίες (Agarwal και Ramaswami, 1992, Terpstra και Yu, 1988). Εναλλακτικά, υπάρχει η ιδέα ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο εισόδου πρέπει να προσαρμόζονται ειδικά για τις εταιρείες υπηρεσιών (Erramilli, 1990, Erramilli και Rao, 1990) και τρίτον πως η βασική διαδικασία εισόδου σε διεθνείς αγορές είναι η ίδια για τις υπηρεσίες, όπως και για τις παραγωγικές εταιρείες, μα αυτό που διαφοροποιεί τη μία από την άλλη είναι ουσιαστικά η εφαρμογή της διαδικασίας (Majkg^oard και Sharma, 1998).

2.6 Διαχωρισμός υπηρεσιών σε “hard” και “soft”

Η ενασχόληση του Erramilli (1990) με την επιλογή τρόπου εισόδου σε αγορές από επιχειρήσεις υπηρεσιών, οδήγησε στην ταξινόμηση των υπηρεσιών σε "hard services" και "soft services". Στις "hard services" (π.χ. αρχιτεκτονικό σχέδιο, εκπαίδευση, υπηρεσίες ασφάλισης, μουσική κ.λπ.) η παραγωγή και η κατανάλωση μπορούν να διαχωριστούν, και αυτό ενδέχεται να συνεπιφέρει μία περιορισμένη ή μη τοπική παρουσία της επιχείρησης υπηρεσιών. Με άλλα λόγια, οι "hard services" μπορεί να

μην επηρεάζονται από τη διάσταση της μη διαχώρισης. Απεναντίας, οι "soft services" (π.χ. ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, υπηρεσίες εστίασης, υπηρεσίες καθαρισμού, καταλύματα κ.λπ.), σε ένα μεγάλο βαθμό, είναι αδιαχώριστα υπό την έννοια πως η παραγωγή και η κατανάλωση λαμβάνουν χώρα ταυτοχρόνως, απαιτώντας την τοπική παρουσία της επιχείρησης υπηρεσιών ή του αντιπροσώπου που δρα εκ μέρους της. Για αυτού του είδους τις υπηρεσίες, οι εξαγωγές δεν αποτελούν έναν εφικτό τρόπο εισόδου, ενώ οι κοινοπραξίες και/ ή η ιδιοκτησία εγκαταστάσεων αποτελούν εφικτές επιλογές. Ο Erramilli δίνει έμφαση στο γεγονός ότι ο μη διαχωρισμός αποτελεί ένα ζωτικής σημασίας χαρακτηριστικό, το οποίο διακρίνει τις επιλογές εισόδου μίας επιχείρησης από αυτές των παραδοσιακών παραγόμενων αγαθών. Ακολουθώντας την κατηγοριοποίηση των υπηρεσιών του Erramilli, άλλοι ερευνητές σημειώνουν πως οι αποφάσεις εισόδου σε ξένες αγορές δε διαφέρουν σημαντικά μεταξύ "hard services" και παραγόμενων αγαθών. Παρόλα αυτά, οι αποφάσεις διαφέρουν αισθητά μεταξύ "hard services" και "soft services" (Ekeledo και Sivakumar, 1998). Οι υπηρεσίες είναι σαφώς πολυποίκιλες και κυμαίνονται από αυτό που ο Erramilli προσδιορίζει "hard services" έως "soft services" και περιλαμβάνουν επίσης ένα εύρος υπηρεσιών μεταξύ αυτών των κατηγοριών. Πράγματι, το όριο μεταξύ υπηρεσιών και παραγόμενων αγαθών εξελίσσεται σε ιδιαίτερα θολό. Η γνώση της διαχείρισης επιχειρήσεων αγαθών και επιχειρήσεων υπηρεσιών συγχωνεύεται. Κοινώς, έχει επινοηθεί ο όρος «ανταγωνισμός υπηρεσιών» για αυτό το αναδυόμενο είδος ανταγωνιστικής κατάστασης που αντιμετωπίζει ένας συνεχώς αυξανόμενος αριθμός βιομηχανιών στις εγχώριες, μα και στις διεθνείς αγορές (Gronroos, 1990). Έτσι λοιπόν, στην πραγματικότητα, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και βιομηχανίες εξελίσσονται σε επιχειρήσεις και βιομηχανίες υπηρεσιών.

2.7 Η περίπτωση της διανομής υπηρεσιών

Ο τομέας της διανομής αντιπροσωπεύει μία από τις πιο διαδεδομένες ενέργειες σε μία οικονομία, καθώς αποτελεί το 10-20% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (Α.Ε.Π.), το 15-30% της απασχόλησης και το περισσότερο από 40% του συνολικού αριθμού επιχειρήσεων στις περισσότερες χώρες (Arkell, 2010). Η οικονομική σημασία του τομέα της διανομής προκύπτει από το ρόλο του να παρέχει ένα απαραίτητο κανάλι μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών. Η παραγωγικότητα του τομέα της διανομής επηρεάζει σημαντικά τις τιμές σε ένα μεγάλο εύρος προϊόντων και υπηρεσιών: 10 με 50% των τελικών τιμών καταναλωτή συχνά δικαιολογούνται λόγω των διανομέων. Ως εκ τούτου, η λειτουργία της αγοράς διανομής θα έπρεπε να αποτελεί προτεραιότητα για τους

ιθύνοντες διαμόρφωσης των διάφορων πολιτικών, καθώς προσδιορίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την τιμή, την ποιότητα και την επιλογή προϊόντων ή υπηρεσιών που είναι διαθέσιμα στους καταναλωτές.

Επιπρόσθετα, η αύξηση του ανταγωνισμού στον τομέα της διανομής είναι πιθανό να αυξήσει τα κριτήρια και να βοηθήσει στον εκσυγχρονισμό των πρακτικών διανομής, διότι οι συμμετέχοντες στην αγορά είναι υποχρεωμένοι να βελτιώσουν τις προσφορές τους στους πελάτες. Το παραπάνω, σε συνδυασμό με κατάλληλα επιβεβλημένους κανονισμούς, ενδέχεται να επιτρέψει στους καταναλωτές, όχι μόνο να επωφεληθούν από τις περισσότερες επιλογές και τις χαμηλότερες τιμές, αλλά επίσης και από τα περισσότερο ποιοτικά προϊόντα, καθώς και τα κριτήρια καλύτερης ασφαλείας. Επίσης, ο εκσυγχρονισμός του τομέα της διανομής θα αυξήσει τη χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας και των συστημάτων εφοδιαστικής just-in-time, κάτι το οποίο έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει σε μείωση του επιπέδου αποθεμάτων. Τέλος, η δομή της αγοράς του τομέα της διανομής ποικίλει ευρέως σε όρους συγκέντρωσης της αγοράς, κοινών αγορών, καθετοποίησης χονδρικής και λιανικής με τις ιδιότητες επωνυμίες και διεθνοποίησης. Οι οικονομίες κλίμακας και φάσματος είναι σημαντικές, και οι μεγαλύτερες εταιρείες τείνουν να καινοτομούν πιο συχνά απ' ό,τι οι πιο μικρές εταιρείες.

Συμπερασματικά, τρία κύρια κανάλια διανομής της διεθνοποίησης εντοπίζονται στις διεθνείς πωλήσεις, στη διεθνή συνεργασία, καθώς και στην ανάθεση της διαδικασίας έρευνας και ανάπτυξης σε άλλη επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, οι διεθνείς πωλήσεις και συνεργασίες ανακύπτουν ως δύο από τα πιο σχετικά κανάλια, ενώ η ανάθεση της έρευνας και ανάπτυξης φαντάζει μία δραστηριότητα περισσότερο περιορισμένη. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν αφορούν την καινοτομική ικανότητα των εταιρειών, η οποία έχει σημασία για τη διεθνή τους απόδοση, τα κανάλια που αφορούν στη διεθνοποίηση φαίνεται να είναι συμπληρωματικά, παρά υποκατάστατα μεταξύ τους και τέλος, οι κλαδικές ιδιαιτερότητες επηρεάζουν σημαντικά τις στρατηγικές διεθνοποίησης και την απόδοση μιας επιχείρησης (Castellacci, 2010).

2.8 Οι υπηρεσίες γίνονται προσιτές στο εξωτερικό (η διαδικασία)

Μία επιχείρηση υπηρεσιών η οποία σκοπεύει να ξεκινήσει να προωθή τις υπηρεσίες της διεθνώς, οφείλει να βρει έναν τρόπο προκειμένου να καταστήσει τις υπηρεσίες της προσιτές στην επιλεγμένη διεθνή αγορά. Τη στιγμή που αυτό επιτευχθεί, μία τοπική προσφορά της υπηρεσίας πρέπει να αναπτυχθεί στη νέα αγορά (Gronroos, 1990). Ανεξάρτητα από το τι μέρος της υπηρεσίας υπάρχει δυνατότητα να παραχθεί στα

υποστηρικτικά τμήματα της εταιρείας υπηρεσιών στην εγχώρια αγορά, κάποιο μέρος της προσφοράς της υπηρεσίας πάντα παράγεται τοπικά. Αυτό ισχύει ακόμα και για τις υπηρεσίες που προωθούνται ηλεκτρονικά. Αν μη τι άλλο, το τοπικό ταχυδρομικό σύστημα γίνεται ο τελικός τοπικός σύνδεσμος στο σύστημα των υπηρεσιών.

Εν γένει, δύναται να διακριθούν πέντε κύριες στρατηγικές σχετικά με τη διεθνοποίηση υπηρεσιών. Αυτές οι στρατηγικές δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενες, και μάλιστα, σε κάποιες περιπτώσεις μερικές από αυτές είναι κατάλληλες επίσης και για παραγόμενα προϊόντα. Οι στρατηγικές αυτές είναι οι κάτωθι:

- 1) άμεσες εξαγωγές
- 2) εξαγωγές συστημάτων
- 3) άμεση είσοδος
- 4) έμμεση είσοδος και
- 5) ηλεκτρονικό μάρκετινγκ

2.8.1 Στρατηγικές εξαγωγών

Η άμεση εξαγωγή υπηρεσιών μπορεί βασικά να λάβει χώρα σε βιομηχανικές αγορές. Σύμβουλοι και επιχειρήσεις που επισκευάζουν και διατηρούν πολύτιμο εξοπλισμό πιθανά να έχουν τη βάση τους στην εγχώρια αγορά και όταν απαιτείται να μεταφέρουν τους απαραίτητους πόρους και τα συστήματα προκειμένου να παρασκευάζουν την υπηρεσία στον πελάτη που βρίσκεται στο εξωτερικό. Υπηρεσίες επισκευής πολύτιμου εξοπλισμού συχνά εξάγονται με τον τρόπο αυτό, ενώ κάποιοι σύμβουλοι εργάζονται με παρόμοιο τρόπο. Η εκμάθηση βήμα-βήμα δε δύναται να λάβει χώρα, καθώς η υπηρεσία παράγεται άμεσα και λόγω αυτού, ο κίνδυνος διεξαγωγής λαθών μπορεί να είναι ουσιώδης. Η εξαγωγή συστημάτων από την άλλη, είναι μία κοινή προσπάθεια εξαγωγής από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις των οποίων οι λύσεις αλληλοσυμπληρώνονται. Μία επιχείρηση υπηρεσιών μπορεί να υποστηρίξει μία επιχείρηση εξαγωγής προϊόντων ή μία άλλη επιχείρηση υπηρεσιών. Για παράδειγμα, όταν ένας παραγωγός διανέμει εξοπλισμό ή πλήρως εξοπλισμένα εργοστάσια σε διεθνείς αγοραστές, η ανάγκη από υπηρεσίες μηχανολογίας, διανομής, καθαρισμού, ασφαλείας και άλλων υπηρεσιών είναι συχνά εμφανής. Αυτό προσφέρει μία ευκαιρία στις επιχειρήσεις υπηρεσιών να επεκτείνουν τις αγορές τους στο εξωτερικό. Όπως προτείνει και η βιβλιογραφία, οι εξαγωγές συστημάτων είναι η παραδοσιακή μέθοδος για εξαγωγές υπηρεσιών. Για παράδειγμα, τα διαφημιστικά γραφεία και οι τράπεζες έχουν επεκτείνει την προσβασιμότητά τους στο εξωτερικό λόγω των δραστηριοτήτων

των πελατών τους στις διεθνείς αγορές. Στην περίπτωση της εξαγωγής συστημάτων, οι υπηρεσίες προωθούνται κυρίως σε διεθνείς βιομηχανικές αγορές.

2.8.2 Στρατηγικές εισόδου

Άμεση είσοδος σημαίνει πως η επιχείρηση υπηρεσιών εγκαθιδρύει από μόνη της έναν οργανισμό παραγωγής της υπηρεσίας στην ξένη αγορά. Για τα παραγόμενα προϊόντα στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας μάθησης, ένα γραφείο πωλήσεων μπορεί να είναι ένας τέτοιος οργανισμός. Για μία επιχείρηση υπηρεσιών, κανονικά μία τοπική οργάνωση πρέπει να βρίσκεται σε θέση να παράγει και να διανέμει την υπηρεσία από την αρχή. Ο χρόνος για μάθηση λιγοστεύει. Σχεδόν από την πρώτη στιγμή η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που αφορούν στην παραγωγή, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και την καταναλωτική συμπεριφορά. Επιπρόσθετα, η τοπική κυβέρνηση πιθανά να θεωρήσει τον νέο, διεθνή πάροχο της υπηρεσίας ως μία απειλή για τις τοπικές επιχειρήσεις και ακόμα και για την εθνική υπερηφάνεια.

Έτσι λοιπόν, προκειμένου να ελαττώσει τα πιθανά προβλήματα με μία άμεση στρατηγική εισόδου, αντί να εγκαθιδρύσει μία νέα οργάνωση από μόνη της, η διεθνοποιημένη επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει μία τοπική επιχείρηση η οποία να δραστηριοποιείται στην ίδια αγορά της υπηρεσίας. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση δεν αποκτά μόνο πρόσβαση σε γνώση αναφορικά με την αγορά, αλλά επίσης αναφορικά με τον τρόπο διαχείρισης της λειτουργίας της σε ένα ξένο περιβάλλον. Επιπλέον, ένα κεντρικό ζήτημα που αφορά μία τέτοιου είδους εξαγορά είναι εκείνο της διατήρησης των βασικών ανθρώπων στην εταιρεία που αποκτήθηκε. Χωρίς αυτούς η διεθνοποιημένη επιχείρηση υπηρεσιών ίσως να βρεθεί εύκολα στην ίδια θέση όπως και αν ίδρυε μία εντελώς νέα επιχείρηση.

Επίσης, μία άλλη επιλογή είναι να συγκροτήσει κοινοπραξία με μία τοπική επιχείρηση, η οποία προσφέρει στον τοπικό εταίρο νέες ευκαιρίες ανάπτυξης και συγχρόνως προσδίδει στον διεθνή εταίρο την απαραίτητη τοπική τεχνογνωσία. Η άμεση είσοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διεθνοποιημένες υπηρεσίες καταναλωτικών, μα και βιομηχανικών αγορών. Το ίδιο συμβαίνει και για τις υπόλοιπες στρατηγικές διεθνοποίησης που προαναφέρθηκαν.

Στην αντίπερα όχθη, μία έμμεση είσοδος χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση υπηρεσιών επιθυμεί να αποφεύγει την ίδρυση μία τοπικής επιχείρησης η οποία ολοκληρωτικά ή μερικώς κατέχεται από την ίδια. Παρόλα αυτά, η επιχείρηση επιθυμεί να εγκαθιδρύσει μία μόνιμη παρουσία στην ξένη αγορά. Μία συμβουλευτική εταιρεία

μπορεί, για παράδειγμα, μέσω μιας συμφωνίας αδειοδότησης να προσφέρει σε μία τοπική επιχείρηση αποκλειστικά δικαιώματα ώστε να χρησιμοποιεί το επαγγελματικό σχέδιο της επιχείρησης. Αυτό φυσικά απαιτεί τα αποκλειστικά δικαιώματα να μπορούν να εγγυηθούν. Στις αγορές παροχής υπηρεσιών καταλύματος και στις βιομηχανίες των εστιατορίων και του φαγητού, η δικαιοχρησία (προνόμιο αποκλειστικής διάθεσης υπηρεσιών) αποτελεί συχνά ένα σχέδιο για έμμεση εισόδο στην ξένη αγορά. Οι τοπικές επιχειρήσεις υπηρεσιών αποκτούν το αποκλειστικό δικαίωμα σε ένα σχέδιο προώθησης, το οποίο πιθανά να περιλαμβάνει επίσης δικαιώματα σε ένα συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας, και με τον τρόπο αυτό το σχέδιο μπορεί να αντιγραφεί όσο το επιτρέπει η ήδη υπάρχουσα ζήτηση σε όλη την κάλυψη της ξένης αγοράς. Η διεθνοποιημένη επιχείρηση ως ο πάροχος του προνομίου της αποκλειστικής διάθεσης υπηρεσιών αποκτά την τοπική γνώση, την οποία κατέχει η εταιρεία που δέχεται τη δικαιοχρησία, η οποία με τη σειρά της έχει την ευκαιρία να αναπτυχθεί με ένα νέο και πιθανόν εδραιωμένο σχέδιο δράσης.

Συνεπώς, κατά μία έννοια, η δικαιοχρησία μοιάζει με την έμμεση εξαγωγή παραγόμενων προϊόντων, όπου ο εξαγωγέας χρησιμοποιεί ενδιάμεσους στην τοπική αγορά, οι οποίοι κατέχουν την τοπική γνώση που είναι απαραίτητη προκειμένου να εισχωρήσουν στην αγορά. Μία άλλη μορφή έμμεσης εισόδου είναι η διαχείριση συμβολαίων, η οποία συχνά χρησιμοποιείται, για παράδειγμα, στον κλάδο των καταλυμάτων. Αναφορικά με την ανάγκη για γνώση της αγοράς, η έμμεση εισόδος είναι πιθανόν η λιγότερο επικίνδυνη από τις στρατηγικές διεθνοποίησης που συζητήθηκαν ως αυτό το σημείο. Αντίστροφα, ο έλεγχος της διεθνοποιημένης επιχείρησης πάνω στις διεθνείς της λειτουργίες είναι υπό κανονικές συνθήκες περισσότερο περιορισμένη όταν χρησιμοποιείται αυτή η στρατηγική εισόδου.

2.8.3 Ηλεκτρονικές στρατηγικές

Το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ ως στρατηγική διεθνοποίησης σημαίνει ότι η επιχείρηση υπηρεσιών επεκτείνει την προσβασιμότητά της μέσω της χρήσης προηγμένης ηλεκτρονικής τεχνολογίας. Το διαδίκτυο παρέχει στις επιχειρήσεις έναν τρόπο ανακοίνωσης των προσφορών τους που είναι προς πώληση, και έναν τρόπο συλλογής δεδομένων σχετικά με τις αγοραστικές συνήθειες και τα πρότυπα των πελατών τους, καθώς επίσης και χρήση των εταίρων του δικτύου, ώστε να διευθετηθούν η διανομή και οι πληρωμές.

Το ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο Amazon.com αποτελεί ένα καλό παράδειγμα μιας επιχείρησης που διεθνοποιεί τις υπηρεσίες της μέσω της χρήσης ηλεκτρονικού μάρκετινγκ. Όταν αυτή η ιδέα προωθήθηκε, η εταιρεία έπρεπε να λάβει υπόψη της

πως το ενδιαφέρον για τις υπηρεσίες της θα ανέπτυξε αυτόματα εξωτερικά εθνικά σύνορα. Τα κανάλια τηλεαγοράς αποτελούν παραδείγματα άλλων τρόπων διεθνοποίησης υπηρεσιών που χρησιμοποιούν προηγμένη τεχνολογία, στην περίπτωση αυτή, τη δορυφορική τηλεόραση. Στην Ευρώπη, για παράδειγμα, ο μουσικός εξοπλισμός και ο εξοπλισμός γυμναστηρίου προσφέρονται μέσω υπηρεσιών δορυφορικής τηλεόρασης.

Όταν χρησιμοποιεί ηλεκτρονικό μάρκετινγκ η επιχείρηση δε δεσμεύεται σε κάποια συγκεκριμένη τοποθεσία. Η υπηρεσία μπορεί να χορηγηθεί από οπουδήποτε στην υφήλιο και επίσης, να φθάνει στους πελάτες σε όλη την έκταση μίας ευρείας, διεθνούς αγοράς. Οι πελάτες μπορεί να είναι συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο ή εκτεθειμένοι σε αναμεταδόσεις της δορυφορικής τηλεόρασης. Στην πραγματικότητα, η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να αποφύγει τη δημιουργία ενδιαφέροντος στις προσφορές της εκτός της τοπικής ή της εθνικής της αγοράς. Φυσικά, τα εμπόδια της γλώσσας και ο ηλεκτρονικός αναλφαβητισμός μπορούν να εμποδίσουν τη χρησιμοποίηση της ηλεκτρονικής προσφοράς. Παρόλα αυτά, ακόμα και μία επιχείρηση η οποία επιλέγει να διεθνοποιηθεί χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικό μάρκετινγκ δεν μπορεί να διαχειριστεί τις λειτουργίες της εξολοκλήρου από μόνη της. Στις διεθνείς αγορές, για παράδειγμα, οφείλει να βασιστεί τουλάχιστον στις ταχυδρομικές και μεταφορικές υπηρεσίες. Η δυνατότητα για μία επιχείρηση υπηρεσιών να ελέγξει αυτούς τους εταίρους μπορεί να είναι πολύ περιορισμένη.

2.9 Παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση της διεθνοποίησης

Στο παρόν υποκεφάλαιο πρόκειται να παρουσιαστούν οι βασικοί λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις υπηρεσιών επιλέγουν το δρόμο της διεθνοποίησης. Έτσι λοιπόν, ένας κύριος παράγοντας, ο οποίος φαίνεται να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις που επιλέγουν να διεθνοποιηθούν είναι η επιτυχία και οι προσδοκίες που αυτή γεννά για το μέλλον. Τα παραδοσιακά υποδείγματα διεθνοποίησης υποδηλώνουν ότι καθώς η διεθνής επιτυχία μίας επιχείρησης αυξάνεται, αυξάνεται επίσης η διεξόδυσή της στη διεθνή αγορά καθώς μετατοπίζεται από την αποκλειστική πώληση στην εγχώριά της αγορά, στις εξαγωγές και στις άμεσες ξένες επενδύσεις (Andersen, 1993, Bilkey και Tesar, 1977, Johanson και Wiedershein-Paul, 1975, Johanson και Vahlne, 1977, 1990). Αντίθετα, ένα υπόδειγμα της επιτυχίας της επιχείρησης στο επίπεδο της διοίκησης προσανατολισμένο στα επιτεύγματα οδηγεί τη διαδικασία της διεθνοποίησης στο επίπεδο της επιχείρησης. Οι ιθύνοντες της διοίκησης συνεχώς επαναξιολογούν την παρούσα κατάσταση της επιχείρησής τους προκειμένου να αναπτύξουν νέες

στρατηγικές ούτως ώστε να αυξήσουν την ανταγωνιστική θέση και επίδοση της επιχείρησης. Από τη στιγμή που ένας μάνατζερ είναι ικανός να κατορθώσει κάποια επιτυχία για την επιχείρηση σε κάποιο επίπεδο της διαδικασίας διεθνοποίησης (π.χ. εξαγωγές), αρχίζει να προσαρμόζει τις απαιτούμενες δεξιότητες του και να τις εφαρμόζει σε νέες και περισσότερο απαιτητικές ενέργειες (π.χ. κοινοπραξίες, άμεσες ξένες επενδύσεις, κ.λπ.). Η ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται και να επεκτείνεται στο επόμενο στάδιο της διεθνοποίησης προέρχεται από την αξιολόγηση της διοίκησης αναφορικά με τους παράγοντες που οδήγησαν σε παρελθούσες επιτυχίες. Για παράδειγμα, οι O'Farrell et al. (1998), σε μία μελέτη των επιχειρήσεων υπηρεσιών, διαπίστωσαν πως αν μία αρχική προσπάθεια διεθνοποίησης κρινόταν ανεπιτυχής, η επιχείρηση είτε αποσυρόταν από την αγορά, είτε καθίστατο αδρανής, δηλαδή τα στελέχη αντιλαμβάνονταν πως δεν ήταν ικανοί να οδηγήσουν την επιχείρηση σε επιτυχημένη διεθνοποίηση. Εναλλακτικά, στην περίπτωση που η επιχείρηση θεωρούσε την εμπειρία αυτή ως επιτυχία, τότε εξελισσόταν σε περισσότερο ενεργή εταιρεία στην αγορά (O'Farrell et al., 1998), κοινώς, τα στελέχη αντιλαμβάνονταν πως ήταν ικανοί να την οδηγήσουν σε επιτυχημένη διεθνοποίηση. Συνεπώς, η αναγνώριση και η αξιολόγηση των επιδόσεων του παρελθόντος μιας επιχείρησης από ένα μάνατζερ θέτει προσδοκίες και επηρεάζει τις μελλοντικές συμπεριφορές της διοίκησης οι οποίες οδηγούν σε δράση τις εταιρείες.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τρεις είναι οι μεταβλητές τις οποίες τα στελέχη αναγνωρίζουν ως τους περισσότερο σημαντικούς αιτιώδεις παράγοντες οι οποίοι συνεισφέρουν στην επιτυχημένη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης: μεταφορά των προσφορών, χρηματοοικονομικοί πόροι και ανταγωνιστική τιμολόγηση. Ενώ ορισμένες επιχειρήσεις (όπως οι εταιρείες λογισμικού) είναι ικανές να τυποποιήσουν τις προσφορές τους σε όλες τις διεθνείς αγορές, οι περισσότερες επιχειρήσεις πρέπει να στηριχθούν στη γνώση τους για την αγορά προκειμένου να προσαρμόσουν τις προσφορές τους (Patterson και Cicic, 1995). Ευρήματα ερευνών προτείνουν πως πολλές επιχειρήσεις πιστεύουν πως η μοναδικότητα που χαρακτηρίζει τις προσφορές τους δε δύναται να μεταφερθεί εύκολα στη διεθνή αγορά. Πιθανόν αυτή η υποβόσκουσα πεποίθηση της διοίκησης να είναι ο λόγος που περιορίζει πολλές επιχειρήσεις από το να επεκταθούν διεθνώς, ή να μειώνουν τις συνολικές προσδοκίες επιτυχίας τους. Αυτό υποδεικνύει πως τα στελέχη χρειάζεται να αξιολογούν αντικειμενικά τη μεταφορά των προσφορών της επιχείρησης, καθώς επίσης και την ικανότητα της επιχείρησης να τροποποιεί επιτυχημένα τις προσφορές της για τους διεθνείς πελάτες. Επιπρόσθετα, αυτό μπορεί να είναι υποδηλωτικό της ανάγκης για μεγαλύτερη διεθνοποίηση της ομάδας διοίκησης, η οποία να μπορεί να προσδιορίσει

καλύτερα τα βασικά χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητο να τροποποιηθούν όταν διεθνοποιείται η επιχείρηση. Όταν τα στελέχη πιστέψουν πως έχουν προσδιορίσει σωστά τους αιτιώδεις παράγοντες της επιτυχίας και έχουν αξιολογήσει την επιχείρησή τους ως κατάλληλα τοποθετημένα για διεθνοποίηση, τότε διαμορφώνουν προσδοκίες για την επιτυχία, και έτσι ενθαρρύνουν τη διεθνή επιτυχία. Οι ιδύνοντες της διοίκησης με προσδοκίες για επιτυχία αναλύουν προσεκτικά τους παράγοντες που καταλήγουν σε επιτυχίες και αποτυχίες. Αυτό υποδηλώνει πως οι επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να αποκτήσουν μεγαλύτερη πρόσβαση στη διεθνή αγορά ίσως να χρειαστεί να αναζητήσουν και να προωθήσουν αυτά τα στελέχη τα οποία διαθέτουν το απαραίτητο σύνολο κοινωνικών δεξιοτήτων. Για παράδειγμα, τα χαρακτηριστικά της αδιαχώριστης φύσης, της μεταβλητότητας και της αναλωσιμότητας είναι ευδιάκριτα στον τομέα των υπηρεσιών και πιθανά να επηρεάσουν σημαντικά την επιτυχημένη διεθνοποίηση. Επιπρόσθετα, συντονιστικοί παράγοντες στην επιτυχία των επιχειρήσεων μπορούν επίσης να εξεταστούν. Για παράδειγμα, παράγοντες όπως η διεθνής εμπειρία των μάνατζερ, η πολιτιστική ευαισθησία, ο εθνοκεντρισμός ή η νοοτροπία (π.χ. εγχώρια, διεθνής, πολυεθνική, τοπική, παγκόσμια) θα μπορούσαν να παρέχουν μεγαλύτερη διορατικότητα ως προς την επιτυχή διεθνοποίηση των επιχειρήσεων.

Ένα πλήθος συγγραφέων οι οποίοι μελετούν τα παραγόμενα προϊόντα προτείνουν πως τα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης, όπως το μέγεθος, έχουν αντίκτυπο στην απόφαση μίας εταιρείας να προβεί σε εξαγωγές, καθώς και στην εξαγωγική επιτυχία (Chetty και Hamilton, 1993). Το μέγεθος έχει βρεθεί πως αποτελεί έναν πολύ σημαντικό διευκρινιστικό παράγοντα μεταξύ εξαγωγέων και μη εξαγωγέων σε μελέτες σχετικά με τις εξαγωγές προϊόντων (Cavusgil και Naor 1987). Προηγούμενες έρευνες δείχνουν ότι οι πολύ μικρές επιχειρήσεις (λιγότεροι από δέκα εργαζόμενους) είναι απίθανο να διεθνοποιηθούν λόγω διοικητικών περιορισμών και περιορισμών κόστους, ενώ οι μεγάλες και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις είναι περισσότερο πιθανό να καταστούν ενεργές διεθνώς εξαιτίας μεγαλύτερης διαθεσιμότητας πόρων (Edmunds και Khoury, 1986, Turnbull, 1987). Οι μικρές επιχειρήσεις δε διαθέτουν τους πόρους προκειμένου να υποστηρίξουν το σημαντικό αρχικό κόστος της συμμετοχής στη διεθνή αγορά. Οι πιο μεγάλες επιχειρήσεις είναι περισσότερο ικανές να διακινδυνέψουν την αρχική επένδυση που απαιτείται προκειμένου να διερευνήσουν τις δυνητικές ευκαιρίες.

Επίσης, από τη βιβλιογραφία έχει βρεθεί ότι, οι στάσεις και οι αντιλήψεις προς τις εξαγωγές επηρεάζουν την απόφαση για εξαγωγές (Axinn, 1988). Αυτά τυπικά περιλαμβάνουν κατασκευάσματα όπως είναι η αντιληπτή ελκυστικότητα και οι αντιλήψεις αναφορικά με τα οφέλη και τους κινδύνους στο διεθνές μάρκετινγκ. Ένα κυρίαρχο ρεύμα ευρημάτων στη βιβλιογραφία σχετικά με την εξαγωγή προϊόντων

δείχνει ότι οι μη εξαγωγείς θεωρούν τις εξαγωγές ως περισσότερο δαπανηρές, επικίνδυνες και λιγότερο κερδοφόρες από ότι πιστεύουν οι εξαγωγείς. (Burton και Schlegelmilch, 1987, Keng και Jiuan, 1989). Κάποιες έρευνες έχουν συνδέσει το μάρκετινγκ εξαγωγών με τις πρότερες προσδοκίες της επίτευξης επιχειρηματικών στόχων που έχουν τα στελέχη, όπως είναι οι στόχοι για τα κέρδη, τους ρυθμούς ανάπτυξης, και τη διείσδυση σε ξένες αγορές. Αυτές οι προσδοκίες και οι στάσεις βασίζονται στις εμπειρίες των ίδιων των επιχειρήσεων και/ ή ακόμα και στις εμπειρίες άλλων επιχειρήσεων, καθώς επίσης και στις δικές τους αντιλήψεις σχετικά με τις μεταβολές στις διεθνείς αγορές. (Cavusgil και Naor, 1987). Φαντάζει λογικό να θεωρηθεί πως παρόμοιες συμπεριφορικές κατηγορίες μπορούν να εφαρμόζονται και στον τομέα των υπηρεσιών. Εξαιτίας δυσκολιών που αφορούν στις εξαγωγές, οι οποίες μεγεθύνονται λόγω των μοναδικών χαρακτηριστικών των υπηρεσιών που έχουν συζητηθεί ανωτέρω, οι ανησυχίες που σχετίζονται με τον κίνδυνο αναμένονται να αυξηθούν σε ότι αφορά τις αποφάσεις για εξαγωγές των υπηρεσιών.

Ακόμη, έχει αποδειχθεί πως τα εγχώρια, προσωπικά δίκτυα έχουν θετικό αντίκτυπο στη διεθνοποίηση. Η ηλικία μιας επιχείρησης μετριάξει το αποτέλεσμα των δικτύων μεταξύ επιχειρήσεων από την άποψη ότι όσο νωρίτερα ξεκινήσει ένα καινούριο εγχείρημα σε συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων, τόσο υψηλότερος είναι ο βαθμός διεθνοποίησής του. Γενικά, η διεθνοποίηση είναι θετικά συνδεδεμένη με το μέγεθος ενός νέου εγχειρήματος και ποικίλει ανά κλάδο (Manolova, Manev και Gyoshev, 2010). Επιλογικά, πιο πρόσφατες μελέτες (Moreira, Maia, Sousa και Meneses, 2013), έχουν συμπεράνει ότι οι κύριοι λόγοι που αποτελούν τη βάση της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων υπηρεσιών είναι το μέγεθος της επιχείρησης, το ανταγωνιστικό περιβάλλον και ο βαθμός της διεθνούς εμπειρίας των εργαζομένων. Οι παράγοντες αυτοί, οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά τις στάσεις της Διοίκησης αναφορικά με τη διεθνή λειτουργία μιας επιχείρησης καθορίζουν το βαθμό διεθνοποίησης της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν υψηλό αριθμό στελεχών μεγαλύτερης ηλικίας τα οποία έχουν υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο και γνώσεις πολλών ξένων γλωσσών, τείνουν περισσότερο προς το δρόμο της διεθνοποίησης.

2.10 Εμπόδια που εμφανίζονται κατά τη διαδικασία της διεθνοποίησης

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται κάποια εμπόδια, καθώς και προκλήσεις που αφορούν στη διεθνοποίηση των υπηρεσιών. Οι Javalgi και White (2002) αναφέρουν τις παρακάτω προκλήσεις όσον αφορά τη διεθνοποίηση των υπηρεσιών. Αρχικά, όταν

εξετάζονται βασικές υπηρεσίες αναφορικά με τη χώρα προέλευσης, οι πελάτες τείνουν να προτιμούν βασικές υπηρεσίες από τη δική τους χώρα, συγκριτικά με χώρες με παρόμοια κουλτούρα με της δικής τους, μα επίσης και από χώρες περισσότερο προηγμένες οικονομικά. Η πρόκληση είναι ότι ο πάροχος της υπηρεσίας πρέπει να αναμένει τις ανησυχίες των πελατών σχετικά με μία συγκεκριμένη χώρα προέλευσης, ιδίως για υπηρεσίες που προέρχονται από λιγότερο ανεπτυγμένες οικονομίες. Οι εγγυήσεις ικανοποίησης, για παράδειγμα, πιθανόν να βοηθήσουν στο να ξεπεραστούν οι ανησυχίες αυτές. Δεύτερον, οι αξιολογήσεις των πελατών για τις υπηρεσίες ίσως να επηρεαστούν από τον εθνοκεντρισμό ή τον πατριωτισμό των πελατών. Αυτό σημαίνει πως οι πελάτες προτιμούν τις εγχώριες υπηρεσίες λόγω ισχυρών εθνικιστικών πεποιθήσεων και συναισθημάτων. Ο πατριωτισμός και ο συντηρητισμός των πελατών πιθανά να τους συγκρατήσουν να αγοράσουν υπηρεσίες ξένης προέλευσης. Επίσης, ένα τρίτο χαρακτηριστικό αφορά σε πολιτιστικά στοιχεία, όπως οι θρησκευτικές πεποιθήσεις, ο υλισμός, η γλώσσα, η εκπαίδευση, η δομή της οικογένειας, ο ρόλος του φύλου, οι τρόποι, τα έθιμα και ο χρονικός προσανατολισμός, τα οποία είναι στενά συνυφασμένα με την εθνική κουλτούρα. Αυτά τα πολιτιστικά στοιχεία ασκούν σημαντική επίδραση στην αποδοχή και την υιοθέτηση των προτύπων των υπηρεσιών. Τέταρτον, μία ισχυρή συσχέτιση υπάρχει μεταξύ του περιεχομένου των πληροφοριών και των κοινωνικών/ πολιτιστικών αξιών. Οι διαφορές ανάμεσα στις κοινωνικές/ πολιτιστικές, τεχνολογικές, νομικές και κυβερνητικές διαστάσεις επιτάσσουν τη χρήση διαφορετικών υπηρεσιών για τη μεταφορά του περιεχομένου των πληροφοριών. Επίσης, αρκετές χώρες υπάγουν σε νόμους το περιεχόμενο των πληροφοριών. Σύμφωνα με τους Javalgi και White, μία καλής ποιότητας υπηρεσία η οποία διανέμεται σε μία χώρα από έναν προμηθευτή ο οποίος αγνοεί ή δίνει πολύ λίγη προσοχή στην πολιτιστική ευαισθησία, είναι προορισμένη να αποτύχει. Πέμπτον, στη σημερινή παγκόσμια οικονομία, οι πάροχοι υπηρεσιών έρχονται αντιμέτωποι με διαφορετικές επιλογές τρόπου εισόδου σε αγορές, οι οποίοι περιλαμβάνουν εξαγωγές, αδειοδοτήσεις, δικαιοχρήσεις, συμβόλαια διαχείρισης, πλήρως εξοπλισμένες λειτουργικές μονάδες, κοινοπραξίες, και εξολοκλήρου ιδιόκτητες θυγατρικές (αποκτημένες ή που αφορούν νέα εγχειρήματα). Η απόφαση αναφορικά με τον τρόπο εισόδου στηρίζεται στο βαθμό συγκέντρωσης της προσφοράς και στο βαθμό της αλληλεπίδρασης μεταξύ καταναλωτή και παραγωγού. Επιπρόσθετα, ένα έκτο στοιχείο, η διαχείριση της ζήτησης, αποτελεί ένα απαιτητικό έργο, καθώς οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από φθαρτότητα και έτσι, αν δεν πωληθούν, δεν μπορούν να αποθηκευτούν. Συνεπώς, οι υπηρεσίες απαιτούν καλύτερες υποδομές τιμολόγησης και διανομής. Έβδομον, οι υπηρεσίες δεν μπορούν να τυποποιηθούν όπως τα προϊόντα, καθώς αφορούν εφαρμογές που συχνά περιλαμβάνουν κάποιο βαθμό ανθρώπινου στοιχείου. Όγδωον, η υπεροχή της

ποιότητας αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο στη διαμόρφωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η πρόκληση έγκειται στο γεγονός ότι η βαρύτητα διαφορετικών ποιοτικών διαστάσεων πιθανόν να ποικίλει ανάμεσα σε διαφορετικούς πολιτισμούς. Για παράδειγμα, πρέπει να δίνεται έμφαση στις ποικίλες διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών με διαφορετικό τρόπο στις ανεπτυγμένες από ότι στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Ένατον, αρκετές χώρες, ιδίως οι λιγότερο ανεπτυγμένες, δεν είναι εφοδιασμένες με τις γνώσεις και την εμπειρία της διαχείρισης και του χειρισμού της έρευνας αγοράς. Σε μερικές χώρες υπάρχει, για παράδειγμα, έλλειψη αναλυτικών και αξιόπιστων δεδομένων. Παρόλα αυτά, η έρευνα αγοράς είναι συχνά απαραίτητη προκειμένου να αποκαλυφθούν οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών. Δέκατον, οι υπηρεσίες γίνονται αντικείμενο εμπορικών συναλλαγών στη διεθνή αγορά και έτσι, και οι ανεπτυγμένες, μα και οι αναπτυσσόμενες χώρες ανταγωνίζονται για το μερίδιο αγοράς που τις αφορά. Η παγκοσμιοποίηση του τομέα των υπηρεσιών δεν έχει περιοριστεί μοναχά στις προηγμένες οικονομίες. Νέοι ανταγωνιστές αναδύονται από λιγότερο προηγμένες οικονομίες, γεγονός που επίσης αποδεικνύει σημάδια ανάπτυξης στον τομέα των υπηρεσιών.

Ο Zimmerman (1999) χρησιμοποιεί δύο κύριες κατηγορίες εμποδίων στη διεθνοποίηση των υπηρεσιών, οι οποίες εισήχθησαν από τον Geracimos, με την ονοματολογία περιορισμοί εισόδου και λειτουργικά εμπόδια. Σε όρους αυτών των κατηγοριών, ο Zimmerman (1999) διατύπωσε εν γένει 26 εμπόδια. Τα δέκα περισσότερο σημαντικά εμπόδια στη μελέτη του αναφορικά με τον κλάδο των ασφαλίσεων είναι: ολοκληρωτική απαγόρευση ξένων ασφαλιστών, κήρυξη των όρων των ασφαλιστικών συμβολαίων, στην ξένη εταιρεία επιτρέπεται να ασφαλίζει τους υπηκόους της χώρας ή τις εθνικές εταιρείες μόνο, κλιμακούμενη φορολογία, ανάγκη για πληρωμές τις μετρητοίς, περιορισμοί στις προσφορές των προϊόντων των ξένων επιχειρήσεων, κανονισμοί σχετικά με τις τιμές των ξένων επιχειρήσεων, κλιμακούμενες οικονομικές απαιτήσεις, ξένοι συναλλαγματικοί έλεγχοι, και όρια των ιδίων κεφαλαίων στην ξένη ιδιοκτησία.

Ο Samiee (1999) εισήγαγε, για παράδειγμα, τα ακόλουθα εμπόδια στη διεθνοποίηση των υπηρεσιών. Συχνά υπάρχει μία έλλειψη ολοκληρωμένων και αξιόπιστων δεδομένων για ποικίλους τομείς υπηρεσιών σε παγκόσμια κλίμακα, γεγονός το οποίο αποτελεί ένα εμπόδιο. Επιπλέον, η φυσική τάση των κυβερνήσεων είναι να προστατεύουν τις εγχώριες εταιρείες από τις ξένες πηγές ανταγωνισμού και να αγοράζουν μόνο από εγχώριους προμηθευτές υπηρεσιών. Επίσης, η φορολογική νομοθεσία μπορεί να συνδεθεί με την κατάσταση της μετανάστευσης και να επιτρέψει δυσμενή μεταχείριση του εισοδήματος των υπηρεσιών στις χώρες υποδοχής και η απουσία των διμερών φορολογικών συμβάσεων ίσως να καταστήσουν μη κερδοφόρο

το να μετακινηθεί ένας προμηθευτής υπηρεσιών στο εξωτερικό. Επιπρόσθετα, ένας αυξανόμενος αριθμός υπηρεσιών είναι συνυφασμένος με την πληροφοριακή τεχνολογία. Τέτοιες υπηρεσίες, για παράδειγμα στον κλάδο των χρηματοδοτήσεων, είναι δυσανάλογα επηρεασμένες από τα όρια που έχουν τεθεί στις διεθνείς μεταφορές δεδομένων ή από περιορισμούς στη ροή των συναλλακτικών δεδομένων.

Ο Dahringer (1991) διακρίνει δασμολογικά και μη δασμολογικά εμπόδια στη διεθνοποίηση υπηρεσιών. Ακολουθούν παραδείγματα που διαφωτίζουν τη φύση των δασμολογικών εμποδίων. Επί παραδείγματι, οι φόροι που επιβάλλονται σε διαφημίσεις που εισάγονται σε μία αγορά, κάτι το οποίο ασκεί διακρίσεις σε ξένα διαφημιστικά γραφεία. Επίσης, φόροι που επιβάλλονται σε συμβόλαια λειτουργίας υπολογιστών, το οποίο κατεργάζεται διεθνείς παρόχους υπηρεσιών υψηλότερων από ότι οι εγχώριοι μόνοι τους. Υψηλότερα δίδακτρα χρεωμένα σε πανεπιστημιακούς φοιτητές εκτός της χώρας, κάτι το οποίο ελαττώνει τις εγγραφές των ξένων μαθητών. Επιπρόσθετα, οι εθνικές πολιτικές για τις αγορές ασκούν διακρίσεις προς τους ξένους προμηθευτές. Η απαγόρευση ενάντια στην απασχόληση των αλλοδαπών ενδέχεται να εμποδίσει τους προμηθευτές να πηγαίνουν στους αγοραστές. Η απόσταση αναγκάζει την αξιολόγηση του τι είναι περισσότερο οικονομικό, το να πηγαίνει ο προμηθευτής στον αγοραστή, ο αγοραστής στον προμηθευτή, ή και οι δύο να κινηθούν προς μία τρίτη τοποθεσία. Εάν η κυβέρνηση κατέχει μονοπώλιο σε κάποια υπηρεσία, για παράδειγμα τηλεπικοινωνιακή υπηρεσία, τότε η πρόσβαση στην αγορά παρεμποδίζεται από μία ξένη εταιρεία υπηρεσιών, με εξαίρεση μέσω της δημιουργίας στρατηγικής συνεργασίας με την κυβέρνηση. Ως αποτέλεσμα, ο ξένος πάροχος της υπηρεσίας πρέπει να προωθήσει τις υπηρεσίες του στην κυβέρνηση. Ένα άλλο πρόβλημα σχετικό με τον ανταγωνισμό με την κυβέρνηση είναι πως συχνά οι κυβερνήσεις θέτουν τις τιμές στις υπηρεσίες τους στους εγχώριους χρήστες λιγότερο από το κόστος, και επομένως, ένας ανταγωνιστής πάροχος υπηρεσίας αντιμετωπίζει προσδοκίες της αγοράς για μία τιμή κάτω του κόστους.

Πιο συγκεκριμένα και αναλυτικά, σχετικά με τον κλάδο των ασφαλίσεων, κάτωθι παρουσιάζονται τα εμπόδια τα οποία αφορούν σε αυτόν. Σύμφωνα με τον Geracimos (1987, 1988), τα εμπόδια του εμπορίου στον κλάδο των ασφαλίσεων ενδείκνυται να διαχωριστεί σε δύο κύριες κατηγορίες: περιορισμοί εισόδου και λειτουργικά εμπόδια. Τα εμπόδια εισόδου σχετίζονται με την καθιέρωση μιας τοπικής παρουσίας. Περιλαμβάνουν διάκριση αναφορικά με την απόκτηση άδειας λειτουργίας στη χώρα, απαιτήσεις της εγχώριας ιδιοκτησίας, υπερβολικές χρηματοοικονομικές απαιτήσεις και περιορισμούς στην εργασία. Τα λειτουργικά εμπόδια περιλαμβάνουν φορολογικές διακρίσεις, συναλλαγματικούς ελέγχους, απαιτήσεις αναφορικά με τις εγχώριες

επενδύσεις, διακρίσεις αναφορικά με τον εφοδιασμό της κυβέρνησης, απαιτούμενη ανασφάλιση με εθνικούς ανασφαλιστές, και άρνηση εισόδου στις εθνικές εμπορικές ενώσεις. Ο Skipper (1987) ταξινομεί τα εμπόδια που αφορούν στη διεθνοποίηση στον κλάδο των ασφαλιστικών υπηρεσιών σε τρεις κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές είναι μέτρα σχετικά με την καθιέρωση, μέτρα σχετικά με την πρόσβαση στην αγορά, και μέτρα σχετικά με τη λειτουργία. Τα μέτρα που είναι σχετικά με την εγκαθίδρυση περιλαμβάνουν εμπόδια, όπως οι μονοπωλιακές αγορές, οι απαιτήσεις στις άδειες, οι διαφοροποιημένες απαιτήσεις στις καταθέσεις και στο κεφάλαιο, εγχωριοποίηση (domestication), τοπική προσαρμογή της ιδιοκτησίας, τοπική προσαρμογή της υπηρεσίας, και τοπική τοποθέτηση στην ασφάλιση των μεταφορών.

Τα μέτρα που σχετίζονται με την πρόσβαση στις αγορές καλύπτουν τα ζητήματα της εθνικοποίησης (nationalization), της κυβερνητικής προμήθειας, καθώς επίσης της άδειας και των περιορισμών των προϊόντων. Αρχικά, ο σκοπός του περιορισμού της πρόσβασης στις αγορές είναι η εθνικοποίηση ενός ήδη εγκατεστημένου υποκαταστήματος. Δεύτερον, οι κυβερνήσεις πιθανόν να απαιτούν οι δημόσιες προμήθειες συγκεκριμένου είδους υπηρεσίας να προμηθεύονται αποκλειστικά από τοπικούς παρόχους υπηρεσιών. Τρίτον, ορισμένες χώρες ίσως να οριοθετούν την ποικιλία υπηρεσιών που επιτρέπεται να προσφέρεται από έναν αλλοδαπό πάροχο υπηρεσιών. Τέλος, τα μέτρα που σχετίζονται με τις λειτουργίες περιλαμβάνουν απασχόληση των ντόπιων, ανασφάλιση της τοποθέτησης, εντοπισμό των αποθεματικών/ περιουσιακών στοιχείων, και ελέγχους ανταλλαγής. Αρχικά, προκειμένου να προωθηθεί η απασχόληση των εγχώριων κατοίκων της χώρας στην οποία η επιχείρηση έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της, είναι κοινό να περιορίζεται ή να αποθαρρύνεται η απασχόληση των εργαζομένων που δεν κατάγονται από τη χώρα αυτή. Δεύτερον, στην περίπτωση του κλάδου των ασφαλίσεων, οι επιχειρήσεις των ασφαλιστών δύναται να επηρεαστούν σε μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο οι ασφαλιστές είναι ελεύθεροι να θέσουν την ανασφαλιστική κάλυψη. Οι περιορισμοί αναφορικά με το ζήτημα αυτό ποικίλουν έντονα, και πιθανά σε κάποιες περιπτώσεις να λειτουργούν ως μία μορφή εμποδίου των εμπορικών συναλλαγών. Τρίτον, είναι κοινό τα περιουσιακά στοιχεία τα οποία υποστηρίζουν τις τοπικές υποχρεώσεις να έχουν τη μορφή χρεογράφων ή άλλων εθνικών επενδύσεων και να διατηρούνται μέσα στη χώρα. Τέταρτον, οι χώρες που παρουσιάζουν έλλειψη ξένου συναλλάγματος συνήθως εισαγάγουν ελέγχους στην πληρωμή των σπάνιων αποθεμάτων ξένου συναλλάγματος. Οι έλεγχοι αυτοί συνήθως εφαρμόζουν σε όλους τους τομείς δραστηριοποίησης. Πέμπτον, πολλές χώρες είτε φορολογούν τους ξένους παρόχους υπηρεσιών στο υψηλότερο ποσοστό από τους αντίστοιχους εγχώριους, είτε χρησιμοποιούν

διαφορετική φορολογική βάση. Έτσι λοιπόν, οι ξένοι πάροχοι υπηρεσιών αντιμετωπίζουν υψηλότερη ισχύουσα φορολογική βάση. Έκτο και τελευταίο, η ιδιότητα του μέλους στις εμπορικές ενώσεις συχνά καθιστά ικανό τον προμηθευτή των υπηρεσιών να επωφεληθεί από μία κοινή στατιστική βάση, μέσω έρευνας και παρασκηνιακής δράσης. Κάποιες αγορές παρόλα αυτά, απαγορεύουν στις ξένες επιχειρήσεις να συμμετέχουν στις τοπικές ενώσεις.

Τα εμπόδια αναφορικά με τη διεθνή προώθηση των υπηρεσιών είναι ποικίλα. Μερικά εμπόδια είναι απλώς εννοιολογικά στη φύση τους, ενώ άλλα βασίζονται στην παράδοση και τους κανονισμούς.

Μία άλλη περιοχή που έχει εξεταστεί στη βιβλιογραφία και σε ποιοτικές συνεντεύξεις είναι τα αντιλαμβανόμενα εμπόδια εξαγωγών. Τα εμπόδια εξαγωγών (μερικές φορές αναφερόμενα ως κωλύματα, προσκόμματα, ή φραγμοί) περιλαμβάνουν όλους τους συμπεριφορικούς, δομικούς, λειτουργικούς, και άλλους περιορισμούς που δυσχεραίνουν την ικανότητα της επιχείρησης να ξεκινήσει, αναπτύξει, ή διατηρήσει διεθνείς εγκαταστάσεις. Επιπρόσθετα, είναι γνωστό ότι αυτά τα εμπόδια υπάρχουν σε όλα τα στάδια της διαδικασίας της διεθνοποίησης, από τη φάση της προ συμμετοχής και τα αρχικά στάδια μέχρι τα πιο προηγμένα και ώριμα στάδια (Leonidou, 1995). Στην κατηγορία αυτή ανήκουν παράγοντες όπως η ανεπαρκής γνώση των ευκαιριών προώθησης στο εξωτερικό, οι δυσκολίες στην κατανόηση των ξένων επιχειρηματικών πρακτικών, τα διαφορετικά πρότυπα των προϊόντων και των πελατών στις ξένες χώρες, οι απαγορευτικοί ή περιοριστικοί κρατικοί κανονισμοί, η ένταση του ξένου ανταγωνισμού, καθώς και η έλλειψη των ξένων διασυνδέσεων (Eshghi, 1992, Welch και Luostarinen, 1993). Ποιοτικές συνεντεύξεις έχουν υποδείξει πως οι κανονισμοί που διέπουν τις επαγγελματικές υπηρεσίες, συγκεκριμένα, συχνά παρουσίαζαν σημαντικά εμπόδια εισόδου. Ιδίως οι επιχειρήσεις οι οποίες ήδη εξήγαγαν υπηρεσίες ανέφεραν ότι συχνά οι περιορισμοί εισαγωγών παρεμπόδιζαν τα σχέδια για εξάπλωση. Επίσης, συνεντεύξεις με επιχειρήσεις οι οποίες δεν εξήγαγαν τις δραστηριότητές τους, έδειξαν πως η έλλειψη της διεθνούς τεχνογνωσίας (γνώσεις και εξειδίκευση στην έρευνα και ανάπτυξη στρατηγικών διεξόδου στις διεθνείς αγορές) αποτελεί τον πρωταρχικό λόγο μη επιδίωξης των διεθνών αγορών. Το ίδιο ισχύει παρόλα αυτά και στην περίπτωση των προϊόντων (Yang et al., 1992). Αυτοί οι περιορισμοί της τεχνογνωσίας αναμένεται να αποτελέσουν πολύ σημαντικό στοιχείο στις επαγγελματικές βιομηχανίες υπηρεσιών, καθώς οι περισσότεροι εργοδότες στις εταιρείες αυτές έχουν ελάχιστη εκπαίδευση αναφορικά με τις διεθνείς επιχειρήσεις ή το Μάρκετινγκ.

Οι κυβερνήσεις των χωρών στο εξωτερικό ορισμένες φορές αντιστέκονται στις ξένες επιχειρήσεις υπηρεσιών. Υπάρχει πάντα η πιθανότητα εθνοκεντρικών τάσεων ανάμεσα στους καταναλωτές στις αγορές του εξωτερικού. Τάσεις σαν και αυτές ενδέχεται να καταστούν προβληματικές για την επιχείρηση που διεθνοποιείται. Ο εθνοκεντρισμός σημαίνει ότι οι καταναλωτές προτιμούν τα εγχώρια αγαθά ή υπηρεσίες, λόγω εθνικιστικών αισθημάτων. Εάν η επιχείρηση υπηρεσιών όμως είναι ανοικτή σε ξένες κουλτούρες, αυτό δύναται να υποστηρίξει την αποδοχή των προσφερόμενων υπηρεσιών της, οι οποίες προέρχονται από μία ξένη πηγή, ενώ επί παραδείγματι, ο πατριωτισμός και ο συντηρητισμός μπορεί να αποτρέψει τους καταναλωτές να αγοράσουν από αυτή (Sharma et al., 1995).

Παρόλα αυτά, μία μελέτη στον τομέα των υπηρεσιών από τους de Ruyter et al. (1998) αποδεικνύει πως, στην Ευρώπη τουλάχιστον, η μελλοντική κατάσταση αναφορικά με τις ξένες υπηρεσίες είναι πολλά υποσχόμενη. Οι άνθρωποι οι οποίοι είναι ανοικτοί σε άλλους πολιτισμούς παρουσιάζουν μειωμένη εθνοκεντρικότητα προς τις υπηρεσίες. Πιο σημαντικά, τα πιο νεαρά άτομα και οι περισσότερο μορφωμένοι άνθρωποι αποδείχτηκε πως ήταν σε πολύ μεγάλο βαθμό λιγότερο απρόθυμοι να δεχτούν τις ξένες υπηρεσίες συγκριτικά με άλλους. Καθώς οι καταναλωτές οι οποίοι παρουσιάζουν αυτές τις τάσεις μεγαλώνουν ηλικιακά, αναμένεται να παραμείνουν ανοικτοί στις διεθνείς υπηρεσίες. Επιπρόσθετα, καθώς το εκπαιδευτικό επίπεδο εξακολουθεί να αυξάνεται, ο βαθμός του εθνοκεντρισμού αναμένεται να μειώνεται.

Τέλος, οι κυβερνήσεις οι οποίες αντιτίθενται στις διεθνείς επιχειρήσεις υπηρεσιών μπορεί να υπονομεύουν σημαντικά τις ξένες εταιρείες να εισέλθουν στην αγορά με τις υπηρεσίες τους. Στις περιπτώσεις αυτές, η επιχείρηση που διεθνοποιείται πιθανά να χρειάζεται να αναπτύξει σχέσεις με κυβερνητικούς θεσμούς και να τους συμπεριφέρεται όπως τον πρωταρχικό τους πελάτη (Gummesson, 1998).

Ένα άλλο ζήτημα που χρίζει ανάλυσης είναι αυτό της διαφορετικότητας των διεθνών υπηρεσιών συγκριτικά με τις εγχώριες. Έτσι λοιπόν, οι διεθνείς υπηρεσίες διαφέρουν από τις εγχώριες από την άποψη πως «διασχίζουν» σύνορα και ενστερνίζονται έναν αλλοεθνή πολιτισμό (Clark και Rajaratnam, 1999).

Αντίθετα από τα διεθνή προϊόντα τα οποία έχουν τη δυνατότητα να εισέλθουν σε ξένες αγορές χρησιμοποιώντας μία ποικιλία μεθόδων, συμπεριλαμβανομένων των εξαγωγών, της δικαιόχρησης, των κοινοπραξιών και της ίδρυσης ή εξαγοράς, για τις υπηρεσίες η διάσχιση των συνόρων αποτελεί μία πολύπλοκη και δύσκολη διαδικασία λόγω των έμφυτων/ εγγενών χαρακτηριστικών που τις διακρίνουν (π.χ. αδιαχώριστη και μη απτή φύση).

Κάποιες μορφές διεθνών υπηρεσιών οι οποίες είναι περισσότερο επιρρεπής να διασχίσουν τα εθνικά σύνορα είναι οι κάτωθι:

- διεθνείς υπηρεσίες που βασίζονται σε επαφή (international contact-based services), όπως είναι οι συμβουλευτικές υπηρεσίες, οι νομικές υπηρεσίες και άλλες επαγγελματικές υπηρεσίες
- διεθνείς υπηρεσίες που βασίζονται σε μέσα (international vehicle-based services), όπως η τηλεόραση, το ραδιόφωνο και άλλα ηλεκτρονικά μέσα και
- διεθνείς υπηρεσίες που βασίζονται σε περιουσιακά στοιχεία (international asset-based services)

(Clark και Rajaratnam, 1999, Clark et al., 1996).

2.11 Προσαρμογή έναντι τυποποίησης

Ένα σημαντικό στρατηγικό ζήτημα αναφορικά με την προώθηση των υπηρεσιών διεθνώς αποτελεί εκείνο του βαθμού στον οποίο για κάθε υπηρεσία υπάρχει η δυνατότητα να τυποποιηθεί. Επιπρόσθετα με την ανάγκη επαφής με τον πελάτη για πολλές κατηγορίες υπηρεσιών, μια μυριάδα κυβερνητικών κανονισμών της χώρας υποδοχής σε πολυάριθμους τομείς υπηρεσιών, καθιστούν την τυποποίηση πολύ δύσκολη. Οι αγορές των λογιστικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών διέπονται από πολύ διαφορετικούς κανόνες ανά τον κόσμο. Παρόλο που οι τοπικές αγορές, όπως η Ευρωπαϊκή Κοινότητα επιτυγχάνουν στο να μειώσουν τέτοιου είδους κανονιστικά προβλήματα στις αγορές των χωρών υποδοχής, αυτά αποτελούν μικρής σημασίας επιτεύγματα στην καλύτερη περίπτωση.

Το λιανικό εμπόριο αποτελεί ένα έξοχο παράδειγμα μίας επαγγελματικής ενασχόλησης με υπηρεσίες το οποίο είναι δύσκολο να τυποποιηθεί. Παρόλη τη συζήτηση αναφορικά με τη διεθνοποίηση του λιανικού εμπορίου, οι τοπικοί κανονισμοί του λιανεμπορίου ποικίλουν σημαντικά, όχι μόνο μεταξύ χωρών (συμπεριλαμβανομένων και αυτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης), αλλά επίσης και μεταξύ των περιοχών της κάθε χώρας. (Samiee, 1995). Ακόμα και στην περίπτωση που οι κανονισμοί αφαιρούνταν εντελώς, το λιανεμπόριο είναι εγγενώς πολιτισμικά δεσμευμένο και επηρεάζει το είδος του εμπορεύματος, καθώς και το μίγμα των εμπορευμάτων. Συμπερασματικά, το επίπεδο της τυποποίησης του προϊόντος και του μάρκετινγκ που έχει παρατηρηθεί στο διεθνές μάρκετινγκ προϊόντων είναι απίθανο να αντιπαραβάλλεται με τις υπηρεσίες. Οι McLaughlin και Fitzsimmons (1996) έχουν επίσης καταλήξει σε αυτό το συμπέρασμα

στην ανάλυσή τους για τις βιομηχανίες υπηρεσιών. Είναι επομένως εύλογο πως σχετικά περισσότερες επιχειρήσεις υπηρεσιών πρέπει να προσαρμοστούν στο περιβάλλον των χωρών υποδοχής, και με τον τρόπο αυτό, η διεθνής προώθηση των υπηρεσιών πιθανόν να μην αποτελεί ένα ρεαλιστικό στόχο για πολλούς κλάδους. Αυτό σημαίνει πως οι ανάγκες του μέσου πελάτη για υπηρεσίες ποικίλει περισσότερο ευρέως μεταξύ εθνών, παρά στην περίπτωση των προϊόντων, και η κάλυψη αυτών απαιτεί στοχευόμενες λύσεις. Ως εκ τούτου, είναι πιθανό ένας πολύ-εγχώριος (ή πολύ-τοπικός) συνεργάτης διεθνοποίησης να είναι ο πιο κατάλληλος σε πολλούς κλάδους των υπηρεσιών, και αυτή η άποψη εμμέσως έχει επαναληφθεί από άλλους (Lovelock και Yip, 1996).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διεθνοποίηση επιχειρήσεων και καινοτομία

3.1 Ορισμός, χαρακτηριστικά, παράγοντες της καινοτομίας

Καινοτομία σημαίνει να λαμβάνει χώρα κάτι το οποίο δεν έχει συμβεί στο παρελθόν. Μέσω της εισαγωγής ενός καινούριου χαρακτηριστικού στη ροή της οικονομικής ζωής, η καινοτομία προσφέρει στην κοινωνία μία νέα επιλογή. Όλες οι καινοτομίες πρέπει να περιλαμβάνουν ένα βαθμό νεωτερισμού, ο οποίος δύναται να είναι κάτι νέο στην επιχείρηση, στην αγορά, ή στον κόσμο (ΟΟΣΑ, 2005). Επίσης, είναι η μηχανή της οικονομικής προόδου και δεν αποτελεί δραστηριότητα την οποία μπορούμε να σχεδιάσουμε εκ των προτέρων (Rejonich, 1996). Η καινοτομία δεν αποτελεί νέο φαινόμενο, αλλά υπάρχει όσο χρονικό διάστημα υπάρχει και η ίδια η ανθρωπότητα. Είναι κατά κάποιον τρόπο σα να εμπεριέχεται κάτι «ανθρώπινο» στην τάση της σκέψης νέων και καλύτερων τρόπων πραγματοποίησης ποικίλων διαδικασιών και δοκιμασίας αυτών στην πράξη. Χωρίς την καινοτομία, ο κόσμος στον οποίο ζούμε, θα ήταν πολύ διαφορετικός (Fagerberg, 2005). Επιπλέον, η καινοτομία έχει συσχετιστεί με τους όρους ριζοσπαστική, προοδευτική, πολύ καινούρια, μιμητική, ασυνεχής, αρχιτεκτονική, αποτελούμενη από μέρη, εξελικτική, διαχειριστική, τεχνική και πλεονέκτημα (Harmancioglu, Droge και Calantone, 2007). Επιπρόσθετα, η καινοτομία δεν είναι μία διαδοχική διαδικασία, η οποία εμπεριέχει πολλές αλληλεπιδράσεις και ανατροφοδοτήσεις αναφορικά με τη δημιουργία γνώσης. Απεναντίας, αποτελεί μία διαδικασία μάθησης, η οποία εμπεριέχει πολλαπλές εισροές και που δεν εξαρτάται από διαδικασίες εφεύρεσης υπό την έννοια της ανακάλυψης νέων αρχών και τέτοιες διαδικασίες συμπεριλαμβανομένης της έρευνας και ανάπτυξης, τείνουν να θεωρούνται σαν διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων συνεχιζόμενης καινοτομικής διαδικασίας, παρά σαν ένας αρχικός παράγοντας (Kline και Rosenberg, 1986).

Αναφορικά τώρα με τα χαρακτηριστικά της καινοτομίας, αυτά είναι ποικίλα και περιλαμβάνουν στοιχεία όπως η αβεβαιότητα που είναι ενσωματωμένη σε όλα τα καινοτόμα σχέδια, οι γρήγορες κινήσεις που απαιτούνται προκειμένου να αποκομισθούν όποια πιθανά οικονομικά οφέλη πριν από τους ανταγωνιστές, δηλαδή η ύπαρξη οράματος και ηγετικών ικανοτήτων, δύο ποιοτικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας. Επίσης, μία καινοτομία πρέπει να είναι ανοιχτή σε νέες ιδέες και λύσεις, διότι κάθε νέα καινοτομία αποτελείται από ένα νέο συνδυασμό από ήδη υπάρχουσες ιδέες, δεξιότητες, ικανότητες, πόρους κ.λπ. (Schumpeter, 1996).

Επιπλέον, είναι γεγονός πως η καινοτομία αποτελεί μία ακριβή διαδικασία· σημαντικοί πόροι πρέπει να δαπανηθούν ώστε να κινηθεί, να οδηγηθεί και να διατηρηθεί. Είναι μία χρονοβόρα διαδικασία, πράγμα το οποίο σημαίνει πως οι πόροι που την υποστηρίζουν πρέπει να είναι δεσμευμένοι έως ότου η διαδικασία να ολοκληρωθεί (Ο' Sullivan, 2005). Τέλος, η καινοτομία βασίζεται σε εικασίες αναφορικά με το μέλλον, οι διαδικασίες της διαμορφώνονται από κοινωνικά πλαίσια και οι καινοτόμες δεξιότητες αναπτύσσονται μέσα από περίπλοκες, σωρευτικές διαδικασίες μάθησης (Bruland, Mowery, 2005).

Οι καινοτομίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση τον τύπο τους. Ο Schumpeter διέκρινε ανάμεσα σε πέντε διαφορετικούς τύπους : νέα προϊόντα, νέες μεθόδους παραγωγής, νέες πηγές προμήθειας, εκμετάλλευση νέων αγορών και νέοι τρόποι οργάνωσης των επιχειρήσεων. Σημαντικοί είναι επίσης και οι όροι «καινοτομία προϊόντος» και «καινοτομία διαδικασίας» οι οποίοι έχουν χρησιμοποιηθεί για να χαρακτηρίσουν την σύμπτωση νέων ή βελτιωμένων αγαθών και υπηρεσιών και βελτιώσεις στους τρόπους παραγωγής αυτών αντίστοιχα (Schmookler, 1966). Ενώ η εισαγωγή νέων προϊόντων υποτίθεται έχει ένα καθαρό, θετικό αποτέλεσμα στη μεγέθυνση του εισοδήματος και της απασχόλησης, έχει υποστηριχθεί πως η καινοτομία της διαδικασίας, λόγω της φύσης της να μειώνει το κόστος, ενδεχομένως να έχει ένα περισσότερο ασαφές αποτέλεσμα (Edquist et al., 2001, Pianta 2005). Ο Joseph Schumpeter θεωρούσε τον τεχνολογικό ανταγωνισμό (ανταγωνισμό μέσω της καινοτομίας) ως την κινητήρια δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης και ως την κύρια μορφή ανταγωνισμού στον καπιταλισμό και πίστευε επίσης ότι οι εταιρείες που δεν ανταποκρίνονται σε αυτές τις απαιτήσεις αποτυγχάνουν. Επιπλέον, θεωρούσε ότι οι καινοτομίες, για παράδειγμα οι «νέοι συνδυασμοί» υπάρχουσας γνώσης και πόρων εμφανίζουν δυνατότητες για νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και μελλοντικές καινοτομίες και με τον τρόπο αυτό θέτουν το στάδιο για συνεχόμενη αλλαγή (Hall, 2005).

Η καινοτομία είναι κρίσιμη στη δημιουργία νέων πηγών ανάπτυξης (Kiryama, 2012). Η καινοτομία, η οποία περιλαμβάνει τη δημιουργία και τη διάχυση προϊόντων και υπηρεσιών, διαδικασιών και μεθόδων, παίζει καθοριστικό ρόλο λοιπόν, στη δημιουργία νέων πηγών ανάπτυξης, καθώς θέτει τα θεμέλια νέων βιομηχανιών, επιχειρήσεων και θέσεων απασχόλησης (ΟΟΣΑ, 2010). Υπάρχουν τρία κανάλια μέσω των οποίων το εμπόριο επηρεάζει την καινοτομία και αυτά είναι η διάχυση της τεχνολογίας (μέσω εισαγωγών, άμεσων ξένων επενδύσεων και εμπορίου στην τεχνολογία), ο ανταγωνισμός και οι εξαγωγές. Επιπρόσθετα, υπάρχουν τέσσερις τύποι καινοτομίας οι οποίοι δύναται να αναγνωριστούν: καινοτομίες προϊόντων ή υπηρεσιών, καινοτομίες στις διαδικασίες, καινοτομίες στο Μάρκετινγκ και οργανωσιακές καινοτομίες. Πιο

αναλυτικά, με τον όρο καινοτομία στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες νοείται η εισαγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που είναι νέο ή σημαντικά βελτιωμένο σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του ή τις προοριζόμενες χρήσεις. Η καινοτομία στις διαδικασίες περιλαμβάνει την εφαρμογή κάποιων νέων ή σημαντικά βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής ή διανομής. Επίσης και ομοίως, η καινοτομία στο Μάρκετινγκ είναι η εφαρμογή μιας νέας μεθόδου Μάρκετινγκ η οποία αφορά σημαντικές αλλαγές στο σχέδιο (ή στο πακέτο) του προϊόντος ή της υπηρεσίας, την τοποθέτηση, την προώθηση, καθώς και την τιμολόγηση. Τέλος, η οργανωσιακή καινοτομία αφορά στην εφαρμογή μιας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές της επιχείρησης, στην οργάνωση του χώρου εργασίας ή στις εξωτερικές σχέσεις μιας εταιρίας (ΟΟΣΑ, 2005).

Η οικονομική ανάλυση της οικονομικής ανάπτυξης πρέπει να αναγνωρίζει τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη ροή της καινοτομίας στην κοινωνία και τις περιστάσεις στις οποίες αυτοί οι παράγοντες στηρίζονται. Έτσι, οι παράγοντες αυτοί έχουν ως εξής : ελευθερία για καινοτομία, κίνητρα για καινοτομία και δύναμη για καινοτομία. Επιπρόσθετα, ο καινοτόμος, στην πραγματικότητα, πρέπει να επιλέξει μεταξύ της επένδυσης μιας δέσμης πόρων σε ένα σχέδιο του οποίου το αποτέλεσμα είναι απρόβλεπτο ή σε μία από τις δραστηριότητες ρουτίνας για την οποία το επίπεδο του ρίσκου είναι γνωστό. Το τελευταίο είναι το κόστος της καινοτομίας. Η απόφαση του καινοτόμου πρέπει τότε να στηριχθεί στα κίνητρά του/της ώστε να αποδεχθεί την αβεβαιότητα που είναι συνδεδεμένη με το αποτέλεσμα της καινοτομίας. Τέλος, το να έχει κανείς την ελευθερία της απόκτησης και χρήσης πόρων δεν είναι το ίδιο πράγμα με το να έχει πραγματικά τη δύναμη να τα αποκτήσει και δεν έχουν όλοι οι πιθανοί καινοτόμοι τους δικούς τους πόρους.

Ένα πολύ σημαντικό ζήτημα αναφορικά με την καινοτομία αποτελεί η υιοθέτησή της. Έτσι, οι παράγοντες που ταξινομούν τα γνωρίσματα τα οποία επηρεάζουν την πιθανή υιοθέτηση μιας καινοτομίας είναι σύμφωνα με τον Rogers (Diffusion of Innovations) οι εξής : 1) το σχετικό πλεονέκτημα της καινοτομίας, 2) η συμβατότητα της καινοτομίας με τα κοινωνικά πρότυπα και τον τρόπο δράσης του ατόμου που πιθανόν θα υιοθετήσει την καινοτομία, 3) την περιπλοκότητα της καινοτομίας, 4) την ευκολία με την οποία η καινοτομία μπορεί να ελεγχθεί και 5) την ευκολία με την οποία η καινοτομία μπορεί να εκτιμηθεί μετά τη δοκιμή.

Επιπρόσθετα, κατά τη διάρκεια των πρώτων δεκαετιών του εικοστού αιώνα, έγινε ξεκάθαρο στους παρατηρητές πως οι καινοτομίες περιλαμβάνουν όλο και περισσότερη ομαδική δουλειά και λαμβάνουν χώρα μέσα σε μεγαλύτερες οργανώσεις (Bruland και

Mowery, Lam και Lazonick, 2005). Η ομαδική δουλειά είναι μία επαρκής μέθοδος για την οργάνωση της παραγωγής και οι εταιρείες υφίστανται διότι είναι οι οργανώσεις για την ομαδική δουλειά (Rejovich, 1996). Πέρα όμως από την ομαδική δουλειά μέσα στα πλαίσια μιας εταιρείας, σημασία έχει και η αλληλεπίδραση με συστήματα και οργανισμούς εκτός της εκάστοτε εταιρείας με σκοπό τη βαθύτερη γνώση. Όσο περισσότερο λοιπόν, οι εταιρείες κατά μέσο όρο είναι ικανές να μαθαίνουν από τη διαδραστικότητα με εξωτερικές πηγές, τόσο μεγαλύτερη είναι η πίεση στους άλλους να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους. Τα συστήματα συγκεκριμένα, είναι – όπως τα δίκτυα – μία σειρά δραστηριοτήτων (ή δρώντων) που είναι αλληλοσυνδεδεμένες και αυτό φυσικά οδηγεί σε μία εστίαση του τρόπου που δουλεύουν οι διασυνδέσεις του συστήματος. Αν σ' ένα δυναμικό σύστημα ένα κρίσιμο συμπληρωματικό συστατικό παρουσιάζει έλλειψη ή αποτυγχάνει να προοδεύσει ή να αναπτυχθεί, αυτό μπορεί να εμποδίσει ή να επιβραδύνει τη μεγέθυνση του όλου συστήματος (Fagerberg, 2005).

Παρόλα αυτά, η αυξανόμενη περιπλοκότητα των βάσεων της γνώσης που είναι απαραίτητες για την καινοτομία σημαίνει πως ακόμα και οι μεγάλες εταιρείες εξαρτώνται όλο και περισσότερο από εξωτερικές πηγές αναφορικά με την καινοτομική τους δραστηριότητα (Granstrand, Patel και Pavitt, 1997 και Pavitt, Powell και Grodal, Narula και Zanfei, 2005). Έτσι, η καλλιέργεια της ικανότητας για απορρόφηση της (εξωτερικής) γνώσης, η αποκαλούμενη «απορροφητική ικανότητα» (Cohen και Levinthal, 1990) είναι απαραίτητη για τις καινοτόμες εταιρείες, μεγάλες ή μικρές.

Οι συστηματικές αλληλεξαρτήσεις ανάμεσα σε αρχικές και επαγόμενες καινοτομίες επίσης συνεπάγεται πως οι καινοτομίες (και η μεγέθυνση) «τείνουν να συγκεντρώνονται σε ορισμένους τομείς και στα περίχωρά τους» ή «συστάδες» (Schumpeter, 1939).

Τέλος, το να εισαχθεί κάτι σε νέο πλαίσιο συχνά συνεπάγεται σημαντική προσαρμογή και όπως έχει δείξει και η ιστορία, οργανωτικές αλλαγές (ή καινοτομίες) πιθανώς να αυξάνουν σημαντικά την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα (Godinho και Fagerberg, 2005).

3.2 Η καινοτόμος επιχείρηση και η καινοτομική διαδικασία

Οι καινοτομίες πραγματοποιούνται μέσα σε διάφορους οργανισμούς και πρωτοπόροι αυτών φαίνονται πως είναι ως επί των πλείστων οι επιχειρήσεις. Μία εταιρεία μετατρέπει τις παραγωγικές της πηγές σε προϊόντα και υπηρεσίες μέσω τριών γενικών

δραστηριοτήτων : στρατηγική, χρηματοδότηση και οργάνωση, οι οποίες αλλάζουν στο χρόνο και ποικίλουν ανάμεσα σε βιομηχανικές δραστηριότητες και θεσμικά περιβάλλοντα σε οποιαδήποτε στιγμή στο χρόνο. Το να κάνει δράσεις στρατηγικής, χρηματοδότησης και οργάνωσης μια εταιρεία δε σημαίνει απαραίτητα πως καινοτομεί κιόλας. Εξ'ορισμού, η καινοτομία απαιτεί μάθηση σχετικά με τη μετατροπή τεχνολογιών και την πρόσβαση σε αγορές με τρόπους που παράγουν υψηλότερη ποιότητα και προϊόντα χαμηλότερου κόστους. Η μάθηση είναι μία κοινωνική δραστηριότητα που καθιστά την καινοτομική δραστηριότητα αβέβαιη, σωρευτική και συλλογική (Lazonick, 2005).

Επιπλέον, η καινοτόμος εταιρεία μπορεί να μεταφέρει και να ανασχηματίζει τους ήδη υπάρχοντες παραγωγικούς της πόρους προκειμένου να αποκτήσει πλεονέκτημα νέων ευκαιριών αγοράς (Penrose, 1995). Έτσι λοιπόν, οι εταιρείες είναι οργανισμοί που αντιπροσωπεύουν κοινωνική γνώση συντονισμού και μάθησης, και με τον τρόπο αυτό, δίνουν έμφαση στη συνολική διάσταση της θεωρίας της εταιρείας (Kogut και Zander, 1996). Είναι κοινά αποδεκτό πως όσοι παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις πρέπει να είναι ικανοί να κινητοποιήσουν δεσμευμένα οικονομικά ώστε να διατηρήσουν μία επένδυση στη βάση των επιδεξιότητων ως ότου να μπορεί να δημιουργεί υψηλότερη ποιότητα και προϊόντα χαμηλότερου κόστους από αυτά που ήταν προηγουμένως διαθέσιμα. Η στρατηγική, η χρηματοδότηση και η οργάνωση είναι αλληλοσυνδεόμενες ως μια δυναμική διαδικασία έχοντας τη μάθηση σαν αποτέλεσμα (Lazonick, 2005).

Πυρήνα της καινοτομίας αποτελεί η ίδια η διαδικασία από την οποία προκύπτει αυτή, με άλλα λόγια δηλαδή, η καινοτομική διαδικασία. Σαν υπο-διαδικασίες της καινοτομίας έχουμε τις εξής: παραγωγή γνώσης, μετατροπή της γνώσης σε προϊόντα, συστήματα, διαδικασίες και υπηρεσίες και συνεχής αντιστοιχία του τελευταίου με τις ανάγκες και ζητήσεις της αγοράς (Pavitt, 2005). Τέλος, ο David Mowery επισήμανε πως η καθετοποίηση της Έρευνας και Ανάπτυξης (E & A) μέσα στην εταιρεία αντανakλά σημαντικά λειτουργικά πλεονεκτήματα. Έτσι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να κερδηθεί μέσω του αποτελεσματικού συνδυασμού της εξειδικευμένης και συχνά κρυφής γνώσης ανά λειτουργικά όρια μέσα στην ατομική εταιρεία (Mowery, 2005).

3.3 Συστήματα και δίκτυα της καινοτομίας

Σύμφωνα με τον Charles Edquist, οι εταιρείες σπάνια καινοτομούν σε απομόνωση, διότι είναι αναγκαία στις περισσότερες των περιπτώσεων η συνεργασία και αλληλεξάρτηση με άλλους οργανισμούς. Η αλληλεπίδραση με τους πελάτες, τους

προμηθευτές, τους ανταγωνιστές και ποικίλους άλλους ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς (όπως πανεπιστήμια, σχολεία και κυβερνητικά υπουργεία) είναι πολύ σημαντική επομένως. Ένα οποιοδήποτε σύστημα χαρακτηρίζεται από συστατικά, σχέσεις μεταξύ τους, από μια καθορισμένη λειτουργία επίσης, και τέλος, από δεδομένα όρια. Στα συστήματα της καινοτομίας η κύρια λειτουργία είναι η επιδίωξη των καινοτομικών διαδικασιών και οι δραστηριότητες είναι εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη, διάχυση και χρήση της καινοτομίας. Τα κύρια συστατικά των συστημάτων καινοτομίας είναι οι οργανισμοί, οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους μέσω ανταγωνισμού, συναλλαγών και δικτύωσης. Οι σχέσεις μεταξύ οργανισμών και θεσμών είναι σημαντικές για τις καινοτομίες και για τη λειτουργία των συστημάτων καινοτομίας. Από τους οργανισμούς αυτούς, οι εταιρείες θεωρούνται οι πιο σημαντικοί, μα και οι θεσμοί επίσης, οι οποίοι ενδεχομένως να αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία οργανισμών (Edquist, 2005).

Επιπρόσθετα, τα χαρακτηριστικά (ή «δυνάμεις») των συστημάτων καινοτομίας είναι τα εξής : 1) μέσω της καινοτομίας παράγεται νέα γνώση ή συνδυάζεται με νέους τρόπους η ήδη υπάρχουσα, 2) απορροφά προοπτικές και απόψεις από διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους, 3) επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και διαδικασίες ανατροφοδότησης μέσα στο χρόνο, οι οποίες μπορούν να χαρακτηρισθούν και ως εξελικτικές που διαδραματίζονται με απρογραμμάτιστο τρόπο, 4) δεν χαρακτηρίζεται από γραμμικά χαρακτηριστικά, αλλά επηρεάζεται από σχέσεις με άλλα συστήματα, 5) συμπεριλαμβάνει καινοτομίες προϊόντων, μα και τεχνολογικών διαδικασιών και λιγότερο μη τεχνολογικές και άυλες, όπως καινοτομίες οργανωσιακές και υπηρεσιών και 6) δίνει έμφαση στο ρόλο των θεσμών, αν και τέλος, χαρακτηρίζεται και από την αδυναμία της προδιαγραφής των ορίων του συστήματος.

Οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στα συστήματα καινοτομιών είναι ποικίλες και περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων E & A, δημιουργία νέας γνώσης, οικοδόμηση αρμοδιοτήτων (δημιουργία ανθρώπινου κεφαλαίου, εκπαίδευση, διαδικασίες μάθησης του εργατικού δυναμικού), νέα προϊόντα αγορών, άρθρωση ποιοτικών απαιτήσεων, ανάπτυξη νέων πεδίων καινοτομίας, δικτύωση (διαδραστικές διαδικασίες μάθησης μεταξύ διαφορετικών οργανισμών, δημιουργία και αλλαγή θεσμών, παραγωγή δράσεων, χρηματοδότηση διαδικασιών καινοτομίας, πρόβλεψη υπηρεσιών συμβουλευτικής). Τέλος, η καινοτομία δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τα αποτελέσματα της E & A, αλλά απαιτεί επίσης και άλλες δράσεις, όπως ο τεχνικός πειραματισμός, η υιοθέτηση της τεχνολογίας, οι έρευνες της αγοράς και η επιχειρηματική πρωτοβουλία (Edquist, 2005). Οι σχέσεις μεταξύ των οργανισμών

οδηγούν σε διάχυση της πληροφορίας, ανταλλαγή των πηγών, πρόσβαση σε εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία και μάθηση μεταξύ οργανισμών.

Τα δίκτυα μεταξύ των οργανισμών είναι ένα μέσο μέσω του οποίου οι οργανισμοί μπορούν να απομυζήσουν ή να ανταλλάξουν πηγές και από κοινού να αναπτύξουν νέες ιδέες και δεξιότητες (Powell και Brantley, 1992, Powell, Kogut και Smith-Doerr, 1996, Hagedoon και Duysters, 2002) . Όπως επισήμαναν και οι Shan, Walker και Kogut (1994), οι σχέσεις συνεργασίας αυξάνουν την καινοτομία και σύμφωνα με τους Mowery, Oxley και Silverman (1996), ο ρόλος της μεταφοράς γνώσης είναι ξεκάθαρα κεντρικός στην καινοτομική διαδικασία. Επίσης, οι κύκλοι της μάθησης είναι μια διαδικασία στην οποία οι συνεργασίες E & A ελκύουν άλλους εταίρους τραβώντας τους την προσοχή και οδηγούν στη συνεργασία και ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η εμπειρία της εταιρείας σχετικά με τη διαχείριση συνεργασιών και τη μεταφορά γνώσης με αποτέλεσμα την αύξηση της κεντρικότητας της στο βιομηχανικό δίκτυο (Powell et al., 1999).

3.4 Η γεωγραφία και η παγκοσμιοποίηση της καινοτομίας

Ένα από τα αξιοσημείωτα γεγονότα σχετικά με την καινοτομία είναι η μεταβλητότητα της στο χρόνο και το χώρο (Jan Fagerberg, 2005). Η καινοτομική δραστηριότητα δεν είναι τυχαία κατανομημένη στο γεωγραφικό χώρο, αλλά όσο περισσότερο εντατική είναι η γνώση στις οικονομικές δραστηριότητες, τόσο περισσότερο γεωγραφικά συγκεντρωμένη τείνει να είναι αυτή. Και αυτή η τάση προς χωρική συγκέντρωση γίνεται περισσότερο αντιληπτή με το πέρασμα του χρόνου.

Αναφορικά με τα περιφερειακά συστήματα καινοτομίας, ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε μια περιφερειακή οικονομία διαμορφώνεται από μία περιφερειακή κουλτούρα, που είναι συνήθως το προϊόν εμπειρικών θεσμικών δυνάμεων και περιλαμβάνει μία σειρά από τρόπους συμπεριφοράς, αξίες, πρότυπα, ρουτίνες και προσδοκίες (Bjørn Asheim και Meric S. Gertler, 2005). Η γεωγραφική διαμόρφωση των οικονομικών δρώντων (υποκειμένων) – εταιρείες, εργαζόμενοι, οργανισμοί, ενώσεις και κυβερνητικές υπηρεσίες είναι θεμελιωδώς σημαντική στη διαμόρφωση των καινοτόμων ικανοτήτων των εταιρειών και βιομηχανιών. Παρόλο που η φύση των καινοτόμων διαδικασιών ενδεχομένως να διαφέρει, η καινοτομική δραστηριότητα τείνει να είναι χωρικά συγκεντρωμένη. Τέλος, η συστηματική προώθηση των εντοπισμένων διαδικασιών μάθησης μπορούν να βελτιώσουν την καινοτομικότητα

και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των περιφερειακών καινοτομιών (Bjørn Asheim και Meric S. Gertler, 2005).

Η οικονομική παγκοσμιοποίηση τώρα, συνεπάγεται μία αυξανόμενη αλληλεξάρτηση τοποθεσιών και οικονομικών μονάδων μεταξύ χωρών και περιοχών. Η τεχνολογική αλλαγή και οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι μερικές από τις πρωταρχικές κινητήριες δυνάμεις αυτής της διαδικασίας. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις επηρεάζουν την ανάπτυξη και διάχυση των καινοτομιών πέρα από εθνικά σύνορα μέσω μιας πλειάδας μηχανισμών, μεταξύ των οποίων οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (Α.Ξ.Ε.) είναι μόνο ένας εξ'αυτών. Διεθνείς ροές γνώσης μετακινούνται επίσης μέσω των διαδικασιών αδειοδότησης, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και διεθνών τεχνολογικών και επιστημονικών συνεργασιών (Narula και Zanfei, 2005).

Οι εγχώριες και διεθνείς τεχνικές και επιστημονικές συνεργασίες εμπεριέχουν και ιδιωτικά, μα και δημόσια ιδρύματα, συμπεριλαμβανομένων εθνικών και διεθνών εταιρειών, πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν διεθνοποιήσει αυξητικά τις καινοτομικές τους δραστηριότητες, με ελάχιστες σχετικές εξαιρέσεις. Οι εταιρείες διεθνοποιούν την E & A τους ούτως ώστε να βελτιώσουν τον τρόπο με τον οποίο τα ήδη υπάρχοντα περιουσιακά στοιχεία χρησιμοποιούνται και αυτό επιτυγχάνεται μέσω υπεράκτιας E & A, η οποία βασίζεται σε τεχνολογικά πλεονεκτήματα της εταιρείας – πηγής, η οποία αντανάκλα με τη σειρά της αυτά της μητρικής χώρας. Και ο άλλος τρόπος για να γίνει αυτό, είναι μέσω του άλλου κινήτρου που είναι δραστηριότητα στρατηγικής αύξησης των περιουσιακών στοιχείων, την οποία χρησιμοποιούν οι εταιρείες ώστε να βελτιώσουν τα ήδη υπάρχοντα περιουσιακά στοιχεία ή να αποκτήσουν και να διεθνοποιήσουν ή να δημιουργήσουν εντελώς καινούρια τεχνολογικά περιουσιακά στοιχεία μέσω E & A που εντοπίζεται στο εξωτερικό (Narula, Zanfei, 2005).

Οι παράγοντες τώρα που επηρεάζουν τη συγκέντρωση και διασπορά των καινοτομικών δραστηριοτήτων είναι οι εξής : 1) τα είδη κόστους των συνδέσεων με τα εξωτερικά δίκτυα των τοπικών ομολόγων, 2) τα υψηλά είδη κόστους της ολοκλήρωσης σε «ξένα» συστήματα καινοτομίας σε αντιδιαστολή με το χαμηλό οριακό κόστος της διατήρησης στο τοπικό καινοτομικό σύστημα, 3) το μέγεθος της εταιρείας, μιας και η οποιαδήποτε επέκταση δραστηριοτήτων E & A απαιτεί πόρους, κεφάλαιο και διαχείριση τεχνογνωσίας. Η E & A είναι μια αργή και δαπανηρή διαδικασία και πιο συγκεκριμένα, η υπεράκτια E & A είναι ακριβή και ριψοκίνδυνη επιλογή, 4) δυσκολία στη διασυνοριακή διαχείριση της διαδικασίας E & A.

Συνοπτικά, η διεθνοποίηση των καινοτομικών δραστηριοτήτων οδηγείται από πολλούς παράγοντες, μα ένας από τους πιο επαναλαμβανόμενους είναι η ανάγκη ανταπόκρισης στις διαφορετικές συνθήκες ζήτησης και αγοράς ανά τοποθεσίες και η ανάγκη για τις εταιρείες να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις συνθήκες αυτές μέσω της προσαρμογής των υπάρχοντων τεχνολογιών προϊόντος και διαδικασιών μέσω της E & A που εντοπίζεται στο εξωτερικό (Narula και Zanfei, 2005).

3.5 Η καινοτομία σε διάφορους τομείς και στις υπηρεσίες

Η καινοτομία διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ανά διάφορους τομείς σε όρους χαρακτηριστικών, πηγών, εμπλεκόμενων δρώντων, ορίων της διαδικασίας, καθώς και της οργάνωσης των καινοτόμων δραστηριοτήτων. Είναι εξάλλου γεγονός η Σουμπετεριανή ιδέα πως οι μεγάλες καινοτομίες έχουν ένα ευρύ αντίκτυπο ανάμεσα σε πολλούς τομείς. Ένα ακόμα αξιοσημείωτο γεγονός είναι ότι σε όλα τα τομιακά συστήματα, η γνώση και οι θεσμοί παίζουν κεντρικό ρόλο στην επιρροή του ρυθμού της τεχνολογικής αλλαγής, στην οργάνωση της καινοτομικής δραστηριότητας και στην επίδοση. Μπορούν να αναδυθούν είτε ως ένα αποτέλεσμα ηθελημένης, σχεδιασμένης απόφασης από τις εταιρείες ή οργανισμούς, είτε ως μια απρόβλεπτη επίπτωση της αλληλεπίδρασης των αντιπροσώπων (Malerba, 2005).

Πιο συγκεκριμένα, για τον τομέα των υπηρεσιών, θα πρέπει να αναφερθεί πως η ανάπτυξη των υπηρεσιών στη δεσπόζουσα θέση τους στις βιομηχανικές οικονομίες σημαίνει ότι δεν μπορούμε πλέον να αγνοούμε την καινοτομία των υπηρεσιών, ούτε απλά να υποθέτουμε πως ακολουθεί τα πρότυπα και τις διαδικασίες οι οποίες απεικονίζονται στις κατασκευαστικές παραγωγικές διαδικασίες (Miles, 2005). Μέσω της κατανόησης της καινοτομίας υπηρεσιών ίσως να διευρυνθούν οι δυνατότητές μας προκειμένου να εξηγήσουμε, μετρήσουμε και διαχειριστούμε την καινοτομία. Θα πρέπει να δοθεί λιγότερη βάση στην τεχνολογική καινοτομία και περισσότερη στην αντιμετώπιση της καινοτομίας σαν συμμετοχική αλλαγή στις σχέσεις των αγορών που μπορούν να επηρεαστούν τουλάχιστον εν μέρει από τις καινοτομίες των υπηρεσιών σε οργανωτικές και τεχνολογικές διαστάσεις (Miles, 2005).

Οι εταιρείες που καινοτομούν στα προϊόντα και επίσης στις διαδικασίες μεγεθύνονται πιο γρήγορα και είναι πιο πιθανό να επεκτείνουν την απασχόλησή τους σε σχέση με τις μη-καινοτόμες ανεξάρτητα από βιομηχανικό κλάδο, μέγεθος ή άλλα χαρακτηριστικά (Pianta, 2005).

Μία νέα ιδέα για υπηρεσία αποτελεί καινοτομία εάν:

- είναι μία διεθνής αλλαγή στην παρεχόμενη υπηρεσία.
- παρέχει ένα νέο ή σημαντικά βελτιωμένο όφελος για τον πελάτη
- βελτιώνει σημαντικά την κερδοφορία της επιχείρησης υπηρεσιών
- υπάρχει η δυνατότητα να αναπαραχθεί από πελάτη σε πελάτη

Οι επιχειρήσεις υπηρεσιών καινοτομούν με τρεις τρόπους:

α) Αλλαγές στην υπηρεσία αυτή καθαυτή, ή σε αυτό που προσφέρεται. Οι καινοτόμες υπηρεσίες είναι αυτές που δεν υπήρχαν προηγουμένως, ή αυτές που έχουν ουσιαδώς επανασχεδιαστεί ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών περισσότερο αποτελεσματικά. Αυτού του είδους οι καινοτομίες είναι οι περισσότερο εμφανείς στους πελάτες.

β) Αλλαγές στη διαδικασία παράδοσης της υπηρεσίας, ή στον τρόπο με τον οποίο παρέχεται η υπηρεσία. Οι καινοτόμες διαδικασίες υπηρεσιών περιλαμβάνουν νέες ή βελτιωμένες μεθόδους παραγωγής, παράδοσης ή διανομής, συχνά συμπεριλαμβανομένης της ενσωμάτωσης νέων πληροφοριακών τεχνολογιών. Η διαδικασία της καινοτομίας συχνά ενδέχεται να περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στους ρόλους του προσωπικού, των στρατηγικών συνεταιίρων, και/η των πελατών. Οι πιο χαρακτηριστικές μορφές καινοτομίας περιλαμβάνουν αυξανόμενη προσβασιμότητα και αλλαγές στο βαθμό αυτοεξυπηρέτησης.

γ) Αλλαγές στην επιχειρηματική και διαχειριστική δομή, ή στον τρόπο με τον οποίο υποστηρίζεται η διάθεση των υπηρεσιών. Οι επιχειρηματικές καινοτομίες περιλαμβάνουν νέες ή βελτιωμένες διαχειριστικές τεχνικές (π.χ., διοίκηση ολικής ποιότητας, σύστημα διασφάλισης της ποιότητας), σημαντικά αναθεωρημένες επιχειρηματικές δομές, και/ή την εφαρμογή νέων ή ουσιαδώς τροποποιημένων εταιρικών στρατηγικών. Αυτού του είδους οι καινοτομίες είναι οι λιγότερο εμφανείς για τους πελάτες.

Για μία επιχείρηση υπηρεσιών, το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έγκειται στην ικανότητά της να αποκτά, να απορροφά και να εφαρμόζει νέες πληροφορίες σε αλλαγές στις ανάγκες και στις ματαιώσεις των πελατών, στις προτεραιότητες υπηρεσιών των πελατών, στις προσφορές υπηρεσιών των ανταγωνιστών, και στις διαθέσιμες τεχνολογίες οι οποίες υποστηρίζουν τη διανομή υπηρεσιών. Η κερδοφορία εξαγωγών συχνά συνδέεται με την προσφορά μίας νέας υπηρεσίας στην αγορά στην οποία θα λάβουν χώρα οι εξαγωγές, διότι η εμπειρία δείχνει πως οι πελάτες είναι

διατεθειμένοι να πληρώσουν ένα πριμ (premium) μεγαλύτερο από 10% για υπηρεσίες οι οποίες αφορούν μία προηγουμένως ανεκπλήρωτη ανάγκη. Αυτό το πριμ επιτρέπει στις επιχειρήσεις υπηρεσιών να ανακτήσουν τα επιπρόσθετα είδη κόστους της ανάπτυξης και της εξυπηρέτησης μία αγοράς εξαγωγών, χωρίς να διακινδυνεύουν την κερδοφορία.

Επιπλέον, η καινοτομία συνδέεται με την ετοιμότητα για εξαγωγές με ποικίλους τρόπους. Αρχικά, προκειμένου μία επιχείρηση να χρηματοδοτήσει την εξαγωγική της πρωτοβουλία αποδοτικά, χρειάζεται να εισαγάγει εσωτερικές οργανωτικές καινοτομίες, προκειμένου να χειριστεί τη ζήτηση διαφορετικών πελατών. Δεύτερον, μία επιχείρηση είναι περισσότερο κερδοφόρα σε μία εξαγωγική αγορά αν προσφέρει μία υπηρεσία ή μία διαδικασία διανομής υπηρεσίας που είναι νέα στην αγορά – στόχο. Η είσοδος με μία καινοτομία για πρώτη φορά σε μία χώρα θα τοποθετήσει μία επιχείρηση στην αγορά χωρίς άμεσο ανταγωνισμό και θα της επιτρέψει να αντλήσει ένα πρίμιουμ τιμής καλύπτοντας μία μέχρι τώρα ανεκπλήρωτη ανάγκη. Τρίτον, προκειμένου να προσαρμοστεί στα πολιτιστικά πρότυπα της αγοράς – στόχου, είναι πολύ πιθανό μία επιχείρηση να χρειασθεί να αλλάξει χαρακτηριστικά της υπηρεσίας της ή τον τρόπο με τον οποίο αυτή διανέμεται – και πάλι μία καινοτόμα δραστηριότητα.

Επίσης, η διαδικασία της αναγνώρισης ανεκπλήρωτων αναγκών και σχεδιασμού υπηρεσιών για τις επιχειρήσεις είναι ακριβώς ότι αφορά την καινοτομία. Μερικές φορές, μία επιχείρηση μπορεί να είναι καινοτόμα σε μία εξαγωγική αγορά, απλά με το να προσφέρει υπηρεσίες που ήδη παρέχει στην εγχώρια αγορά (π.χ. καινοτομίες για πρώτη φορά σε μία χώρα ή σε μία αγορά). Σε άλλες περιπτώσεις, μία επιχείρηση θα χρειασθεί είτε να τροποποιήσει μία υπηρεσία που συχνά παρέχει ή να σχεδιάσει μία νέα προσφορά υπηρεσίας. Αυτό μπορεί να το πετύχει ρωτώντας τους ανθρώπους στην εξαγωγική αγορά που επιθυμεί να στοχεύσει ποιες εταιρείες θεωρούν πως παρέχουν τις καλύτερες υπηρεσίες στον κλάδο τους και για ποιο λόγο. Στη συνέχεια, θα πρέπει να εξετάσει αυτές τις εταιρείες προκειμένου να διαπιστώσει με ποιον τρόπο θα καταφέρει να υπερβεί το επίπεδο των υπηρεσιών τους με συνέπεια μέσω της δικής της καινοτομικής διαδικασίας υπηρεσιών.

Ο στόχος της καινοτομίας για τις επιχειρήσεις είναι να ανταγωνίζονται αλλάζοντας τους κανόνες και καθιστώντας τους ανταγωνιστές εκτός πλάνου. Η επιτυχημένη καινοτομία έχει ως αποτέλεσμα την αυξανόμενη ικανοποίηση των πελατών και την ισχυροποίηση της πιστότητας των πελατών, τα οποία συνεπάγονται αυξανόμενα επαναλαμβανόμενες πωλήσεις, σταυροειδείς πωλήσεις (cross-selling) συναφών υπηρεσιών και συστάσεις σε άλλους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις υπηρεσιών οφείλουν να καινοτομήσουν αν

επιθυμούν να προστατεύσουν ή να επεκτείνουν το μερίδιο αγοράς τους. συχνά δεν μπορούν να προστατευθούν από πνευματικά δικαιώματα ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας, και με τον τρόπο αυτό, η συνεχής καινοτομία, η οποία διαχειρίζεται με σωστό τρόπο αποτελεί τη μόνη βιώσιμη λύση. Σημαντικό είναι επίσης ότι όταν οι ανταγωνιστές μίας επιχείρησης αυξάνουν την αξία που οι πελάτες βιώνουν, τότε να αλλάζει και η αξιολόγηση των υπηρεσιών της επιχείρησης αυτής. Απαιτείται η ανάπτυξη νέων ιδεών για τις υπηρεσίες και γραμμές διανομής, γενικά μία επιχείρηση υπηρεσιών χρειάζεται να δρα προληπτικά ορίζοντας τι απαρτίζει μία καλή υπηρεσία. Όντας προδραστική μία επιχείρηση υπηρεσιών, διαθέτει τέσσερις μεταβλητές που μπορεί να χρησιμοποιήσει:

α) Ικανότητες του προσωπικού, όπως ειδικευμένη πραγματογνωμοσύνη που βρίσκεται σε υψηλή ζήτηση.

β) Τεχνολογικές αλλαγές, όπως επιλογές διανομής υπηρεσιών βασισμένες στο διαδίκτυο.

γ) Αυξημένη λειτουργική αποδοτικότητα, όπως πιο γρήγορο χρόνο απόκρισης.

δ) Αναδυόμενες ανάγκες των πελατών, όπως οικογένειες διπλής καριέρας που χρειάζονται βοήθεια σε όλες τις πτυχές των οικογενειακών υποχρεώσεων.

Μια επιχείρηση μπορεί επίσης να είναι ηγέτιδα όντας η πρώτη που επωφελείται από μία μοναδική, και συχνά περιορισμένη χρονικά, επιλογή. Υπάρχουν τέσσερα επιπρόσθετα οφέλη τα οποία μπορεί να κερδίσει μία επιχείρηση από την καινοτομία:

α) Βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας.

Οι οργανωτικές καινοτομίες που έχουν επιλεγεί σωστά μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση του παραγωγικού κόστους και στην αύξηση της κερδοφορίας.

β) Αύξηση της διατήρησης του προσωπικού.

Η εύρεση κατάλληλα ειδικευμένου προσωπικού αποτελεί συχνά μία πρόκληση για τις επιχειρήσεις υπηρεσιών. Η πρόκληση της δημιουργίας νέων ιδεών και η ικανοποίηση της συνεισφοράς στην επιτυχία μπορεί να δράσει πολύ παρακινητικά για το προσωπικό, και με τον τρόπο αυτό να βοηθήσει στην προσέλκυση και διατήρηση έμπειρων ατόμων με δεξιότητες. Σαν επιπρόσθετο όφελος, οι πελάτες είναι περισσότερο πιθανό να είναι πιστοί σε μία επιχείρηση υπηρεσιών με χαμηλή αλλαγή προσωπικού.

γ) Ενίσχυση των δεξιοτήτων του προσωπικού.

Ένα από τα μη αναμενόμενα οφέλη που οι επιχειρήσεις υπηρεσιών αναφέρουν από την καινοτομία είναι πως τα άτομα που απαρτίζουν το προσωπικό τους μαθαίνει νέους τρόπους συνεργασίας μεταξύ τους και/ ή αλληλεπιδρούν με τους πελάτες μέσω της καινοτομικής διαδικασίας. Αυτό συχνά περιλαμβάνει αυξημένο σεβασμό από διαφορετικές προοπτικές, που μεταφράζεται σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

δ) Αύξηση της αναγνώρισης στην αγορά.

Καθώς η καινοτομία γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες, η φήμη της επιχείρησης που καινοτομεί ενισχύεται και η πιθανότητα αναγνώρισης ως ο ηγέτης της αγοράς για αυτήν αυξάνεται επίσης.

Η καινοτομία δεν περιορίζεται σε δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα για πρώτη φορά. Αντιθέτως, περιλαμβάνει την προσαρμογή ή τη διάχυση της έννοιας αυτής πέρα από το σημείο της προέλευσης από νέες αγορές. Ενώ τεχνικά ο όρος «καινοτομία» βρίσκει εφαρμογή σε οποιαδήποτε αλλαγή που είναι νέα σε μία επιχείρηση, πρακτικά μιλώντας, η αλλαγή χρειάζεται να είναι η πρώτη του είδους της στην αγορά ώστε να θεωρείται καινοτομική από τους πελάτες.

Από στρατηγικής άποψης αποτελεί ανεπαρκή αξιοποίηση πόρων η απλή εφαρμογή μίας καινοτομίας σε ένα γενικό πλαίσιο. Δεδομένων των πόρων σε προσωπικό που απαιτούνται για να παραχθούν και να προωθηθούν οι καινοτομίες, μία επιχείρηση θα επιθυμούσε να επωφεληθεί όσο το δυνατόν περισσότερο από αυτές τις προσπάθειες προκειμένου να ανακτήσει την αρχική επένδυση στην οποία έχει προβεί. Οι εξαγωγικές αγορές μπορούν να προσφέρουν μία ιδανική ευκαιρία επέκτασης της ζωής μίας αρχικής καινοτομίας σε κάποια υπηρεσία. Στο σχεδιασμό της εξαγωγικής στρατηγικής μιας επιχείρησης υπηρεσιών, υπάρχουν τρία στάδια καινοτομίας που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν:

- Καινοτομίες που λαμβάνουν χώρα για πρώτη φορά σε παγκόσμιο επίπεδο

Αυτές οι καινοτομίες είναι πραγματικά μοναδικές και θέτουν ένα νέο διεθνές σημείο αναφοράς για απόδοση. Αυτού του είδους οι καινοτομίες αποτελούνται από όχι περισσότερο από 10% όλης της καινοτομικής δραστηριότητας. Ενώ αποτελούν επένδυση που αποδίδει, η επιχείρηση υπηρεσιών οφείλει να αναπτύξει την αρχική ζήτηση για τη νέα υπηρεσία ή τη διαδικασία της υπηρεσίας.

- Καινοτομίες που λαμβάνουν χώρα για πρώτη φορά σε εθνικό επίπεδο

Μία ολοκληρωμένη στρατηγική εξαγωγών μπορεί να αναπτυχθεί γύρω από την επεξεργασία μίας καινοτομίας που λαμβάνει χώρα για πρώτη φορά σε παγκόσμιο επίπεδο και την προσαρμογή της σε νέο οικονομικό περιεχόμενο.

- Καινοτομίες που λαμβάνουν χώρα για πρώτη φορά σε επίπεδο αγοράς

Ομοίως, μία στρατηγική εξαγωγών μπορεί να αναπτυχθεί γύρω από την προσαρμογή μίας καινοτομίας που λαμβάνει χώρα για πρώτη φορά σε εθνικό επίπεδο σε νέες γεωγραφικές περιοχές μέσα σε μία οικονομία (π.χ., περιφερειακές ή απομακρυσμένες κοινότητες), ή σε νέα εξειδικευμένα τμήματα πελατών, τα οποία δεν ήταν αρχικά στοχευόμενα (π.χ., επιχειρήσεις με γυναίκες ιδιοκτήτες). Από την προοπτική των εξαγωγών, η αναγνώριση ευκαιριών για καινοτομίες που λαμβάνουν χώρα για πρώτη φορά σε επίπεδο αγοράς είναι ένα βασικό βήμα επέκτασης των ωφελειών που μία επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει από την καινοτομική δραστηριότητα, καθώς απαιτεί το ελάχιστο σε όρους επιπρόσθετων πόρων.

3.6 Τύποι, αρχές και κύκλος ζωής των καινοτομιών

Υπάρχουν τέσσερις τύποι καινοτομιών που μια επιχείρηση είναι σε θέση να αναπτύξει και να εισαγάγει:

- Στοιχειώδεις καινοτομίες

Οι στοιχειώδεις καινοτομίες είναι οι περισσότερο κοινές και συχνά προερχόμενες από προτάσεις του πελάτη ή από μία ανάλυση του πώς να προσαρμόσει μία επιχείρηση τις στρατηγικές των ανταγωνιστών (ανταγωνισμός στο σύνολο). Αυτό το είδος καινοτομίας αντιπροσωπεύει ένα νέο τρόπο κάλυψης προηγούμενα αναγνωρισμένων αναγκών των πελατών με τη χρήση τεχνολογίας που κοινώς χρησιμοποιείται. Ένας μεγάλος αριθμός παραδειγμάτων καθίσταται έκδηλος στις περιπτώσεις όπου οι πάροχοι υπηρεσιών έχουν καινοτομήσει προκειμένου να φέρουν την υπηρεσία στον πελάτη, παρά να κάνουν τον πελάτη να πάει σε αυτούς ή έχουν εντοπίσει νέους τρόπους να αμείβονται «συγχωνεύοντας» δύο υπηρεσίες για μία τιμή, εντοπίζοντας ένα τρίτο μέλος ως «χορηγό/ χρηματοδότη», πρόθυμο να πληρώσει (π.χ., εργοδότες πρόθυμοι να πληρώσουν προληπτικά για μία υπηρεσία υγείας για τους εργαζόμενούς τους), ή χρησιμοποιώντας την τιμή για να διαχειριστούν τη ζήτηση.

➤ Ιδιαίτερες καινοτομίες

Οι ιδιαίτερες καινοτομίες αποτελούν μεγαλύτερη πρόκληση στην πλήρη σύλληψη της έννοιας τους και συχνά εξαρτώνται στην εναρμόνιση/ ταίριασμα υπάρχουσών δυνατοτήτων με ιδέες που έχουν δημιουργηθεί από παρατήρηση της συμπεριφοράς του πελάτη και έρευνα αναφορικά με τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών. Περιλαμβάνουν τη στόχευση αναγκών που προηγουμένα δεν είχαν καλυφθεί και την ενσωμάτωση νέας πληροφοριακής τεχνολογίας ώστε να καλυφθεί μία ανάγκη η οποία έχει αναγνωρισθεί.

➤ Καινοτομίες αξίας

Αυτό το περισσότερο πρωτοποριακό είδος καινοτομίας αντιπροσωπεύει τον επαναπροσδιορισμό των αναγκών των πελατών που πυροδοτεί μία ολοκληρωτική επανεξέταση του τι είναι σημαντικό να προσφερθεί στους πελάτες. Η ανάπτυξη μία καινοτομίας αξίας περιλαμβάνει υποθέσεις για τον κλάδο που αποτελούν πρόκληση και τη λήψη μίας διαφορετικής στρατηγικής προσέγγισης. Αντί να ξεκινά από υπάρχουσες δυνατότητες/ περιουσιακά στοιχεία – πόρους, η αρχική ερώτηση είναι «Τι θα γινόταν αν ξεκινούσαμε ξανά από την αρχή; Ποια λύση θα προσφέραμε στον πελάτη;» Το αποτέλεσμα είναι μία νέα προσφορά υπηρεσίας, διαδικασίας διανομής, ή οργανωσιακής δομής η οποία είναι τελείως διαφορετική και ακαταμάχητη για τους πελάτες.

➤ Επαναστατικές καινοτομίες

Αυτό το μετασχηματιστικό είδος καινοτομίας αντιπροσωπεύει μία αλλαγή πλεύσης και σε όρους αναγκών των πελατών που στοχεύει η επιχείρηση, μα και της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται για να έρθει σε επαφή με εκείνους.

Ενώ οι καινοτομίες αξίας και οι επαναστατικές καινοτομίες είναι περισσότερο ριζικές, είναι συχνά περισσότερο κατάλληλο να έχει μία επιχείρηση ένα συνεχές ρεύμα στοιχειωδών βελτιώσεων στις υπηρεσίες των οποίων η ποιότητα μπορεί να διαχειριστεί προσεκτικά. Επειδή οι περισσότεροι πελάτες διαθέτουν «εν εξελίξει» σχέσεις με τους παρόχους υπηρεσιών, η εισαγωγή μίας νέας υπηρεσίας δεν μπορεί να διαχωριστεί εύκολα από τις υπάρχουσες υπηρεσίες που ήδη έχουν χρησιμοποιηθεί. Η εισαγωγή μίας καινοτομίας η οποία αποτυγχάνει να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών ή να βελτιώσει τη διανομή της υπηρεσίας, μπορεί να έχει πολύ αρνητικό αντίκτυπο στη φήμη του παρόχου της υπηρεσίας. Έτσι λοιπόν, η επιτυχία ή η αποτυχία μιας καινοτομίας υπηρεσίας συνδέεται με δύο πρωταρχικούς παράγοντες: (α) μία σωστή

«ανάγνωση» της αγοράς και του τι είναι σημαντικό για τους πελάτες, και (β) κατάλληλη διαχείριση της διαδικασίας της καινοτομίας. Ενώ οι εταιρείες δίνουν σαφή σημασία στους παράγοντες της αγοράς, είναι λιγότερο πιθανό να παρακολουθήσουν τη διαχείριση της διαδικασίας της καινοτομίας. Κάτωθι παρουσιάζονται μερικές από τις αρχές οι οποίες θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να διαχειριστούν επιτυχώς την καινοτομική διαδικασία:

α) Οι ιθύνοντες της επιχείρησης πρέπει να βεβαιωθούν πως η καινοτομία ευχαριστεί τους πελάτες, ικανοποιεί τις ανάγκες των μετόχων και παραμένει οικονομικά βιώσιμη.

Η επιχείρηση μπορεί να λάβει υπ' όψιν της την εισαγωγή ενός μέτρου απόδοσης, το ROII ή "return on innovation investment" (απόδοση καινοτόμου επένδυσης). Προκειμένου το ROII να έχει νόημα, θα πρέπει να μετρηθεί η απόδοση για ένα κατάλληλο χρονικό διάστημα.

β) Παροχή οράματος, προκειμένου να οδηγηθεί η διαδικασία της αλλαγής.

Οι ιθύνοντες θα πρέπει να συλλογισθούν το όραμα που έχουν για την καινοτομία στην επιχείρησή τους και έπειτα να μετατρέψουν το φυσικό περιβάλλον, ούτως ώστε να αντανakλά το όραμα αυτό. Για παράδειγμα, για να σκεφτούν οι εργαζόμενοι εφαρμόσιμες ιδέες, τότε πρέπει να δημιουργηθεί ένας χώρος όπου η πρόκληση αυτή θα μπορεί να τοποθετηθεί και με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να προσθέσουν τις ιδέες τους.

γ) Παροχή ενός περιβάλλοντος ανεκτικού στον κίνδυνο, όπου από κάποιον δεν είναι πάντα αναμενόμενο να επιτυγχάνει.

Δεν είναι όλες οι ιδέες βιώσιμες και περίπου ένα ποσοστό αποτυχίας της τάξεως του 20% είναι αναπόφευκτο. Κρίνεται επομένως θεμιτή η εύρεση ενός τρόπου αναγνώρισης της δημιουργικής προσπάθειας των εργαζομένων που δεν θα έχει ως αποτέλεσμα την υιοθέτηση μιας καινοτομίας μέσω της κυκλοφορίας μιας λίστας ιδεών που θα περιλαμβάνει τα ονόματα των όσων πρότειναν μία ιδέα, ή δημιουργία βραβείου «καλής προσπάθειας».

δ) Καθιέρωση ενός προσανατολισμού δια βίου μάθησης ο οποίος να περιλαμβάνει όλα τα μέλη της οργάνωσης.

Εγκαθίδρυση της επιλογής και της συνεχούς μάθησης στην εργασιακή ζωή των εργαζομένων μέσω της επιλογής από τους εργαζόμενους των προγραμμάτων στα

οποία επιθυμούν να εργαστούν, ή καταμερισμός του χρόνου σε εβδομαδιαία βάση για τους εργαζόμενους να εργαστούν σε ιδέες της δικής τους επιλογής (π.χ., 15%).

ε) Υποστήριξη της δημιουργικής σκέψης σε ένα πολυποίκιλο, πλούσιο σε πληροφορίες περιβάλλον.

Η δημιουργική διαδικασία απαιτεί πολύ μεγάλη συνεισφορά προκειμένου να ενθαρρύνει νέες έννοιες. Η επιχείρηση πρέπει να βεβαιωθεί πως οι εργαζόμενοι εκτίθενται σε πολλές νέες ιδέες μέσω τεχνικών όπως είναι οι εξής:

- Οι εργαζόμενοι να δίνουν αναφορές σχετικά με τις επιπτώσεις μιας νέας τάσης
- Οι εργαζόμενοι να δίνουν αναφορές σχετικά με τις επιπτώσεις της εκπαίδευσής τους
- Να εγγράφονται σε ένα εύρος περιοδικών για εργαζόμενους
- Να κανονίσουν ανταλλαγή προσωπικού με «αδελφές» εταιρείες

στ) Παροχή μίας οπτικής γωνίας διατμηματικών συστημάτων για την ανάλυση της επίπτωσης της αλλαγής και την επίβλεψη της εφαρμογής.

Ενσωμάτωση ποικίλων προοπτικών μέσω της χρήσης διατομεακών ομάδων για καταγισμό νέων ιδεών ή οι εργαζόμενοι να παίζουν το ρόλο από διαφορετικές πλευρές (πελάτης – εργαζόμενος) και να προσπαθήσουν να επιλύσουν διαφορές.

Οι πολιτισμοί διαφέρουν αναφορικά με την ετοιμότητά τους να αποδεχτούν την αλλαγή. Σε ορισμένους πολιτισμούς, η ανάληψη κινδύνου εκτιμάται και «το νέο είναι καλύτερο». Τα παιδιά εκπαιδεύονται από μικρή ηλικία να διερευνούν εναλλακτικές προσεγγίσεις και να θέτουν ερωτήσεις αμφισβήτησης. Απεναντίας, σε άλλους πολιτισμούς η εκπαίδευση αφορά στην ενσωμάτωση και έκθεση σε παραδοσιακές αξίες και προσεγγίσεις, συχνά χωρίς αμφισβήτηση. Σε πολιτισμούς με μοιρολατρική, θρησκευτική παράδοση, η αντίσταση στην καινοτομία συχνά εκδηλώνεται περισσότερο έντονα. Οι παραδοσιακοί πολιτισμοί, αν και αρχικά δύσκολα εξωτερικεύονται, συνήθως έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν θαυμάσιες εξαγωγικές ευκαιρίες αν οι τοπικές επιχειρήσεις και οι κοινωνικές υπηρεσίες είναι σχετικά μη ανεπτυγμένες. Τρεις στρατηγικές οι οποίες μπορούν να είναι επιτυχείς, περιλαμβάνουν τις εξής:

- Εστίαση στην αντιστάθμιση της πρόσβασης στις βασικές υπηρεσίες
- Χρήση μίας στοιχειώδους, παρά επαναστατικής, στρατηγικής καινοτομίας
- Επιλογή μίας μεθόδου διανομής η οποία να ελαχιστοποιεί την πολιτιστική απροθυμία

Η προθυμία να καινοτομεί κανείς είναι περισσότερο περίπλοκη από το αν ή όχι είναι ανοιχτός στο ενδεχόμενο της ανάληψης κινδύνου. Οι πολιτισμοί επίσης ποικίλουν σχετικά με το πώς οι άνθρωποι κοινωνικοποιούνται προκειμένου να λαμβάνουν αποφάσεις για μία καινοτομική υπηρεσία. Σε ατομικιστικούς πολιτισμούς, οι άνθρωποι τυπικά ανιχνεύουν ένα εύρος πηγών πληροφοριών (συμπεριλαμβανομένων αυτό-εξυπηρετούμενων υπηρεσιών στο διαδίκτυο) και επίσης, συμβουλευονται ανθρώπους που σέβονται προκειμένου να αποφασίσουν για το αν ή όχι μία καινοτομία είναι πιθανό να τους ωφελήσει. Για αυτούς οι οποίοι προέρχονται από περισσότερο συλλογικούς πολιτισμούς, η διαδικασία της λήψης απόφασης είναι περισσότερο πιθανό να ξεκινήσει από συμβουλές από ανθρώπους που σέβονται και εμπιστεύονται, και μπορεί ή όχι να περιλαμβάνει την εξέταση περισσότερων απρόσωπων πηγών πληροφόρησης. Επιπρόσθετα, οι όσοι προέρχονται από συλλογικούς πολιτισμούς και εκτιμούν τις σχέσεις περισσότερο από την αποτελεσματική αποπεράτωση μιας εργασίας είναι περισσότερο πιθανό να δοκιμάσουν μία καινοτομία απλά επειδή προσφέρεται από έναν πάροχο υπηρεσιών στον οποίο είναι πιστοί. Επίσης, οι πολιτιστικοί παράγοντες επηρεάζουν το πόσο θετικά οι πελάτες αντιλαμβάνονται την αυτό-εξυπηρέτηση και την αυξημένη χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας, παρά την προσωπική επαφή. Οι πελάτες από πολιτισμούς με χαμηλή αποστροφή στον κίνδυνο οι οποίοι εκτιμούν την ταχύτητα της διανομής υπηρεσιών, την ευκολία της πρόσβασης, και/ ή μία αυξημένη αίσθηση επιλογής είναι περισσότερο πιθανό να ενστερνιστούν την αυτό-εξυπηρέτηση.

Καθώς οι πελάτες τυπικά ενασχολούνται μέχρι ένα σημείο στη διαδικασία διανομής των υπηρεσιών, οι καινοτομίες θέτουν ένα κόστος προσπάθειας για τους πελάτες με τη μορφή του να έχουν να μάθουν μία νέα υπηρεσία ή ένα σύστημα διανομής υπηρεσιών. Η αντιλαμβανόμενη βελτίωση στα λαμβανόμενα οφέλη χρειάζεται να είναι αρκετά μεγάλη ώστε να αντισταθμίσει το κόστος. Οι καινοτομίες στη διαδικασία της διανομής υπηρεσιών ή στον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση οργανώνεται προκειμένου να υποστηρίξει τη διανομή υπηρεσιών γενικότερα, συνεχίζουν έως ότου να είναι μη συνδεδεμένες με τις ανταγωνιστικές αλλαγές. Αλλά οι καινοτομίες στην πραγματική προσφορά υπηρεσιών υπόκεινται σε μία σταδιακή διαδικασία ωρίμανσης, γνωστή ως κύκλος ζωής υπηρεσιών:

α) Εισαγωγή

Σε αυτό το στάδιο, ο πρωταρχικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι να εκπαιδεύσει τους πελάτες με δεδομένο το όφελος της νέας υπηρεσίας ώστε να δημιουργήσει μία πρωταρχική ζήτηση. Σε κάποιες περιπτώσεις, αυτό σημαίνει να βοηθήσει τους πελάτες να επαναπροσδιορίσουν το πώς βλέπουν οι ίδιοι το ρόλο τους.

β) Ανάπτυξη

Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση χρειάζεται να εστιάσει στον έλεγχο ποιότητας και στην επαναλαμβανόμενη χρήση ούτως ώστε να προστατέψει από τους ανταγωνιστές το επιλεγμένο τμήμα της αγοράς στο οποίο δραστηριοποιείται. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι από τη στιγμή που οι πελάτες αποκτήσουν μία θετική εμπειρία από την επιχείρηση υπηρεσιών, τείνουν να παραμένουν πιστοί, προκειμένου να διαχειριστούν τον κίνδυνο. Επομένως, αν η επιχείρηση επενδύσει στην εξασφάλιση της ποιότητας, τότε αυτό θα τη βοηθήσει στη διατήρηση της πιστότητας των πελατών της.

γ) Ωρίμανση

Μόλις ο ρυθμός των πωλήσεων ισορροπήσει, σημαίνει πως έχει έρθει η ώρα η επιχείρηση να εισάγει μία νέα καινοτομία, στην περίπτωση που σκοπεύει να παραμείνει ανταγωνιστική. Στην περίπτωση αυτή, μπορεί είτε να προωθηθεί μία καινοτομία που να λαμβάνει χώρα για πρώτη φορά σε διεθνές ή σε εθνικό επίπεδο, είτε η αρχική καινοτομία μπορεί να προσαρμοστεί σε νέες αγορές ή σε νέους αγοραστές μέσω της διαδικασίας διάχυσης.

δ) Παρακμή

Μέχρι να φτάσει αυτό το στάδιο, οι ιδύνοντες της επιχείρησης θα επιθυμούν να έχουν «προχωρήσει» σε μία νέα έννοια υπηρεσίας.

3.7 Καινοτομία και ανταγωνιστικότητα

Ανταγωνιστικότητα εδώ σημαίνει κατοχή των απαραίτητων ικανοτήτων για διαρκή οικονομική ανάπτυξη σε ένα διεθνώς ανταγωνιστικό περιβάλλον επιλογής, στο οποίο υπάρχουν και άλλοι οι οποίοι έχουν μία αντίστοιχη, μα διαφορετική σειρά δικών τους ικανοτήτων (χώρες, συστάδες ή ατομικές εταιρείες). Οι κερδισμένοι από την καινοτομία είναι εκείνοι που «κατασκευάζουν» κατάλληλες δεξιότητες, μα οι δεξιότητες είναι διαφοροποιημένες εθνικά και εντοπισμένες. Σε εθνικό επίπεδο λοιπόν, οι προσπάθειες του κάθε εθνικού συστήματος καινοτομίας να προωθήσει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων που βρίσκονται τοπικά είναι εξαιρετικά συμπληρωματικές, καθώς οι επιστημονικές και μηχανικές κοινωνίες γίνονται περισσότερο διεθνείς και οι ροές διασυνοριακής γνώσης είναι πιο συνηθισμένες. Η καινοτομία και η ανταγωνιστικότητα μερικές φορές διαχωρίζονται σε πιο μακροπρόθεσμη τεχνολογική ανταγωνιστικότητα και σε πιο βραχυπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα των τιμών. Η ανταγωνιστικότητα

απορρέει από τις συνεισφορές και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ εταιρειών, περιοχών και χωρών και από τα τομεακά υποστηρικτικά συστήματα, τα οποία ενώνουν αυτά τα διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης (Cantwell, 2005).

Κατά την άποψη του Porter, η ικανότητα των εταιρειών να καινοτομούν εξαρτάται κρίσιμα από την επαρκή εγχώρια άμιλλα στη χώρα καταγωγής τους, μα επίσης και από την παρουσία διάχυσης μεταξύ εταιρειών που συνδέονται με τοπικές συστάδες. Με άλλα λόγια, η καινοτομία απαιτεί ένα κατάλληλο μείγμα ενδοεταιρικής άμιλλας και συνεργασίας ή ανταλλαγών (Richardson, 1972). Επομένως, ανάλογα με την απορροφητική ικανότητα των εταιρειών και των ατόμων που τις αποτελούν, καθώς επίσης και από την ιδιότητα τους να είναι μέλη σε κατάλληλες λέσχες, οι εταιρείες απαιτούν πρόσβαση στη δημόσια γνώση. Οι εταιρείες τέλος, που γίνονται ειδικά έμπειρες στην κωδικοποίηση, ενδεχομένως να βρουν πως αυτή είναι μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς τότε μπορούν πιο εύκολα να το αντλήσουν από τη «δημόσια πισίνα» (Cantwell, 2005).

3.8 Πρόσφατες μελέτες περί διεθνοποίησης και καινοτομίας

Ένα στοιχείο το οποίο δρα σαν έναυσμα για τη διεθνοποίηση στον τομέα των υπηρεσιών έχει υπάρξει η αύξηση στην παροχή υπηρεσιών μέσω πλατφορμών που βασίζονται στην πληροφοριακή τεχνολογία. Αυτή η εξέλιξη έχει επιτρέψει στις επιχειρήσεις να επανεκτιμήσουν τη φύση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους και, σε κάποιες περιπτώσεις, έχει καταστήσει δυνατή την εμπορευματοποίηση των υπηρεσιών μέσω της εισαγωγής μεγαλύτερου επιπέδου διαχωρισμού μεταξύ των διαδικασιών της παραγωγής και της κατανάλωσης, και επομένως τη μείωση του περιορισμού του ταυτοχρονισμού, κάτι το οποίο αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό στη διανομή των υπηρεσιών (Rammal και Rose, 2014).

Επιπρόσθετα, το γεγονός πως πολλές δραστηριότητες που είναι συσχετιζόμενες με τις υπηρεσίες δύναται να εκτελούνται μέσω συμβολαιογραφικών ή συνεργατικών σχέσεων, δημιουργεί επίσης πολύπλοκες στρατηγικές ιδιοκτησίας σε σχέση με τη διεθνοποίηση (π.χ. Ball et al., 2008, Pla-Barber et al., 2010). Τα στελέχη επομένως, έρχονται αντιμέτωπα με την ανάγκη για περισσότερο εκλεπτυσμένη λήψη αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένων «κομψής» συρρίκνωσης των δραστηριοτήτων και των προσπαθειών βελτιστοποίησης διανομής στις τοποθεσίες στο επίπεδο δραστηριότητας (Buckley και Ghauri, 2004).

Εκτός του παράγοντα της τεχνολογίας, που αναφέρθηκε και παραπάνω, κοινωνικοί, πολιτισμικοί και οικονομικοί παράγοντες επίσης αντιπροσωπεύουν σημαντικές θεωρήσεις για τις επιχειρήσεις υπηρεσιών, οι οποίες σκοπεύουν να δραστηριοποιηθούν σε αναπτυσσόμενες αγορές. Το γνωστικό επίπεδο, τα δημογραφικά στοιχεία των καταναλωτών, τα επίπεδα εισοδήματος, οι πολιτιστικές πεποιθήσεις, καθώς επίσης και οι κοινωνικές δομές διαφέρουν σημαντικά ανάμεσα στις χώρες και οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των αναπτυσσόμενων και αναπτυγμένων οικονομιών δύναται να είναι άκαμπτες. Πιο συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερες είναι οι πολιτισμικές και οι θεσμικές αποστάσεις μεταξύ της χώρας προέλευσης των παρόχων των υπηρεσιών και της χώρας προορισμού, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη για προσαρμογή και μάθηση, προκειμένου να διανεμηθούν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας οι οποίες να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών σε ποικίλες αγορές (Cavusgil et al., 2013, London και Hart, 2004). Αναμφισβήτητα, αυτό το στοιχείο είναι ακόμη περισσότερο κρίσιμο για τον τομέα των υπηρεσιών, παρά για τα παραγόμενα προϊόντα, δεδομένης της περισσότερο διαδεδομένης διαδραστικότητας μεταξύ παρόχου και πελάτη στη διαδικασία της διανομής των υπηρεσιών (Rammal και Rose, 2014).

Πολύ σημαντικό είναι το γεγονός πως οι εξαγωγείς χρησιμοποιούν περισσότερο τις εξωτερικές υπηρεσίες συγκριτικά με τους μη εξαγωγείς και είναι περισσότερο καινοτόμοι από αυτούς. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η χρήση των εξωτερικών υπηρεσιών από τους εξαγωγείς σχετίζεται κυρίως με το γεγονός ότι καινοτομούν, παρά με το γεγονός πως εξάγουν τις υπηρεσίες τους στο εξωτερικό. Το ανωτέρω συμπέρασμα εξήχθη στη μελέτη των Shearmur, Doloreux και Laperrière (2015) μέσω της ανάλυσης της σύνδεσης μεταξύ διαφορετικών τύπων της καινοτομίας (υπηρεσία, διαδικασία, διαχείριση και μάρκετινγκ) και της διεθνοποίησης, καθώς και του βαθμού στον οποίο η χρήση αυτών των υπηρεσιών για διεθνοποίηση μετριάζεται από το επίπεδο ή τον τύπο καινοτομίας μιας επιχείρησης (Shearmur, Doloreux και Laperrière, 2015).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η διαθεσιμότητα της αγοράς δημιουργεί θετικές προσδοκίες ανάπτυξης μιας επιχείρησης, γεγονός το οποίο έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερο ανταγωνισμό και καινοτομία, και επομένως δρα βοηθητικά μέσω της επίτευξης μεγαλύτερου επιπέδου διεθνοποίησης υπηρεσιών (Castaño, Méndez και Galindo, 2015). Όπως προκύπτει και από τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας των Boermans και Roelfsema (2014), η διεθνοποίηση αυξάνει την τάση μιας επιχείρησης να καινοτομήσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Διεξαγωγή της εμπειρικής μελέτης

Οι μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες συχνά διαχωρίζονται σε δύο κύριες μορφές: τις ποσοτικές και τις ποιοτικές μεθόδους (Mujis, 2010). Η βασική διαφορά των δύο αυτών μεθόδων έγκειται στο γεγονός πως η μεν πρώτη χρησιμοποιεί αριθμητικά δεδομένα, ενώ η δεύτερη όχι.

4.1 Ορισμός της ποσοτικής έρευνας

Οι Aliaga και Gunderson (2000), όρισαν την ποσοτική έρευνα ως το εργαλείο που βοηθά στην επεξήγηση φαινομένων μέσω της συλλογής αριθμητικών δεδομένων, τα οποία αναλύονται μέσω της χρήσης μεθόδων που βασίζονται στα μαθηματικά (και πιο συγκεκριμένα στη στατιστική). Η επεξήγηση φαινομένων αποτελεί βασικό στοιχείο όλων των ειδών έρευνας, είτε ποιοτικής, είτε ποσοτικής. Σε όλες τις περιπτώσεις που καθορίζεται η διεξαγωγή μιας έρευνας, αυτό που ενδιαφέρει είναι η επεξήγηση ενός ζητήματος που απασχολεί.

4.2 Χαρακτηριστικά της ποσοτικής έρευνας

Πολλά δεδομένα τα οποία δεν παρουσιάζονται φυσικά σε ποσοτική μορφή δύναται να συλλεχθούν με ποσοτικό τρόπο. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του σχεδιασμού ερευνητικών εργαλείων στοχευόμενων ειδικά στην μετατροπή φαινομένων τα οποία δεν υπάρχουν φυσικά σε ποσοτική μορφή σε ποσοτικά δεδομένα, τα οποία να δύναται να αναλυθούν στατιστικά. Παραδείγματα αυτών αποτελούν οι στάσεις και οι πεποιθήσεις. Με τον ίδιο τρόπο, δεδομένα μπορούν να συλλεχθούν σε ένα ευρύ φάσμα φαινομένων και να μετατραπούν σε ποσοτική μορφή μέσω εργαλείων συλλογής δεδομένων, όπως τα ερωτηματολόγια και οι δοκιμές. Παρότι οι ποσοτικές μέθοδοι έχουν αρκετά αξιοσημείωτα πλεονεκτήματα, έχουν επίσης και μειονεκτήματα, κάτι το οποίο σημαίνει ότι μερικά φαινόμενα μελετώνται καλύτερα με τη χρήση διαφορετικών (ποιοτικών) μεθόδων.

Στην ποσοτική έρευνα χρησιμοποιούνται μέθοδοι βασισμένες στη στατιστική, προκειμένου να αναλυθούν τα δεδομένα. Ενώ η χρήση της στατιστικής παίζει σημαντικό ρόλο στις ποσοτικές μελέτες, ιδίως η χρήση των σωστών εργαλείων

ανάλυσης δεδομένων, παρόλα αυτά, η χρήση του σωστού ερευνητικού σχεδιασμού και των εργαλείων συλλογής δεδομένων είναι στην πραγματικότητα περισσότερο ζωτικής σημασίας.

Η ποσοτική έρευνα συχνά τοποθετείται στον αντίποδα της ποιοτικής έρευνας. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτό μετατρέπεται σε «πόλεμο ιδεολογικών δομών» (paradigm wars), το οποίο απορρέει από τις προφανώς ασυμβίβαστες κοσμοθεωρίες οι οποίες αποτελούν τη βάση των μεθόδων. Πολλοί ερευνητές λαμβάνουν μία πραγματιστική προσέγγιση στην έρευνα και χρησιμοποιούν ποσοτικές μεθόδους όταν στοχεύουν στο εύρος, επιθυμούν να δοκιμάσουν μία υπόθεση ή επιθυμούν να μελετήσουν κάτι ποσοτικό. Εάν αναζητούν βάθος και νόημα, θα προτιμήσουν να χρησιμοποιήσουν ποιοτικές μεθόδους. Η ποιοτική έρευνα είναι ουσιαστικά μία έννοια η οποία περικλείει ένα μεγάλο εύρος μεθόδων, όπως είναι οι συνεντεύξεις, οι μελέτες περιπτώσεων, η εθνογραφική έρευνα και η ανάλυση λόγου, για να αναφέρουμε μερικά παραδείγματα.

Πολλοί ερευνητές, είτε υπέρμαχοι της ποσοτικής, είτε της ποιοτικής έρευνας, έχουν μία ρεαλιστική προσέγγιση στην έρευνα και χρησιμοποιούν διαφορετικές μεθόδους ανάλογα με την ερευνητική ερώτηση την οποία προσπαθούν να απαντήσουν. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτό θα τους οδηγήσει στην ποσοτική έρευνα, όπως για παράδειγμα όταν χρειάζεται να δώσουν μία ποσοτική απάντηση σε μία ερώτηση, να γενικεύσουν ευρήματα σε έναν πληθυσμό, ή επιθυμούν να δοκιμάσουν μία θεωρία με μαθηματικό τρόπο. Σε άλλες περιπτώσεις θα χρησιμοποιηθούν μέθοδοι της ποιοτικής έρευνας. Σε πολλές περιπτώσεις μία προσέγγιση μικτών μεθόδων η οποία θα συνδυάζει την ποσοτική και την ποιοτική έρευνα θα είναι η πλέον κατάλληλη.

Γενικά, είναι έκδηλη η ανάγκη ο ερευνητής να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο αποστασιοποιημένος από την έρευνα και να χρησιμοποιεί μεθόδους οι οποίες να μεγιστοποιούν την αντικειμενικότητα και να ελαχιστοποιούν την ανάμειξη του ερευνητή στην έρευνα.

4.3 Θεμέλια της ποσοτικής έρευνας

Ένα από τα βασικά είδη ερευνητικών ερωτήσεων για τα οποία η ποσοτική έρευνα είναι ειδικά κατάλληλη και δύναται να δώσει απαντήσεις είναι η εξέταση των υποθέσεων. Χρησιμοποιώντας την ποσοτική έρευνα δίνεται η δυνατότητα εξέτασης των ειδών υποδειγμάτων (σχέση μεταξύ μεταβλητών) με τη χρήση των οποίων ενισχύεται η προσπάθεια επεξήγησης ενός ζητήματος.

4.3.1 Η έννοια της υπόθεσης (hypothesis)

Η υπόθεση (hypothesis) είναι μία δοκιμαστική επεξήγηση η οποία εξετάζει ένα πλήθος γεγονότων και η οποία δύναται να εξεταστεί μέσω περαιτέρω έρευνας. Οι ερευνητές της ποσοτικής έρευνας σχεδιάζουν μελέτες οι οποίες επιτρέπουν τη δοκιμή των υποθέσεων αυτών. Συλλέγονται τα σχετικά δεδομένα και χρησιμοποιούνται στατιστικές τεχνικές, προκειμένου να αποφασισθεί εάν θα απορριφθεί ή όχι ή εάν θα καταστεί προσωρινά αποδεκτή η υπόθεση. Η αποδοχή μιας υπόθεσης είναι πάντα προσωρινή, καθώς είναι δυνατό να προκύψουν νέα δεδομένα που να προκαλέσουν την απόρριψή της αργότερα.

Οι ερευνητικές ερωτήσεις καλούνται «περιγραφικές» στην περίπτωση που απλά περιγράφεται μία κατάσταση, ενώ «επαγωγικές» είναι όσες βοηθούν στην προσπάθεια επεξήγησης μιας κατάστασης.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ενώ οι ποσοτικές μέθοδοι είναι καλές στην απάντηση των ερευνητικών ερωτήσεων, υπάρχουν τέσσερις τύποι ερευνητικών ερωτήσεων που δεν εφαρμόζουν καλά στις ποσοτικές μεθόδους.

1. Η πρώτη περίπτωση κατά την οποία οι ποσοτικές μέθοδοι θα αποτύχουν είναι όταν ένα πρόβλημα πρέπει να ανακαλυφθεί σε βάθος. Η ποσοτική έρευνα είναι καλή στην προσφορά πληροφόρησης σε εύρος, από ένα μεγάλο αριθμό μονάδων, μα αναφορικά με τη μελέτη ενός προβλήματος ή έννοιας σε βάθος, οι ποσοτικές μέθοδοι μπορεί να αποδειχθούν εξαιρετικά αβαθείς.
2. Παραπάνω αναφέρθηκε ότι οι ποσοτικές μέθοδοι είναι καλά εφαρμοσμένες στην εξέταση θεωριών και υποθέσεων. Μα αυτό που οι ποσοτικές μέθοδοι δεν είναι καλές στο να κάνουν, είναι η ανάπτυξη των θεωριών αυτών και των υποθέσεων.
3. Στην περίπτωση που τα ζητήματα προς εξέταση είναι ιδιαίτερα περίπλοκα, μία σε βάθος ποιοτική έρευνα (μία μελέτη περίπτωσης, για παράδειγμα) είναι περισσότερο πιθανό να επεξηγήσει κάποιο ζήτημα, παρά η ποσοτική έρευνα. Αυτό συμβαίνει εν μέρει, καθώς υπάρχει ένα όριο σχετικά με το πόσες μεταβλητές μπορούν να μελετηθούν σε μία ποσοτική έρευνα, και εν μέρει επίσης, διότι στις ποσοτικές έρευνες, ο ερευνητής ορίζει από μόνος

του τις μεταβλητές που θα μελετήσει, ενώ στις ποιοτικές έρευνες, οι μεταβλητές ανακύπτουν από μόνες τους.

4. Τέλος, ενώ οι ποσοτικές έρευνες είναι κατάλληλες για την επεξήγηση της αιτίας και του αποτελέσματος (το ζήτημα της αιτιότητας, όπως είναι αυτό γνωστό), οι ποιοτικές έρευνες αρμόζουν περισσότερο στην ανακάλυψη της έννοιας συγκεκριμένων γεγονότων ή περιστατικών.

Στην περίπτωση λοιπόν, που ένας ερευνητής επιθυμεί να ρίξει φως και στο εύρος, μα και στο βάθος, δηλαδή και στην αιτιότητα, μα και στην έννοια, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιήσει το επονομαζόμενο σχέδιο των μικτών μεθόδων, στο οποίο χρησιμοποιούνται και ποσοτικές (για παράδειγμα, ένα ερωτηματολόγιο) και ποιοτικές (για παράδειγμα, ορισμένες μελέτες περιπτώσεων) μέθοδοι. Στην έρευνα των μικτών μεθόδων, τα ποιοτικά και ποσοτικά συστατικά στοιχεία μπορούν να κυριαρχούν, ή να έχουν αμφοτέρα ισορροπία στην κατάσταση που τα χαρακτηρίζει.

4.4 Μεθοδολογία της εμπειρικής μελέτης

Η παρούσα έρευνα έχει ως αντικείμενό της τη διερεύνηση του βαθμού διεθνοποίησης κάποιων επιχειρήσεων υπηρεσιών της Ελλάδας (επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν από ένα ευρύ αριθμό επιχειρήσεων ως δείγμα με βάση ορισμένα κριτήρια που θα αναλυθούν κάτωθι), καθώς επίσης και τη γνωστοποίηση της τάσης κάποιων θέσεων και στοχασμών που αφορούν στο ζήτημα αυτό (το «τι» της έρευνας).

Ως εκ τούτου, η εν λόγω διπλωματική εργασία μέσω της επιλογής της ποσοτικής έρευνας έχει ως στόχο να ανιχνεύσει σε βάθος και να καθορίσει, όχι μόνο το φλέγον ερώτημα: «δραστηριοποιούνται οι ελληνικές επιχειρήσεις υπηρεσιών εκτός συνόρων;», αλλά επίσης και ποικίλα, επιμέρους ερωτήματα, συναφή με το ζήτημα της διεθνοποίησης (το «γιατί» της έρευνας).

Το εργαλείο της ποσοτικής έρευνας το οποίο επιλέχθηκε προκειμένου να λάβει χώρα η εξέταση των ζητημάτων που απαιτούνταν να εκτιμηθούν είναι το ερωτηματολόγιο (το «πως» της έρευνας). Επομένως, η εν λόγω εμπειρική μελέτη ανήκει στην κατηγορία της μη πειραματικής, περιγραφικής ποσοτικής έρευνας.

4.4.1 Διαδικασία της δειγματοληψίας

Αξίζει να αναφερθεί πως απεστάλησαν συνολικά 492 ερωτηματολόγια, έπειτα από τηλεφωνική επικοινωνία με επιχειρήσεις υπηρεσιών οι οποίες ανήκουν σε ένα εκτεταμένο πλαίσιο κλάδων δραστηριοποίησης. Από αυτά, απαντήθηκαν συνολικά 72, όπου 66 προήλθαν από το διαδικτυακό ερωτηματολόγιο και 6 σε αυτό που είναι σε μορφή αρχείου Microsoft Office Word.

Αναφορικά με τους κλάδους, αυτοί επιλέχθηκαν σε ένα γενικότερο πλαίσιο από την ιστοσελίδα του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών, μα σε ένα ειδικότερο πλαίσιο από τις ενώσεις, τους συνδέσμους, τα σωματεία και τους συλλόγους που διατηρεί κατά προσέγγιση ο κάθε κλάδος (κατάλογος παρατίθεται στο μέρος του παραρτήματος της παρούσας εργασίας).

Πιο αναλυτικά, οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν προκειμένου να συμμετέχουν στην έρευνα είναι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών άθλησης, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών καλλωπισμού, ιδιωτικές κλινικές, διατροφολογικά - διαιτολογικά κέντρα, ιδιωτικά εκπαιδευτήρια, τουριστικές επιχειρήσεις, ταξιδιωτικά γραφεία, εταιρείες οπτικοακουστικών παραγωγών, επιχειρήσεις εστίασης, γρήγορης εστίασης και καφεστίασης, ιδιωτικές σχολές μουσικής και χορού, τραπεζικά ιδρύματα, ασφαλιστικοί οργανισμοί, συμβουλευτικές εταιρείες, εταιρείες παροχής νομικών υπηρεσιών, εταιρείες τεχνικής υποστήριξης, εταιρείες διοργάνωσης συνεδρίων και εκδηλώσεων, εταιρείες διανομής και μεταφορών, επιχειρήσεις έρευνας αγοράς και δημοσκοπήσης, εταιρείες διαφήμισης και επικοινωνίας, επιχειρήσεις παροχής και εμπορίας ενέργειας, και τέλος, εταιρείες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών.

Αφού συγκεντρώθηκαν όλοι οι κλάδοι δραστηριοποίησης, επιλέχθηκαν 15-20 επιχειρήσεις από κάθε υποκατηγορία των κλάδων, με βάση την τυχαία δειγματοληψία και με έμφαση στη γεωγραφική διασπορά. Στη συνέχεια, έλαβε χώρα τηλεφωνική επαφή με όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις, όπου διευκρινίστηκε το πλαίσιο της έρευνας, δόθηκαν κάποιες απαραίτητες πληροφορίες και δεδομένα σχετικά με αυτή και τέλος, απεστάλη το ερωτηματολόγιο στις αντίστοιχες διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου της έρευνας, καθώς και η αναζήτηση για τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν σε αυτή, έλαβαν χώρα την ίδια χρονική περίοδο. Μόλις ολοκληρώθηκαν και τα δύο αυτά στάδια, τον Οκτώβριο του 2014 ξεκίνησε η διαδικασία αποστολής των ερωτηματολογίων, η οποία ολοκληρώθηκε το Φεβρουάριο του 2015. Επομένως, το χρονικό πλαίσιο της έρευνας ήταν πέντε μήνες.

Αναλυτικότερα σχετικά με το είδος και το πλήθος των επιχειρήσεων υπηρεσιών έχουμε ότι απάντησαν το ερωτηματολόγιο (ερώτηση 13): 3 επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών άθλησης, 3 επιχειρήσεις υπηρεσιών καλλωπισμού, 13 επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών υγείας, 2 επιχειρήσεις του εκπαιδευτικού κλάδου, 7 επιχειρήσεις που ανήκουν στον τουριστικό κλάδο, 9 επιχειρήσεις εστίασης, 3 επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο της ψυχαγωγίας και 4 που ανήκουν στον κλάδο των τεχνών. Επίσης, στην εμπειρική μελέτη αποκρίθηκαν 2 τραπεζικά ιδρύματα, 3 ασφαλιστικές εταιρείες, 2 εταιρείες συμβουλευτικής, 2 εταιρείες παροχής νομικών υπηρεσιών, 5 εταιρείες τεχνικής υποστήριξης, 2 εταιρείες έρευνας αγοράς και δημοσκοπήσης, 1 εταιρεία οργάνωσης εκδηλώσεων, 1 εταιρεία διαφήμισης και επικοινωνίας, 1 επιχείρηση παροχής και εμπορίας ενέργειας και 1 εταιρεία τηλεπικοινωνιών. Τα αποτελέσματα αυτά διαφαίνονται και στον πίνακα που ακολουθεί στη συνέχεια:

Επιχειρήσεις που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας	
Κλάδος επιχειρήσεων	Πλήθος επιχειρήσεων
Άθληση	3
Καλλωπισμός	3
Υγεία	13
Εκπαίδευση	2
Τουρισμός	7
Εστίαση	9
Ψυχαγωγία	3
Τέχνες	4
Τραπεζικές υπηρεσίες	2
Ασφαλιστικές υπηρεσίες	3
Συμβουλευτικές υπηρεσίες	2
Νομικές υπηρεσίες	2
Τεχνική υποστήριξη	5
Έρευνα αγοράς & δημοσκοπήσεις	2
Οργάνωση εκδηλώσεων	1
Διαφήμιση & Επικοινωνία	1
Παροχή & εμπορία ενέργειας	1
Τηλεπικοινωνίες	1

Πίνακας 1: Επιχειρήσεις που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας

Στο σημείο αυτό, είναι θεμιτό να αναφερθεί σχετικά με το πλήθος των επιχειρήσεων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο και αναφορικά με τους κλάδους στους οποίους αυτές ανήκουν ότι υπάρχει ένας περιορισμός όσον αφορά τη γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας για όλες τις επιχειρήσεις υπηρεσιών. Αυτό συμβαίνει, καθώς η διάσπαση σε τόσους κλάδους ενδέχεται να εγείρει ζητήματα ελέγχου των υποθέσεων (statistical power), αλλά επιτρέπει την, με προσοχή, γενίκευση των ευρημάτων.

4.4.2 Μετρήσεις και ερωτήματα της εμπειρικής μελέτης

Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δεκαέξι ερωτήσεις στη μορφή του αρχείου Microsoft Office Word (συμπεριλαμβανομένου ενός υποερωτήματος στην πρώτη ερώτηση) και από δεκαεπτά ερωτήσεις στην διαδικτυακή μορφή του. Η ανάλυση που έλαβε χώρα πραγματοποιήθηκε με βάση το διαδικτυακό ερωτηματολόγιο και ως εκ τούτου, ο οποιοσδήποτε σχολιασμός έχει ήδη λάβει χώρα ή πρόκειται να πραγματοποιηθεί στα επόμενα κεφάλαια, θα στηρίζεται στη μορφή αυτή του ερωτηματολογίου.

(Σημείωση: Απεικονίσεις και των δύο μορφών του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στο παράρτημα, στο τελευταίο μέρος της διπλωματικής αυτής εργασίας.)

Οι ερωτήσεις που συμπεριλήφθησαν σε αυτό αφορούν αρχικά στη δραστηριοποίηση ή μη των επιχειρήσεων εκτός των ελληνικών συνόρων. Έπειτα από αυτή τη βασική ερώτηση (ερώτηση 1), το ερωτηματολόγιο δύναται να ακολουθήσει δύο ξεχωριστά «μονοπάτια». Αυτό της διεθνοποίησης και αυτό της μη διεθνοποίησης. Και για τις δύο περιπτώσεις, εξετάζεται η επαφή με το διεθνές περιβάλλον (ερώτηση 11), καθώς και η διεθνής εμπειρία των ανθρώπων που στελεχώνουν την εκάστοτε επιχείρηση υπηρεσιών (ερώτηση 15), καθώς πρόκειται για έναν κρίσιμο παράγοντα, σύμφωνα και με τα υποδείγματα της διεθνοποίησης και τη βιβλιογραφία. Πιο συγκεκριμένα, όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι Moreira, Maia, Sousa και Meneses βρήκαν το 2013 πως βάση της διεθνοποίησης αποτελεί ο βαθμός της διεθνούς εμπειρίας των εργαζομένων. Παλαιότερα επίσης, το 1988, η Catherine Axinn διέτεινε πως οι στάσεις και οι αντιλήψεις (πολιτιστική ευαισθησία και εθνοκεντρισμός προς τις εξαγωγές) επηρεάζουν την απόφαση για διεθνοποίηση. Γενικά, ο παράγοντας της

διεθνούς εμπειρίας των μάνατζερ δύναται να παρέχει μεγαλύτερη διορατικότητα ως προς την επιτυχή διεθνοποίηση των επιχειρήσεων.

Αναφορικά με την περίπτωση της μη διεθνοποίησης, ενδιαφέρει ιδιαίτερα η προοπτική της διεθνοποίησης μελλοντικά (ερώτηση 2), καθώς αποτελεί ένα καίριο ερώτημα το οποίο μπορεί να καταδείξει πρόθεση και τάση για το μέλλον.

Στην αντίπερα όχθη της περίπτωσης της διεθνοποίησης, διερωτάται, μεταξύ άλλων, το πλήθος των χωρών στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις υπηρεσιών (ερώτηση 3), η προτίμηση σχετικά με την εξαγωγή όλων ή ορισμένων και επιλεγμένων υπηρεσιών (ερώτηση 4), καθώς επίσης και το ποσοστό επί των πωλήσεων το οποίο προέρχεται από τη διεθνή αυτή δραστηριότητα (ερώτηση 5).

Εν συνεχεία, διερωτώνται μέσω του ερωτηματολογίου τα κίνητρα τα οποία ώθησαν τις επιχειρήσεις στη διεθνοποίηση (ερώτηση 6), τα οποία προέκυψαν κυρίως μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Τα κίνητρα που συμπεριλήφθησαν ήταν τα εξής: η ζήτηση από διεθνείς πελάτες, το στοιχείο της νέας ή ελκυστικής αγοράς, ο έντονος ανταγωνισμός στη χώρα προέλευσης, η εγγύτητα στις διεθνείς αγορές, η παρόμοια κουλτούρα της χώρας στην οποία διεθνοποιείται η επιχείρηση, τα νομοθετικά εμπόδια στην εγχώρια αγορά, ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς, οι δεξιότητες, οι γνώσεις και η εμπειρία των στελεχών, το μέγεθος επιχείρησης, η ευκαιρία για βελτίωση της ρευστότητας, η πρόσβαση σε πόρους στην ξένη αγορά, η εκμετάλλευση ωφελειών από νέα τεχνολογία, η εκμετάλλευση προϋπάρχοντος διεθνούς δικτύου στην ξένη αγορά και ο παράγοντας του χαμηλόμισθου εργατικού δυναμικού.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί προηγουμένως, η ύπαρξη κινήτρων για διεθνοποίηση συναντάται σε ποικίλα υποδείγματα διεθνοποίησης με στοιχεία όπως το ανταγωνιστικό περιβάλλον (Moreira, Maia, Sousa και Meneses, 2013), η πολιτισμική απόσταση μεταξύ χώρας προέλευσης και χώρας υποδοχής (Hofstede, 2005), τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως το μέγεθος (Edmunds και Khoury [1986], Cavusgil και Naor [1987], Turnbull [1987], Chetty και Hamilton [1993]) να διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην απόφαση διεθνοποίησης μίας επιχείρησης. Επιπρόσθετα, η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, στοιχείο που σχετίζεται με τη γνώση της αγοράς (μέγεθος αγοράς, ανταγωνιστές, απαγορευτικοί ή περιοριστικοί κρατικοί κανονισμοί κ.λπ.), καθώς και οι γνώσεις και αντιλήψεις των στελεχών απέναντι στις εξαγωγές και στην ύπαρξη προσωπικών δικτύων και διασυνδέσεων (Nonaka και Takeuchi [1995], Grant [1996], Mejri και Umemoto [2010], Manolova, Manev και Gyoshev [2010], Moreira, Maia, Sousa και Meneses [2013]), έχει αποδειχθεί μέσω της βιβλιογραφίας πως

αποτελούν βασικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη δραστηριοποίηση επιχειρήσεων υπηρεσιών στο εξωτερικό.

Τα κύρια χαρακτηριστικά, καθώς επίσης και ο βαθμός βαρύτητας αυτών, που θεωρούν τα στελέχη των επιχειρήσεων σημαντικά εξετάστηκαν στην ερώτηση 7 του ερωτηματολογίου, ως ένα κράμα των περισσότερο κύριων στοιχείων που ενισχύουν ή δρουν ανασταλτικά στην απόφαση διεθνοποίησης. Αυτά προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση των κινήτρων για διεθνοποίηση, καθώς και από τα εμπόδια που δυσχεραίνουν την απόφαση για δραστηριοποίηση στο εξωτερικό. Έτσι λοιπόν, στην ερώτηση αυτή συμπεριλήφθησαν τα εξής χαρακτηριστικά των ξένων αγορών: ανταγωνισμός, συνθήκες ζήτησης, νομικό/ φορολογικό πλαίσιο, καθώς επίσης και κουλτούρα των κατοίκων και τρόποι του επιχειρείν στο εξωτερικό περιβάλλον, εκτός εγχώριας αγοράς.

Αναφορικά με τις μορφές, τους τρόπους και τις κύριες στρατηγικές της διεθνοποίησης (ερωτήσεις 8 και 9), αυτές επιλέχθησαν μέσω των υποδειγμάτων προσδιορισμού του κατάλληλου τρόπου εισόδου των επιχειρήσεων σε ξένες αγορές (Davidson και McFetridge [1985], Anderson και Coughlan [1987], Root [1987], Gatignon και Anderson [1988], Hill, Hwang και Kim [1990], Gronroos [1990]).

Τα εμπόδια που αντιμετώπισαν στις επιχειρήσεις που διεθνοποιήθηκαν (ερώτηση 10) επιλέχθησαν από τα στελέχη μεταξύ των παραγόντων που ακολουθούν: υπάρχον ανταγωνισμός σε διεθνή αγορά, κρατική παρέμβαση, νομοθετικό-φορολογικό πλαίσιο, πολιτισμικοί παράγοντες-κουλτούρα, εθνοκεντρισμός των διεθνών πελατών, οικονομική κρίση στη χώρα προορισμού, έλλειψη πόρων, ελληνική οικονομική κρίση, μικρό μέγεθος επιχείρησης, υψηλό κόστος διεθνοποίησης, έλλειψη κατάλληλων συνεργατών στις διεθνείς αγορές. Στη βιβλιογραφία, αναφορικά με το ζήτημα των προσκομμάτων αυτών, έχουν αναφερθεί οι Eshghi (1992), Welch και Luostarinen (1993), Samiee (1999), καθώς και οι Javalgi και White (2002).

Τέλος, μία ερώτηση (ερώτηση 12) που απαντήθηκε από όλα τα στελέχη στις επιχειρήσεις, αφορούσε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με κάποιες απόψεις που αφορούν στη διεθνοποίηση σε σχέση με το στοιχείο της καινοτομίας, όπως μεταξύ άλλων, η επικινδυνότητα και η δυσκολία μιας απόφασης διεθνούς δραστηριοποίησης, καθώς και η ανάληψη χρόνου και χρηματικών πόρων που τη χαρακτηρίζουν. Ακολουθεί ένας πίνακας ο οποίος περιλαμβάνει τις απόψεις αυτές:

Άποψη 1:	"Η σε βάθος εξέταση του διεθνούς περιβάλλοντος πριν τη λήψη της αρχικής απόφασης διεθνοποίησης είναι εξαιρετικής βαρύτητας"
Άποψη 2:	"Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων στον κλάδο μου κρίνεται ως απαραίτητη για την περαιτέρω επιβίωσή τους."
Άποψη 3:	"Η απόφαση διεθνοποίησης για επιχειρήσεις του κλάδου μου είναι ιδιαίτερα ριψοκίνδυνη."
Άποψη 4:	"Η πρώτη απόφαση διεθνοποίησης είναι ιδιαίτερα δύσκολη."
Άποψη 5:	"Η πρώτη απόφαση διεθνοποίησης είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα."
Άποψη 6:	"Η έρευνα και η μελέτη που απαιτούνται για την πρώτη απόφαση διεθνοποίησης την καθιστούν ιδιαίτερα δαπανηρή."
Άποψη 7:	"Η απόφαση για διεθνοποίηση των επιχειρήσεων του κλάδου μου πρέπει να γίνεται απαραίτητα με τη χρήση εξωτερικών συμβούλων."

Πίνακας 2: Οι απόψεις που περιελήφθησαν στην ερώτηση 12 του ερωτηματολογίου

Αυτές οι διατυπώσεις προέκυψαν μέσω της βιβλιογραφίας, και πιο συγκεκριμένα, με τη βοήθεια συγγραμμάτων τα οποία συνδέουν τις έννοιες της διεθνοποίησης και της καινοτομίας. Για παράδειγμα, για την άποψη πως «η σε βάθος εξέταση του διεθνούς περιβάλλοντος πριν τη λήψη της αρχικής απόφασης διεθνοποίησης είναι εξαιρετικής βαρύτητας», ο Charles Edquist το 2005 εκτίμησε πως η καινοτομία εξαρτάται από τις έρευνες της αγοράς και την επιχειρηματική πρωτοβουλία. Σχετικά με τις απόψεις πως η απόφαση για διεθνοποίηση είναι ιδιαίτερα ριψοκίνδυνη και δαπανηρή, αυτά έχουν ισχυριστεί οι Burton και Schlegelmilch το 1987, οι Keng και Jiuan το 1989, καθώς και οι Narula και Zanfei το 2005. Μάλιστα, όπως διέτειναν τα δύο πρώτα ζεύγη ερευνητών που αναφέρθηκαν προηγουμένως, ιδίως οι μη εξαγωγείς θεωρούν τις εξαγωγές ως περισσότερο δαπανηρές και επικίνδυνες από ότι πιστεύουν οι εξαγωγείς. Η καινοτομία είναι επίσης μία δύσκολη διαδικασία, όπως δήλωσαν οι Narula και Zanfei (2005) και αυτό το χαρακτηριστικό της σε σχέση με τη διαδικασία διεθνοποίησης εξετάστηκε επίσης, καθώς όχι μόνο η διασυννοριακή διαχείριση της διαδικασίας αυτής παρουσιάζει δυσκολία, αλλά επίσης και η ανταπόκριση σε διαφορετικές συνθήκες ζήτησης και αγοράς ανά τοποθεσίες. Τέλος, το ότι η καινοτομία και η διεθνοποίηση αυτής είναι μία αργή και χρονοβόρα διεργασία θεωρεί ένα πλήθος ερευνητών, πέραν των Narula και Zanfei (2005), και ο David O' Sullivan (2005), ο οποίος συγκεκριμένα θεώρησε ότι οι πόροι που υποστηρίζουν τη διαδικασία της καινοτομίας πρέπει να είναι δεσμευμένοι έως ότου η διαδικασία αυτή να ολοκληρωθεί.

Συμπερασματικά, κατέστη εύλογο να διερευνηθεί το ζήτημα της καινοτομίας μέσω του ερωτηματολογίου με μία ερώτηση σαν αυτή, και με τον τρόπο αυτό να εξεταστούν οι περαιτέρω παράμετροι που την απαρτίζουν σε σχέση πάντα, με το θέμα της διεθνοποίησης.

4.4.3 Προφίλ των συμμετεχόντων στην εμπειρική μελέτη

Στο υποκεφάλαιο αυτό, λαμβάνει χώρα η παρουσίαση του προφίλ των όσων συμμετείχαν στην έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται τα εξής στοιχεία: η θέση που κατείχαν στις επιχειρήσεις υπηρεσιών τα στελέχη που απάντησαν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου (ερώτηση 14), η διεθνής εμπειρία που τους χαρακτηρίζει (ερώτηση 15), υπό την έννοια του αν έχουν σπουδάσει, εργαστεί ή ζήσει στο εξωτερικό κάποια στιγμή της ζωής τους, καθώς επίσης και το εκπαιδευτικό τους επίπεδο (ερώτηση 16) και η ηλικία τους (ερώτηση 17).

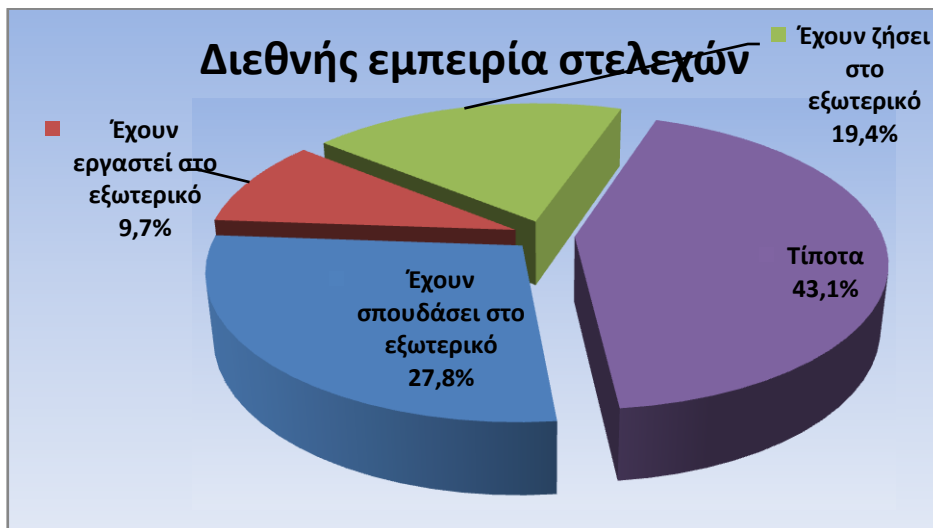
Όσον αφορά τις θέσεις που κατείχαν οι συμμετέχοντες στην εμπειρική μελέτη, 27 ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από τους ιδιοκτήτες ή τους προέδρους των επιχειρήσεων και 17 από τους διευθύνοντες συμβούλους ή τους γενικούς διευθυντές. Επίσης, 25 ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από προϊστάμενους, υπεύθυνους σε τμήματα ή στελέχη, ενώ 3 προήλθαν από εργαζόμενους σε τμήματα. Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται και στον πίνακα που ακολουθεί:

Θέσεις που κατείχαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα	Πλήθος
Ιδιοκτήτες/ πρόεδροι επιχειρήσεων	27
Γενικοί διευθυντές/ διευθύνοντες σύμβουλοι	17
Προϊστάμενοι/ υπεύθυνοι τμημάτων/ στελέχη	25
Εργαζόμενοι σε τμήματα	3

Πίνακας 3: Οι θέσεις που κατείχαν στις επιχειρήσεις υπηρεσιών τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα

Αναφορικά τώρα με ορισμένα δημογραφικά και κοινωνικά στοιχεία, αξίζει να αναφερθεί ότι το 56,9% των στελεχών που έλαβαν μέρος στην εμπειρική μελέτη διαθέτουν σημαντική διεθνή εμπειρία, καθώς το 27,8% εξ' αυτών έχει πραγματοποιήσει σπουδές στο εξωτερικό, το 19,4% έχει ζήσει σε κάποια χώρα εκτός Ελλάδος και το 9,7% έχει

εργαστεί εκτός εθνικών συνόρων. Στον αντίποδα, το 43,1% δεν έχει κάποια αντίστοιχη επαφή με το διεθνές περιβάλλον. Τα ευρήματα παρουσιάζονται και στο παρακάτω γράφημα:



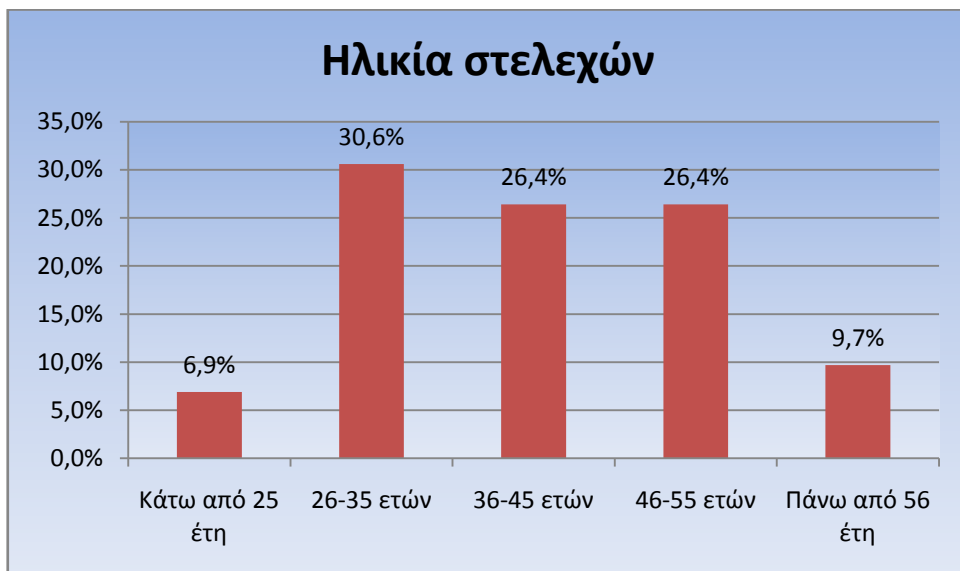
Γράφημα 1: Διεθνής εμπειρία στελεχών

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των στελεχών, έχουμε ότι το 52,8% των συμμετεχόντων έχει αποφοιτήσει από κάποιο Ανώτατο ή Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, το 43% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών, ενώ το 4,2% έχουν λάβει το μέγιστο δευτεροβάθμια εκπαίδευση, όπως διαφαίνεται στο κάτωθι γράφημα:



Γράφημα 2: Μορφωτικό επίπεδο στελεχών

Σχετικά με την ηλικία των στελεχών τώρα, το 6,9% έχει ηλικία μικρότερη από 25 έτη, το 30,6% είναι από 26 έως 35 χρονών, το 26,4% έχει ηλικία από 36 έως 45, το ίδιο ποσοστό βρίσκεται ηλικιακά μεταξύ 46 και 55 έτη και τέλος, το 9,7% είναι πάνω από 56 ετών. Τα ευρήματα αυτά παρουσιάζονται επίσης και στο παρακάτω γράφημα:



Γράφημα 3: Ηλικία στελεχών

4.4.4 Στατιστικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν

Το υποκεφάλαιο αυτό αναφέρει και επεξηγεί τις στατιστικές μεθόδους οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των ευρημάτων της εμπειρικής μελέτης. Ένα τέχνασμα που έχει σημασία να αναφερθεί αφορά στην ενσωμάτωση-συγχώνευση των επιχειρήσεων που σκοπεύουν να διεθνοποιηθούν στις όσες ήδη διεθνοποιούνται. Έτσι λοιπόν, η ανάλυση λαμβάνει χώρα σε δύο επίπεδα: για τις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται ή δεν διεθνοποιούνται σε σχέση με μία μεταβλητή και για τις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται και σκοπεύουν να διεθνοποιηθούν ή δεν διεθνοποιούνται αναφορικά με κάποια μεταβλητή πάλι.

Το στατιστικό τεστ χ^2 (Chi-square test), ίσως το πιο δημοφιλές μη παραμετρικό τεστ, δύναται να χρησιμοποιηθεί ως στατιστικό κριτήριο για τον έλεγχο της ανεξαρτησίας μεταξύ δύο μεταβλητών. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί, δηλαδή, για να εξετάσουμε αν δύο μεταβλητές που διασταυρώνονται σε έναν πίνακα διπλής εισόδου είναι ανεξάρτητες ή

εξαρτημένες. Για την επίτευξη αυτού του στόχου διατυπώνεται μια μηδενική υπόθεση και μια εναλλακτική υπόθεση, λαμβάνει χώρα επομένως, ο έλεγχος των υποθέσεων.

Πρωτίστως λοιπόν, η μηδενική υπόθεση H_0 (null hypothesis) είναι μία πρόταση που προβλέπει ότι η αλλαγή της ανεξάρτητης μεταβλητής δεν έχει κάποια επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή (μεταβλητή που παρατηρείται). Η δεύτερη υπόθεση που διατυπώνει ένας ερευνητής καλείται εναλλακτική υπόθεση H_1 (alternative hypothesis), και είναι η ακριβώς αντίθετη από τη μηδενική υπόθεση, δηλαδή δηλώνει ότι η αλλαγή της ανεξάρτητης μεταβλητής επιδρά στην εξαρτημένη μεταβλητή. Ο στόχος της μεθόδου του ελέγχου υποθέσεων είναι να αποδείξει πως η μηδενική υπόθεση δύναται να απορριφθεί με κάποιο βαθμό βεβαιότητας. Υπάρχουν παρόλα αυτά δύο δυνατότητες για τον ερευνητή: είτε αποφασίζει να απορρίψει τη μηδενική υπόθεση (reject the null hypothesis) στην περίπτωση που τα αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν από το δείγμα είναι σημαντικά διαφορετικά από αυτά που προβλέπει η μηδενική υπόθεση, είτε οδηγείται στην απόφαση ότι απέτυχε να απορρίψει τη μηδενική υπόθεση (fail to reject the null hypothesis), όταν τα αποτελέσματα της έρευνας δεν παρέχουν επαρκείς αποδείξεις ότι η μηδενική υπόθεση δεν ισχύει. (Κατσάνος και Αβούρης, 2008). Σε ένα γενικό πλαίσιο, σχετικά με τις δύο κατηγορίες υποθέσεων που προαναφέρθηκαν, έχουμε ότι:

Μηδενική υπόθεση: Οι δύο μεταβλητές που μελετώνται είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους.

Εναλλακτική υπόθεση: Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες (σχετίζονται μεταξύ τους).

Από την άλλη πλευρά, το στατιστικό τεστ t student δύο δειγμάτων χρησιμοποιεί δεδομένα που προέρχονται από δύο σετ δειγμάτων τα οποία είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους για να ελέγξει υποθέσεις που σχετίζονται με τη μέση τιμή των πληθυσμών τους. Οι υποθέσεις θέτονται με τέτοιο τρόπο που να είναι αμοιβαία αποκλειόμενες, δηλαδή αν η μία είναι αληθινή, η άλλη πρέπει να είναι λανθασμένη και αντιστρόφως. Για την εύρεση των κρίσιμων περιοχών ο ερευνητής επιλέγει ένα επίπεδο σημαντικότητας, υπολογίζει τους βαθμούς ελευθερίας που δίνονται από τον τύπο $df = n - 1$ (όπου n το μέγεθος του δείγματος), και συμβουλευτεί το στατιστικό πίνακα κατανομής t (t-distribution table). Η κυριότερη χρήση του τεστ αυτού έγκειται στον προσδιορισμό σημαντικών διαφορών δύο σετ δεδομένων μεταξύ τους.

Ομοίως με την προηγούμενη στατιστική ανάλυση, και στο στατιστικό τεστ t student χρησιμοποιείται το τέχνασμα της ενσωμάτωσης-συγχώνευσης των επιχειρήσεων που σκοπεύουν να διεθνοποιηθούν στις όσες ήδη διεθνοποιούνται. Δηλαδή, η ανάλυση λαμβάνει χώρα όπως και προηγουμένως σε δύο επίπεδα.

Στην μελέτη αυτή χρησιμοποιείται και η τεχνική στατιστικού ελέγχου υποθέσεων που σχετίζονται με περισσότερους από δύο πληθυσμούς, δηλαδή, η ανάλυση της διακύμανσης (Analysis Of Variance-ANOVA), αναφορικά με το στοιχείο της διεθνούς εμπειρίας των στελεχών και των απόψεων που έχουν αυτά περί καινοτομίας. Πρόκειται για μία μέθοδο, η οποία χρησιμοποιείται προκειμένου να καθοριστεί κατά πόσο ένας παράγοντας που μελετάται συνεισφέρει στη μεταβλητότητα ενός δείγματος. Πρόκειται για ένα σύνολο διαδικασιών οι οποίες εκτιμούν και αποδίδουν διακύμανση σε ένα σύνολο δεδομένων από διαφορετικές πηγές και καθορίζουν την πιθανότητα, υπό τη μηδενική υπόθεση, της εύρεσης των διαφορών μεταξύ των εκτιμήσεων της διακύμανσης. Με τη μέθοδο της ANOVA, η διακύμανση η οποία αποδίδεται στις διαφορές μεταξύ ομάδων αποτελεσμάτων συγκρίνεται με τη μέση διακύμανση η οποία αποδίδεται στις διαφορές μεταξύ των αποτελεσμάτων μέσα σε κάθε ομάδα δεδομένων (Jurp, 2006). Με πιο απλά λόγια, είναι ουσιαστικά μία εκτίμηση σχετικά με το βαθμό στον οποίο η διακύμανση οφείλεται σε παράγοντες μέσα στις ομάδες δεδομένων ή μεταξύ αυτών.

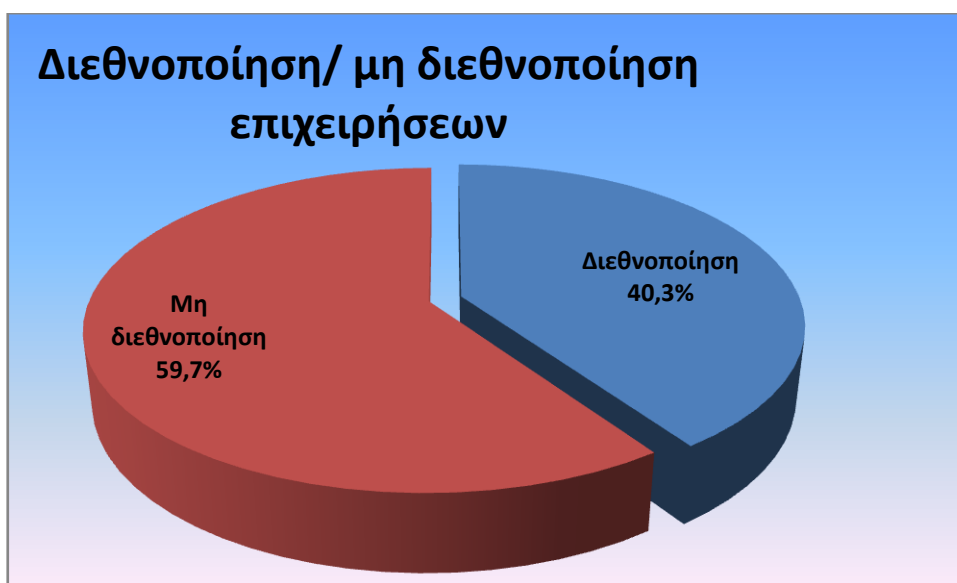
Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας αναφορικά με τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων υπηρεσιών που συμμετείχαν μέσω της απόκρισης στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Αποτελέσματα της εμπειρικής μελέτης

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της εμπειρικής μελέτης, η οποία διεξήχθη στις επιχειρήσεις υπηρεσιών. Εν αρχή, έχουμε τα αποτελέσματα που αφορούν στους κλάδους των επιχειρήσεων, έπειτα αυτά που εφαρμόζουν σε όλες τις επιχειρήσεις και στη συνέχεια τα αντίστοιχα ευρήματα μόνο για τις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται. Στο τελευταίο μέρος του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάζονται ορισμένα αποτελέσματα αναφορικά με τη δυνατότητα του σκοπού ή όχι της δραστηριότητας των επιχειρήσεων που δεν διεθνοποιούνται ήδη εκτός ελληνικών συνόρων.

5.1 Αποτελέσματα όλων των επιχειρήσεων σχετικά με τη διεθνοποίηση

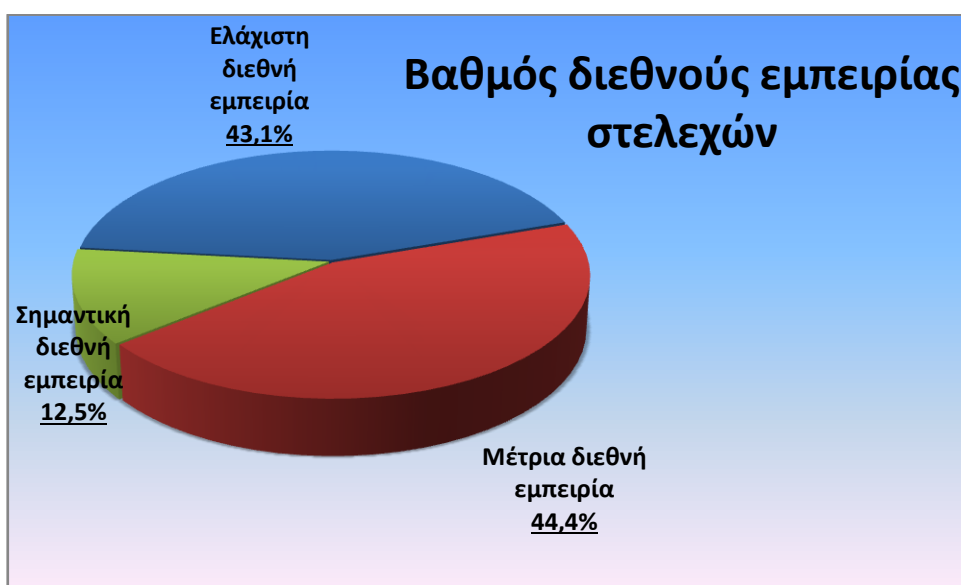
Αρχικά, είναι εύλογο να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα στην πιο κύρια ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας, αυτής της διεθνοποίησης ή μη των επιχειρήσεων υπηρεσιών. Διαφαίνεται πως το 40,3% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται σε αγορές εκτός της ελληνικής, σε αντιδιαστολή με το 59,7% που παραμένει αποκλειστικά μέσα στα όρια των ελληνικών συνόρων, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο γράφημα:



Γράφημα 4: Διεθνοποίηση/ μη διεθνοποίηση επιχειρήσεων

Από αυτό το 59,7% των επιχειρήσεων που δεν έχουν ακόμη επιλέξει το δρόμο της διεθνοποίησης, το 20,9% σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί στο εξωτερικό μελλοντικά.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα αφορά στη διεθνή εμπειρία που τα στελέχη διαθέτουν εν γένει στις επιχειρήσεις υπηρεσιών. Έτσι, έχουμε ότι το 43,1% των στελεχών διακατέχεται από ελάχιστη διεθνή εμπειρία, το 44,4% από μέτρια εμπειρία του διεθνούς περιβάλλοντος, ενώ το 12,5% στελεχών θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως άνθρωποι με σημαντική διεθνή εμπειρία. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται επίσης στο κάτωθι γράφημα:



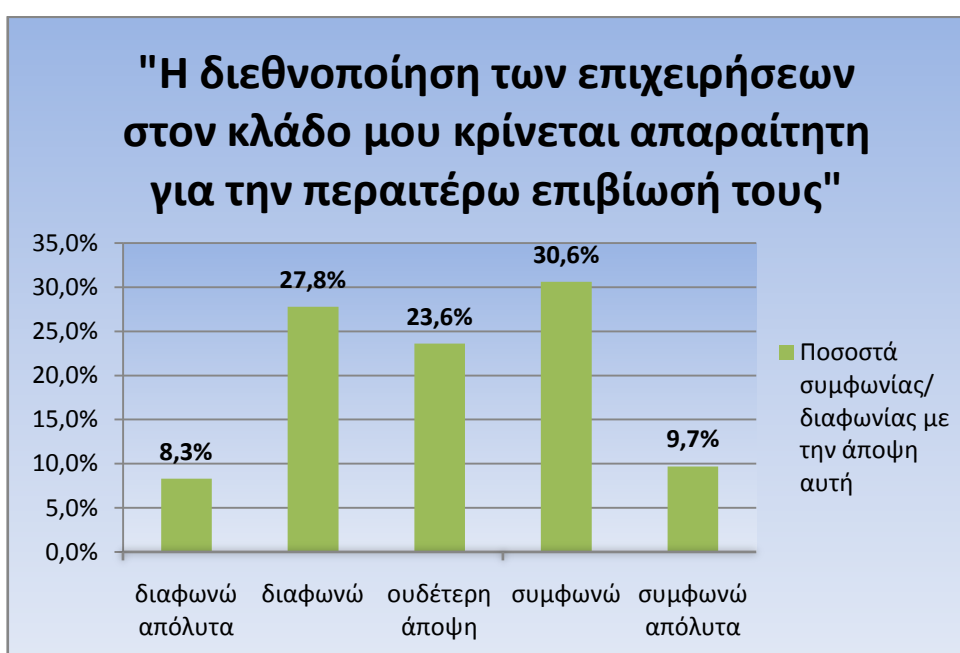
Γράφημα 5: Βαθμός διεθνούς εμπειρίας στελεχών

Στο ερωτηματολόγιο της εμπειρικής έρευνας επίσης συμπεριελήφθη μία ερώτηση (ερώτηση 12 του διαδικτυακού ερωτηματολογίου), η οποία περιελάμβανε κάποιες απόψεις σχετικά με τις επιχειρήσεις και την καινοτομία και διεθνοποίηση αυτών και τα στελέχη κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με αυτές. Για την πρώτη από αυτές τις απόψεις έχουμε τα εξής στοιχεία, τα οποία παρουσιάζονται και στο γράφημα που ακολουθεί αυτών: το 43,1% συμφωνεί πως η σε βάθος εξέταση του διεθνούς περιβάλλοντος πριν από τη λήψη της αρχικής απόφασης διεθνοποίησης είναι εξαιρετικής βαρύτητας και ένα ποσοστό της τάξης του 33,3% επίσης συμφωνεί απόλυτα, με το 15,3% των στελεχών να τηρεί ουδέτερη στάση.



Γράφημα 6: «Η σε βάθος εξέταση του διεθνούς περιβάλλοντος πριν τη λήψη της αρχικής απόφασης διεθνοποίησης είναι εξαιρετικής βαρύτητας»

Για τη δεύτερη άποψη («Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων στον κλάδο μου κρίνεται ως απαραίτητη για την περαιτέρω επιβίωσή τους») οι γνώμες μοιράζονται, καθώς το 27,8% διαφωνεί με αυτή, το 30,6% συμφωνεί, ενώ το 23,6% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την εν λόγω άποψη. Όλα τα αποτελέσματα αναφορικά με την άποψη αυτή, εμφανίζονται στο κάτωθι γράφημα:



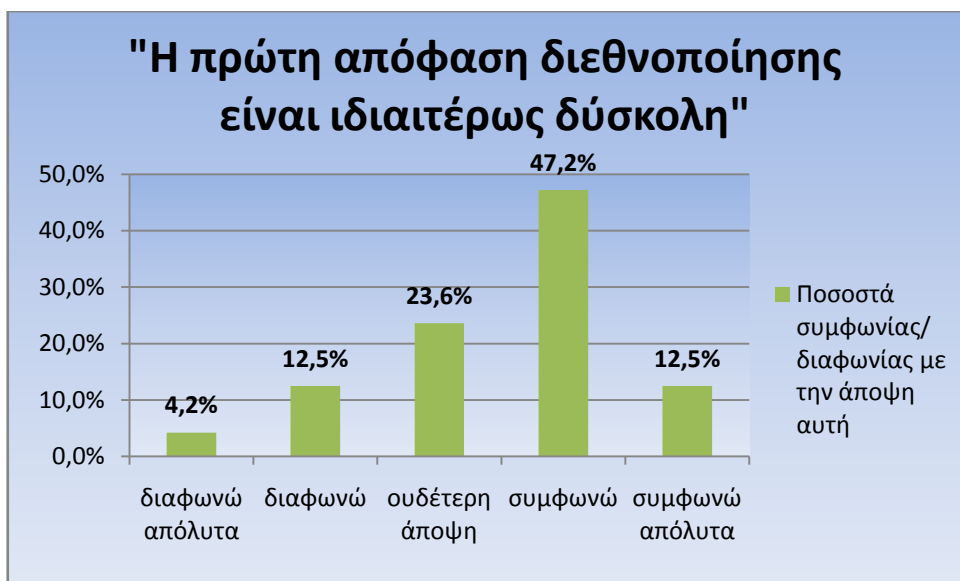
Γράφημα 7: «Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων στον κλάδο μου κρίνεται απαραίτητη για την περαιτέρω επιβίωσή τους»

Στην ερώτηση «Η απόφαση διεθνοποίησης για επιχειρήσεις του κλάδου μου είναι ιδιαίτερα ριψοκίνδυνη», το 38,9% των στελεχών διαφωνεί, σε αντιδιαστολή με το 12,5% που συμφωνεί, ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 36,1% δηλώνει ουδέτερη στάση. Στο γράφημα που ακολουθεί παρατίθενται τα συνολικά δεδομένα που σχετίζονται με αυτήν την άποψη:



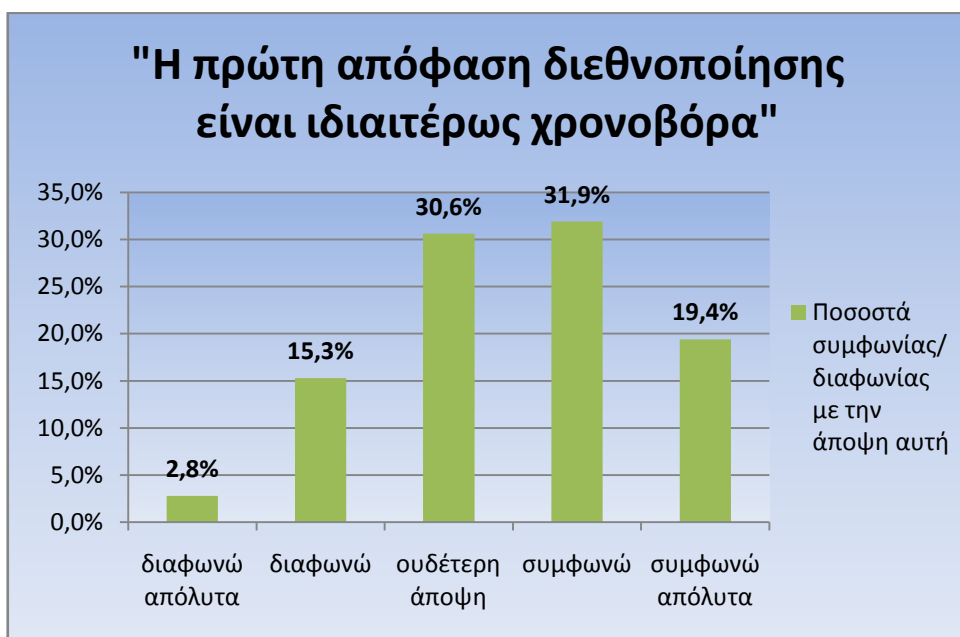
Γράφημα 8: «Η απόφαση διεθνοποίησης για επιχειρήσεις του κλάδου μου είναι ιδιαίτερα ριψοκίνδυνη»

Αναφορικά με την άποψη πως η πρώτη απόφαση διεθνοποίησης είναι ιδιαίτερα δύσκολη, το 47,2% συμφωνεί με αυτή, το 12,5% συμφωνεί απόλυτα, ενώ ουδέτερη στάση φαίνεται πως τηρεί το 23,6% των συμμετεχόντων στελεχών. Όλα τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο κάτωθι διάγραμμα:



Γράφημα 9: «Η πρώτη απόφαση διεθνοποίησης είναι ιδιαίτερως δύσκολη»

Σχετικά με τη δήλωση πως η πρώτη απόφαση δραστηριοποίησης στη διεθνή αγορά για τις επιχειρήσεις υπηρεσιών του εκάστοτε κλάδου που ερωτήθηκε είναι ιδιαίτερως χρονοβόρα, οι αποκρίσεις είχαν ως κάτωθι: το 30,6% των στελεχών τηρεί ουδέτερη στάση, το 31,9% συμφωνεί, ενώ το 19,4% συμφωνεί σε απόλυτο βαθμό. Όλα τα στοιχεία που αφορούν στην παραπάνω άποψη, παρουσιάζονται στο γράφημα που ακολουθεί:



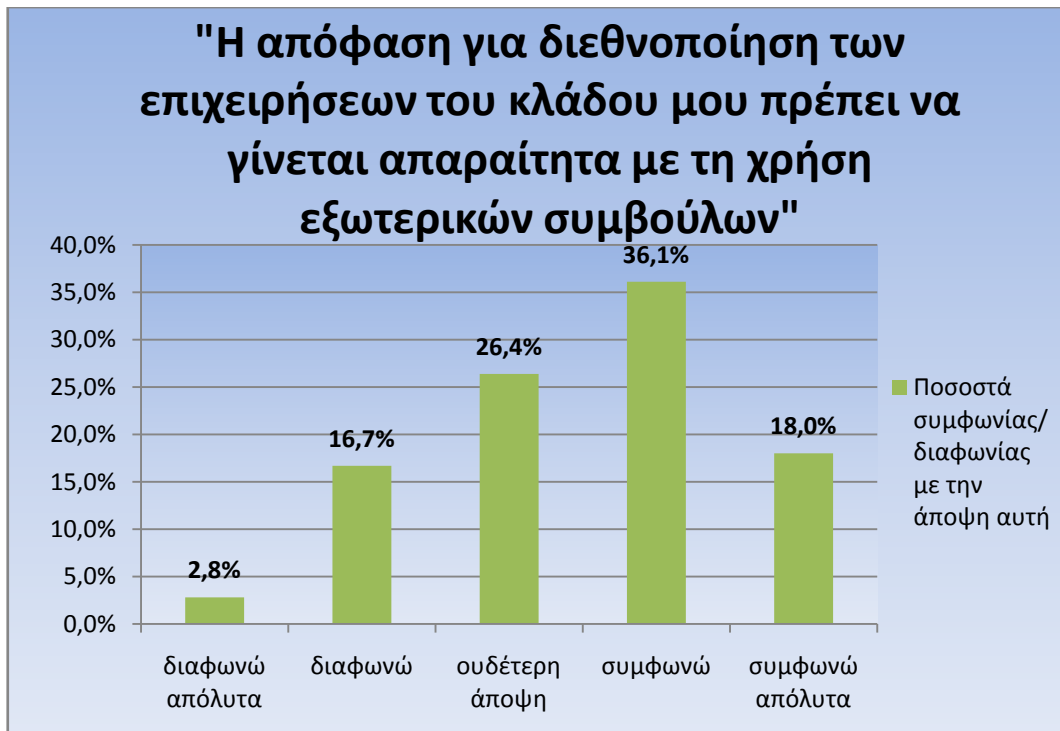
Γράφημα 10: «Η πρώτη απόφαση διεθνοποίησης είναι ιδιαίτερως χρονοβόρα»

Τα ευρήματα σχετικά με το αν η έρευνα και η μελέτη που απαιτούνται για την πρώτη απόφαση διεθνοποίησης την καθιστούν ιδιαίτερως δαπανηρή, παρουσιάζονται στο κάτωθι διάγραμμα, όπου παρατηρείται ότι το 47,2% συμφωνεί με την άποψη που προαναφέρθηκε, το 13,9% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 18,1% των στελεχών δεν συμφωνεί, ούτε διαφωνεί:



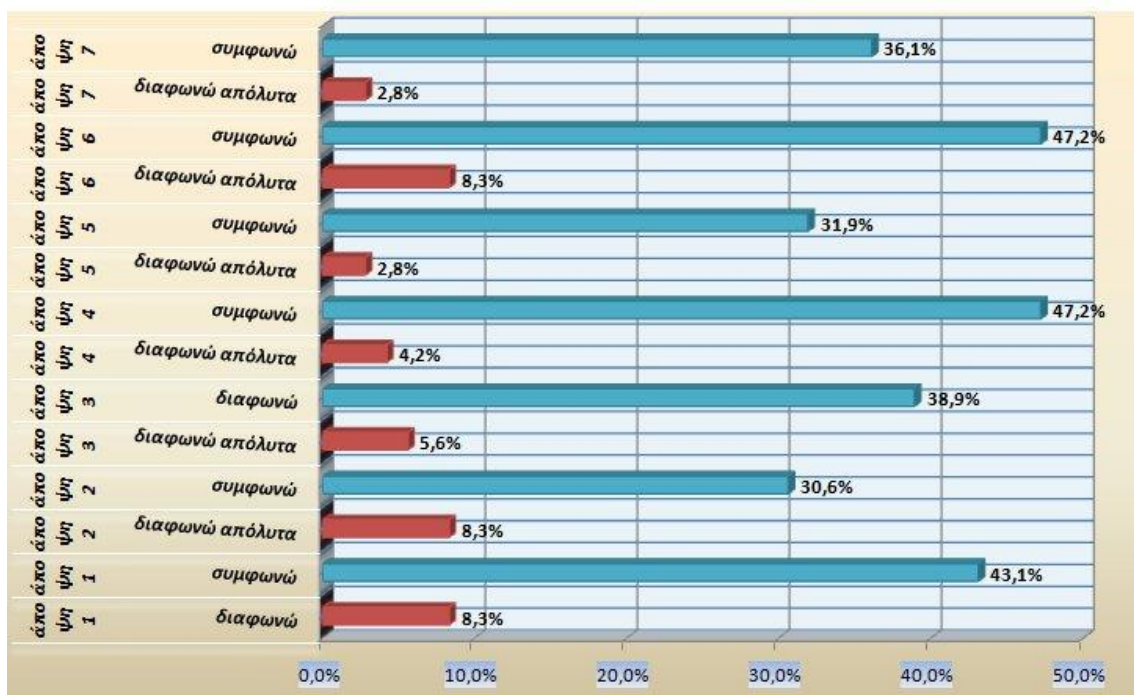
Γράφημα 11: «Η έρευνα και η μελέτη που απαιτούνται για την πρώτη απόφαση διεθνοποίησης την καθιστούν ιδιαίτερως δαπανηρή»

Η τελευταία άποψη: «Η απόφαση για διεθνοποίηση των επιχειρήσεων του κλάδου μου πρέπει να γίνεται απαραίτητα με τη χρήση εξωτερικών συμβούλων» βρίσκει υποστηρικτές στο 54,1% των στελεχών, καθώς 36,1% συμφωνεί και 18% συμφωνεί απόλυτα με αυτήν, ενώ το 26,4% φαίνεται να επιδεικνύει ουδετερότητα σε σχέση με την άποψη αυτή. Συνολικά τα ποσοστά για αυτή την άποψη βρίσκονται παρακάτω:



Γράφημα 12: «Η απόφαση για διεθνοποίηση επιχειρήσεων του κλάδου μου πρέπει να γίνεται απαραίτητα με τη χρήση εξωτερικών συμβούλων»

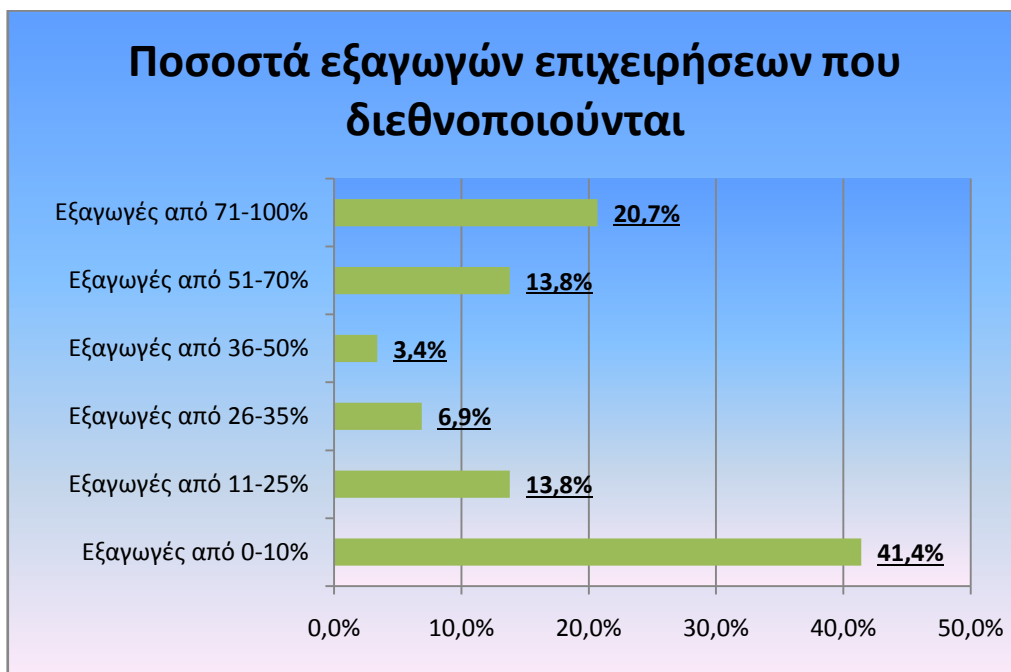
Συνοπτικά, οι ελάχιστες και μέγιστες τιμές αναφορικά με όλες τις απόψεις παρατίθενται κάτωθι.



Γράφημα 13: Ελάχιστες και μέγιστες τιμές αναφορικά με όλες τις απόψεις της ερώτησης 12 του ερωτηματολογίου περί καινοτομίας

5.2 Αποτελέσματα των επιχειρήσεων που διεθνοποιούνται

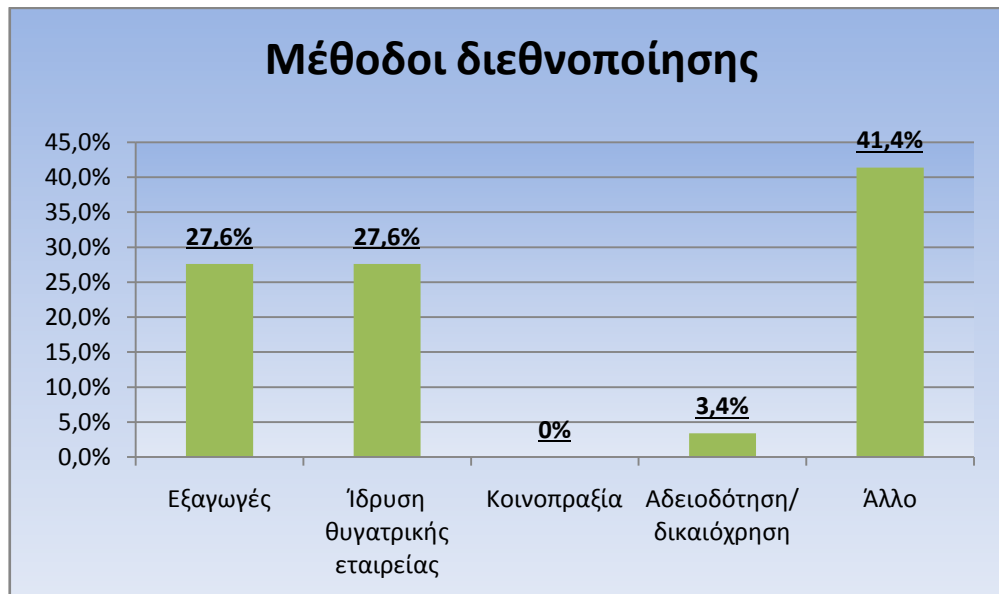
Από τις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται, το 62,1% εξάγουν τις υπηρεσίες τους σε λιγότερο από πέντε χώρες και το 55,1% προσφέρουν επιλεγμένες από αυτές τις υπηρεσίες προς εξαγωγή. Επίσης, το 41,4% των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό παρουσιάζουν ποσοστό εξαγωγών έως 10%, ενώ το αμέσως επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό (20,7%) εξάγουν τις υπηρεσίες τους από 71-100%. Αναλυτικότερα τα ευρήματα αυτά εκθέτονται κάτωθι:



Γράφημα 14: Ποσοστά εξαγωγών επιχειρήσεων που διεθνοποιούνται

Κάποια ακόμη ενδιαφέροντα ευρήματα αναφορικά με τις επιχειρήσεις υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται εκτός των ελληνικών συνόρων, αφορούν στις μεθόδους της διεθνοποίησης. Έτσι λοιπόν, το 55,2% των επιχειρήσεων επιλέγουν ως τρόπο διεθνοποίησης τις εξαγωγές, το 24,1% έχουν φυσική παρουσία στις ξένες αγορές, ενώ το 20,7% αυτών, έχουν προτιμήσει και τις δύο μεθόδους προσφοράς των υπηρεσιών τους. Επιπρόσθετα, αναφορικά με τις μεθόδους της διεθνοποίησης, αξίζει να αναφερθεί πως το 27,6% των επιχειρήσεων διεθνοποιούνται μέσω εξαγωγών, το ίδιο ποσοστό

έχει ιδρύσει θυγατρική εταιρεία στις ξένες αγορές, μόλις το 3,4% δραστηριοποιείται στο διεθνές περιβάλλον μέσω της μεθόδου της αδειοδότησης/ δικαιόχρησης, ενώ ένα μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων της τάξης του 41,4% έχει επιλέξει κάποιο διαφορετικό τρόπο από τους προαναφερθέντες. Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται παρακάτω:



Γράφημα 15: Μέθοδοι διεθνοποίησης

Επιπλέον, μέγιστης σημασίας ευρήματα είναι εκείνα τα οποία δηλώνουν το βαθμό σημαντικότητας που τα στελέχη των επιχειρήσεων θεωρούν ότι παρουσιάζουν κάποια χαρακτηριστικά των ξένων αγορών αναφορικά με τη διεθνοποίηση. Ως εκ τούτου, το 58,6% εκτιμά πως ο ανταγωνισμός στις χώρες που δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους είναι πολύ σημαντικό έως πάρα πολύ σημαντικό στοιχείο, ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 69% θεωρεί πως εξίσου σημαντικό χαρακτηριστικό είναι οι συνθήκες ζήτησης που επικρατούν στις ξένες χώρες. Ακόμη, το νομικό/ φορολογικό πλαίσιο το οποίο ισχύει στις χώρες που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν ως σχετικά σημαντικό έως πολύ σημαντικό τα στελέχη σε ποσοστό 48,2%. Οι απόψεις, παρόλα αυτά, δίστανται αναφορικά με το χαρακτηριστικό της κουλτούρας των κατοίκων και του τρόπου του «επιχειρείν» στις ξένες χώρες, καθώς το 44,8% των στελεχών υπολογίζει πως τα στοιχεία αυτά είναι ελάχιστα έως σχετικά σημαντικά, ενώ το 48,2% τα θεωρεί πολύ έως πάρα πολύ σημαντικά. Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται τα χαρακτηριστικά των ξένων αγορών, συνοδευόμενα από τα αντίστοιχα ποσοστά που αφορούν στο βαθμό βαρύτητας που τα στελέχη έκριναν πως

αναταποκρίνονται περισσότερο ως πολύ σημαντικά, σύμφωνα με τα στοιχεία που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις υπηρεσιών στις οποίες απασχολούνται.

<i>Χαρακτηριστικά ξένων αγορών</i>	<i>Χαρακτηρισμός έως πολύ σημαντικό</i>
Ανταγωνισμός	58,6%
Συνθήκες ζήτησης	69,0%
Νομικό/ φορολογικό πλαίσιο	48,2%
Κουλτούρα κατοίκων και τρόποι του επιχειρείν	48,2%

Πίνακας 4: Χαρακτηριστικά ξένων αγορών και χαρακτηρισμός τους ως «πολύ σημαντικό»

Τέλος, δύο επιπρόσθετα ευρήματα που χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερη σημασία είναι αυτά που αφορούν στα κίνητρα τα οποία ώθησαν τις επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους εκτός εθνικών συνόρων, καθώς επίσης και εκείνα τα οποία αναφέρονται στα εμπόδια που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις υπηρεσιών σχετικά με την απόφαση διεθνοποίησης.

Επομένως, έχουμε ότι το 55,2% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην εμπειρική μελέτη και διεθνοποιούνται, αποφάσισαν να δραστηριοποιηθούν εκτός Ελλάδος, διότι υπήρχε ζήτηση από διεθνείς πελάτες. Ομοίως, το 48,3% είχε ως κίνητρο το γεγονός πως η νέα αγορά στην οποία εισήλθε ήταν ελκυστική, ενώ το 34,5% βρήκε τη διεθνοποίηση ως ευκαιρία για βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησής τους. Εν συνεχεία, τα δύο επόμενα κίνητρα διεθνοποίησης σε κατάταξη με ποσοστό 24,1% ήταν αυτά που αφορούν στις δεξιότητες, τις γνώσεις, καθώς και την εμπειρία των στελεχών των επιχειρήσεων υπηρεσιών, μα επίσης και αυτό της εκμετάλλευσης ωφελειών από τη χρήση νέας τεχνολογίας. Τρία ακόμη σημαντικά κίνητρα (σε ποσοστό 20,7%) τα οποία προώθησαν την απόφαση διεθνοποίησης για τις επιχειρήσεις είναι το έντονο ανταγωνιστικό κλίμα που επικρατεί εντός εθνικών συνόρων, ο κορεσμός της ζήτησης στην εγχώρια αγορά, καθώς επίσης και η πρόσβαση σε πόρους στις ξένες αγορές. Τα στοιχεία αυτά εμφανίζονται και στον κάτωθι πίνακα:

<i>Κίνητρα που ώθησαν τις επιχειρήσεις στη διεθνοποίηση</i>	<i>Ποσοστό</i>
Ζήτηση από διεθνείς πελάτες	55,2%
Ελκυστική νέα αγορά	48,3%
Ευκαιρία για βελτίωση ρευστότητας	34,5%
Δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρία στελεχών	24,1%
Εκμετάλλευση ωφελειών από χρήση νέας τεχνολογίας	24,1%
Ανταγωνιστικό κλίμα εντός εθνικών συνόρων	20,7%
Κορεσμός ζήτησης στην εγχώρια αγορά	20,7%
Πρόσβαση σε πόρους στις ξένες αγορές	20,7%

Πίνακας 5: *Κίνητρα που ώθησαν τις επιχειρήσεις υπηρεσιών στη διεθνοποίηση*

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά τα οποία έδρασαν ανασταλτικά για τις επιχειρήσεις υπηρεσιών, αξίζει να αναφερθεί πως στην πρώτη θέση αυτών, βρίσκεται η ελληνική οικονομική κρίση σε ποσοστό 65,5%. Ο αμέσως επόμενος ανασταλτικός παράγοντας (44,9% των επιχειρήσεων τον επέλεξαν) είναι αυτός του μικρού μεγέθους των επιχειρήσεων. Σε ποσοστό 41,4%, οι επιχειρήσεις θεωρούν πως το νομικό/φορολογικό πλαίσιο των ξένων αγορών δυσχεραίνει την απόφαση δραστηριοποίησης εκτός εθνικών συνόρων, ενώ το 34,5% κρίνει ότι ο υπάρχον ανταγωνισμός στις διεθνείς αγορές λειτουργεί σαν πρόσκομμα όσον αφορά στη διεθνοποίηση. Ακολούθως, το 24,1% εκτιμά ότι οι πολιτισμικοί παράγοντες και η κουλτούρα των κατοίκων στις ξένες αγορές είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει έντονα τα στελέχη και τέλος, το 20,7% θεωρεί πως η έλλειψη πόρων από την πλευρά της επιχείρησής τους λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας σε σχέση με την απόφαση διεθνοποίησης. Τα εμπόδια που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις υπηρεσιών αναφορικά με την επέκταση της δραστηριοποίησής τους σε αγορές πέραν της εγχώριας παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

<i>Εμπόδια που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις σε σχέση με τη διεθνοποίηση</i>	<i>Ποσοστό</i>
Ελληνική οικονομική κρίση	65,5%
Μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων	44,9%
Νομικό/ φορολογικό πλαίσιο ξένων αγορών	41,4%
Υπάρχον ανταγωνισμός στις διεθνείς αγορές	34,5%
Πολιτισμικοί παράγοντες και κουλτούρα κατοίκων στις ξένες χώρες	24,1%
Έλλειψη πόρων από την πλευρά της επιχείρησης	20,7%

Πίνακας 6: *Εμπόδια που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις υπηρεσιών σε σχέση με τη διεθνοποίηση*

5.3 Αποτελέσματα αναφορικά με τη διεθνή εμπειρία, το μορφωτικό επίπεδο και την ηλικία

Ορισμένα ευρήματα ακόμη που αξίζει να παρουσιαστούν αφορούν στη διεθνοποίηση ή μη των επιχειρήσεων σε σχέση με τη διεθνή εμπειρία των στελεχών τα οποία απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, καθώς επίσης και σχετικά με το μορφωτικό τους επίπεδο και την ηλικία τους.

Πιο συγκεκριμένα αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται έχουν ως κάτωθι: το 27,6% των στελεχών ή εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν σπουδάσει στο εξωτερικό. Ομοίως, το 17,2% από αυτούς έχει ζήσει στο εξωτερικό για κάποιο διάστημα, ενώ το 13,8% έχει εργαστεί στο παρελθόν εκτός ελληνικών συνόρων. Παρόλα αυτά, το 41,4% των στελεχών δεν είχε κάποια αντίστοιχη εμπειρία με αυτή των ευρημάτων που μόλις παρουσιάστηκαν. Επιπρόσθετα, σχετικά με τις σπουδές των στελεχών ή εργαζομένων στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς, αξίζει να σημειωθεί ότι το 51,7% αυτών είναι απόφοιτοι προπτυχιακού τίτλου Ανώτατων ή Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και το 48,3% αποτελούν κατόχους μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου. Τέλος, το 31% των στελεχών των επιχειρήσεων που έχουν επιλέξει το δρόμο της διεθνοποίησης έχει ηλικία 26-35 έτη, το 17,2% είναι από 36-45 ετών και το 34,5% είναι 46-55 χρόνων.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις οι οποίες δεν διεθνοποιούνται, είναι σημαντικό να τονισθεί πως από τις 72 συμμετέχουσες εταιρείες, οι 34 δεν δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό, ενώ το 20,9% αυτών σκοπεύει να διεθνοποιηθεί στο μέλλον, σε αντιδιαστολή με το 79,1% που δεν φαίνεται να έχει παρόμοιες προθέσεις.

Αναλυτικότερα σχετικά με τη διεθνή εμπειρία των στελεχών αυτών των επιχειρήσεων, το 27,9% αυτών έχει πραγματοποιήσει σπουδές στο εξωτερικό, το 20,9% έχει εγκατασταθεί κάποια στιγμή στο παρελθόν εκτός ελληνικών συνόρων, ενώ το 7% των στελεχών απουσίασε για ένα διάστημα από την Ελλάδα προκειμένου να εργαστεί σε κάποια χώρα του εξωτερικού. Παρόλα αυτά, το 44,2% των στελεχών ή των εργαζομένων οι οποίοι απάντησαν στις ερωτήσεις της έρευνας και η επιχείρηση στην οποία εργάζονται δεν διεθνοποιείται, δεν έχει ζήσει, εργαστεί ή σπουδάσει εκτός Ελλάδος. Πιο αναλυτικά αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των στελεχών αυτών, το 53,5% είναι κάτοχοι πτυχίου από κάποιο Ανώτατο ή Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, ενώ το 39,5% είναι απόφοιτοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος σπουδών. Όσον αφορά την ηλικία τώρα, το 32,6% είναι μεταξύ 36-45 ετών, το 30,2% έχει ηλικία από 26 μέχρι 35 έτη, ενώ το 20,9% είναι 46-55 ετών.

Σχετικά με τις επιχειρήσεις που δεν διεθνοποιούνται, αλλά τα στελέχη τους σκοπεύουν να δραστηριοποιηθεί διεθνώς η εταιρεία τους κάποια στιγμή μελλοντικά, αξίζει να αναφερθεί πως το 44,4% αυτών των στελεχών έχει πραγματοποιήσει σπουδές στο εξωτερικό, ενώ το 55,6% δεν έχει κάποια καταφανή ένδειξη διεθνούς εμπειρίας. Επιπρόσθετα, το 88,9% των στελεχών αυτών έχουν υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο (κάτοχοι προπτυχιακών τίτλων από ΑΕΙ/ΤΕΙ και κάτοχοι μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων) και το ίδιο ποσοστό αυτών έχουν ηλικία από 26 έως 45 ετών.

Τέλος, όσον αφορά τα στελέχη των επιχειρήσεων τα οποία δεν έχουν προθέσεις η εταιρεία τους να διεθνοποιηθεί μελλοντικά, το 50% αυτών έχει ζήσει ή σπουδάσει στο εξωτερικό, σε αντιδιαστολή με το 41,2% το οποίο δεν έχει κάποια αντίστοιχη εμπειρία στο διεθνές περιβάλλον. Επίσης, το 55,9% αυτών των στελεχών έχουν λάβει εκπαίδευση σε κάποιο Ανώτατο ή Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, ενώ το 38,2% κατέχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών. Το 29,4% των στελεχών που δεν σκοπεύουν οι επιχειρήσής τους στο μέλλον να δραστηριοποιηθεί εκτός ελληνικών συνόρων έχουν ηλικία από 26 έως 35 ετών, το 26,5% είναι 36 έως 45 ετών, ενώ το 23,5% έχει ηλικία από 46 έως 55 έτη. Στον πίνακα που ακολουθεί στη συνέχεια, παρατίθενται τα στοιχεία αναφορικά με τις μεταβλητές της διεθνούς εμπειρίας ή της έλλειψης αυτής, του εκπαιδευτικού επιπέδου, καθώς και της ηλικίας σε σχέση με τις διαφορετικές καταστάσεις διεθνοποίησης, είτε πρόκειται για τις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται ή δεν διεθνοποιούνται, είτε για όσες εξ' αυτών δεν διεθνοποιούνται, μα σκοπεύουν να διεθνοποιηθούν ή δεν διεθνοποιούνται και δεν έχουν πρόθεση να διεθνοποιηθούν στο μέλλον.

<i>Μεταβλητές/ Κατάσταση</i>	<i>Διεθνοποιούνται</i>	<i>Δεν διεθνοποιούνται</i>	<i>Σκοπεύουν να διεθνοποιηθούν</i>	<i>Δεν σκοπεύουν να διεθνοποιηθούν</i>
<i>Σπουδές, ζωή ή εργασία στο εξωτερικό</i>	58,60%	55,80%	44,40%	58,80%
<i>Καμία εμπειρία εξωτερικού</i>	41,40%	44,20%	55,60%	41,20%
<i>Προπτυχιακό</i>	51,70%	53,50%	44,45%	55,90%
<i>Μεταπτυχιακό ή διδακτορικό</i>	48,30%	39,50%	44,45%	38,20%
<i>26-45 ετών</i>	48,20%	48,20%	88,90%	55,90%
<i>46 ετών και άνω</i>	38,00%	34,90%	11,10%	41,10%

Πίνακας 7: *Μεταβλητές διεθνούς εμπειρίας, μορφωτικού επιπέδου και ηλικίας σε σχέση με τις διαφορετικές καταστάσεις της διεθνοποίησης*

5.4 Η βαρύτητα των δημογραφικών στοιχείων των στελεχών

Το παρόν υποκεφάλαιο στοχεύει στην εξακρίβωση της στατιστικής σημαντικότητας των μεταβλητών της διεθνούς εμπειρίας, του μορφωτικού επιπέδου και της ηλικίας των στελεχών σε σχέση με το αν οι επιχειρήσεις υπηρεσιών στις οποίες απασχολούνται, διεθνοποιούνται ή όχι. Επίσης, ελέγχονται στατιστικά οι μεταβλητές των απόψεων περί καινοτομίας των στελεχών (που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας) σε σχέση με την απόφαση διεθνοποίησης ή όχι και με το βαθμό διεθνούς εμπειρίας.

5.4.1 Διεθνής εμπειρία

Στην περίπτωση αυτή, μελετάται η επίδραση που έχει η διεθνής εμπειρία των στελεχών στην επιλογή ή όχι της διεθνοποίησης. Εν ολίγοις, η μηδενική υπόθεση και η εναλλακτική υπόθεση διαμορφώνονται ως εξής:

Μηδενική υπόθεση (H₀): Η διεθνής εμπειρία των στελεχών είναι ανεξάρτητη από την επιλογή της επιχείρησης υπηρεσιών για διεθνοποίηση ή όχι.

Εναλλακτική υπόθεση (H₁): Η διεθνής εμπειρία των στελεχών σχετίζεται με την επιλογή της επιχείρησης υπηρεσιών για διεθνοποίηση ή όχι.

Έτσι, στην πρώτη περίπτωση εξετάζεται η σχέση αυτή που αναφέρθηκε παραπάνω στις υποθέσεις για τις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται ή δεν διεθνοποιούνται και στη δεύτερη περίπτωση για τις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται και για αυτές που σκοπεύουν να διεθνοποιηθούν ή δεν διεθνοποιούνται.

Σημείωση: Στους τέσσερις πίνακες (δημιουργήθηκαν μέσω Microsoft Excel) που ακολουθούν, δεν υπάρχουν περισσότερα από δύο κελιά με τιμές μικρότερες από 5 και το στοιχείο της στατιστικής σημαντικότητας πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν με προσοχή.

ACTUAL					
Κατάσταση					
Διεθν./ μη διεθν.	σπουδ. εξ.	εργ. εξ.	ζησ. εξ.	τίποτα	ΣΥΝΟΛΟ
Διεθν.	8	4	5	12	29
Μη διεθν.	12	3	9	19	43
ΣΥΝΟΛΟ	20	7	14	31	72
EXPECTED					
Κατάσταση					
Διεθν./ μη διεθν.	σπουδ. εξ.	εργ. εξ.	ζησ. εξ.	τίποτα	
Διεθν.	8,055555556	2,819444444	5,638888889	12,486111	
Μη διεθν.	11,94444444	4,180555556	8,361111111	18,513889	

Πίνακας 8: *Πρώτη περίπτωση σημαντικότητας της διεθνούς εμπειρίας στην επιλογή διεθνοποίησης*

Η τιμή της p value για το εν λόγω τεστ διαμορφώθηκε ως $\chi^2(p) = 0,81 > 0,05$, επομένως η p value είναι στατιστικά μη σημαντική και η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται.

ACTUAL					
Κατάσταση					
Διεθν./ μη διεθν.	σπουδ. εξ.	εργ. εξ.	ζησ. εξ.	τίποτα	ΣΥΝΟΛΟ
Διεθν.	12	4	5	17	38
Μη διεθν.	8	3	9	14	34
ΣΥΝΟΛΟ	20	7	14	31	72
EXPECTED					
Κατάσταση					
Διεθν./ μη διεθν.	σπουδ. εξ.	εργ. εξ.	ζησ. εξ.	τίποτα	
Διεθν.	10,55555556	3,694444444	7,388888889	16,361111	
Μη διεθν.	9,444444444	3,305555556	6,611111111	14,638889	

Πίνακας 9: Δεύτερη περίπτωση σημαντικότητας της διεθνούς εμπειρίας στην επιλογή διεθνοποίησης

Το ίδιο ισχύει και για τη δεύτερη περίπτωση, καθώς το $\chi^2(p) = 0,54 > 0,05$ και η μηδενική υπόθεση καθίσταται αποδεκτή.

5.4.2 Μορφωτικό επίπεδο

Ομοίως με ανωτέρω, μελετάται η επίδραση που έχει το μορφωτικό επίπεδο των στελεχών στην επιλογή ή όχι της διεθνοποίησης. Κοινώς, η μηδενική υπόθεση και η εναλλακτική υπόθεση διαμορφώνονται ως εξής:

Μηδενική υπόθεση (H_0): Το μορφωτικό επίπεδο των στελεχών είναι ανεξάρτητο από την επιλογή της επιχείρησης υπηρεσιών για διεθνοποίηση ή όχι.

Εναλλακτική υπόθεση (H_1): Το μορφωτικό επίπεδο των στελεχών σχετίζεται με την επιλογή της επιχείρησης υπηρεσιών για διεθνοποίηση ή όχι.

Και σε αυτό το τεστ υπάρχουν δύο περιπτώσεις, η πρώτη εξετάζει τη σχέση που αναφέρθηκε παραπάνω στις υποθέσεις για τις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται ή δεν διεθνοποιούνται και η δεύτερη για τις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται και για αυτές που σκοπεύουν να διεθνοποιηθούν ή δεν διεθνοποιούνται.

ACTUAL				
Κατάσταση				
Διεθν./ μη διεθν.	αποφ. Λυκείου	αποφ. ΑΕΙ/ΤΕΙ	μεταπτ./ διδακτ.	ΣΥΝΟΛΟ
Διεθν.	0	15	14	29
Μη διεθν.	3	23	17	43
ΣΥΝΟΛΟ	3	38	31	72
EXPECTED				
Κατάσταση				
Διεθν./ μη διεθν.	αποφ. Λυκείου	αποφ. ΑΕΙ/ΤΕΙ	μεταπτ./ διδακτ.	
Διεθν.	1,208333333	15,30555556	12,48611111	
Μη διεθν.	1,791666667	22,69444444	18,51388889	

Πίνακας 10: Πρώτη περίπτωση σημαντικότητας του μορφωτικού επιπέδου στην επιλογή διεθνοποίησης

Η τιμή της p value διαμορφώθηκε ως $\chi^2(p) = 0,31 > 0,05$, επομένως η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται. Ομοίως, η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται και για τα αποτελέσματα του παρακάτω τεστ, καθώς η $\chi^2(p)$ διαμορφώνεται $\chi^2(p) = 0,63 > 0,05$.

ACTUAL				
Κατάσταση				
Διεθν./ μη διεθν.	αποφ. Λυκείου	αποφ. ΑΕΙ/ΤΕΙ	μεταπτ./ διδακτ.	ΣΥΝΟΛΟ
Διεθν.	1	19	18	38
Μη διεθν.	2	19	13	34
ΣΥΝΟΛΟ	3	38	31	72
EXPECTED				
Κατάσταση				
Διεθν./ μη διεθν.	αποφ. Λυκείου	αποφ. ΑΕΙ/ΤΕΙ	μεταπτ./ διδακτ.	
Διεθν.	1,583333333	20,05555556	16,36111111	
Μη διεθν.	1,416666667	17,94444444	14,63888889	

Πίνακας 11: Δεύτερη περίπτωση σημαντικότητας του μορφωτικού επιπέδου στην επιλογή διεθνοποίησης

5.4.3 Ηλικία

Αναφορικά με τη μεταβλητή της ηλικίας των στελεχών τώρα, το τεστ χ^2 στην περίπτωση αυτή μελετά την επίδραση αυτής στην επιλογή ή όχι της διεθνοποίησης. Έτσι λοιπόν, η μηδενική υπόθεση και η εναλλακτική υπόθεση διαμορφώνονται ως εξής:

Μηδενική υπόθεση (H_0): Η ηλικία των στελεχών είναι ανεξάρτητη από την επιλογή της επιχείρησης υπηρεσιών για διεθνοποίηση ή όχι.

Εναλλακτική υπόθεση (H_1): Η ηλικία των στελεχών σχετίζεται με την επιλογή της επιχείρησης υπηρεσιών για διεθνοποίηση ή όχι.

Όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις, η πρώτη εξετάζει τη σχέση που αναφέρθηκε παραπάνω στις υποθέσεις για τις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται ή δεν διεθνοποιούνται και η δεύτερη για τις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται και για αυτές που σκοπεύουν να διεθνοποιηθούν ή δεν διεθνοποιούνται.

ACTUAL			
Ηλικία	Κατάσταση		ΣΥΝΟΛΟ
	Διεθν.	Μη διεθν.	
25-35	13	14	27
36-55	15	23	38
56+	1	6	7
ΣΥΝΟΛΟ	29	43	72

EXPECTED			
Ηλικία	Κατάσταση		ΣΥΝΟΛΟ
	Διεθν.	Μη διεθν.	
25-35	10,875	16,125	
36-55	15,30555556	22,69444444	
56+	2,819444444	4,180555556	

Πίνακας 12: Πρώτη περίπτωση σημαντικότητας της ηλικίας στην επιλογή διεθνοποίησης

Η τιμή της χ^2 (p) = 0,26 > 0,05, επομένως η p value είναι στατιστικά μη σημαντική και η μηδενική υπόθεση γίνεται αποδεκτή. Με αντίστοιχο τρόπο, διαφαίνεται πως η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται και για τη δεύτερη περίπτωση του τεστ αυτού, καθώς η χ^2 (p) διαμορφώνεται ως χ^2 (p) = 0,09 > 0,05.

ACTUAL			
	Κατάσταση		
Ηλικία	Διεθν.	Μη διεθν.	ΣΥΝΟΛΟ
25-35	16	11	27
36-55	21	17	38
56+	1	6	7
ΣΥΝΟΛΟ	38	34	72
EXPECTED			
	Κατάσταση		
Ηλικία	Διεθν.	Μη διεθν.	
25-35	14,25	12,75	
36-55	20,05555556	17,94444444	
56+	3,694444444	3,305555556	

Πίνακας 13: Δεύτερη περίπτωση σημαντικότητας της ηλικίας

στην επιλογή διεθνοποίησης

5.4.4 Η βαρύτητα των απόψεων των στελεχών περί καινοτομίας σε σχέση με την απόφαση διεθνοποίησης

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, το στατιστικό τεστ t student δύο δειγμάτων συσχετίζει ανεξάρτητα δεδομένα προερχόμενα από δύο σετ δειγμάτων, προκειμένου να ελέγξει υποθέσεις που σχετίζονται με τη μέση τιμή των πληθυσμών των δύο αυτών δειγμάτων. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται δύο περιπτώσεις ανάλυσης στα πλαίσια του στατιστικού αυτού τεστ, τα οποία έλαβαν χώρα μέσω του Microsoft Excel.

5.4.4.1 Περίπτωση πρώτη

Η πρώτη περίπτωση αφορά στις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται ή δεν διεθνοποιούνται σε σχέση με το μέσο όρο της ερώτησης 12 του ερωτηματολογίου, η οποία είχε να κάνει με κάποιες απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τη διεθνοποίηση και το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με αυτές. Η δεύτερη περίπτωση είναι για τις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται και για αυτές που σκοπεύουν να διεθνοποιηθούν ή δεν διεθνοποιούνται αναφορικά με το μέσο όρο που αναφέρθηκε μόλις.

Για την πρώτη περίπτωση, έχουμε τα δύο είδη υποθέσεων να διαμορφώνονται ως εξής:

Μηδενική υπόθεση (H_0): Δεν υπάρχει διαφορά αναφορικά με τις απόψεις των στελεχών και την επιλογή της επιχείρησης υπηρεσιών για διεθνοποίηση ή όχι.

Εναλλακτική υπόθεση (H_1): Υπάρχει διαφορά αναφορικά με τις απόψεις των στελεχών και την επιλογή της επιχείρησης υπηρεσιών για διεθνοποίηση ή όχι.

Έτσι λοιπόν, η μέση τιμή (ρ) που προκύπτει από τη μηδενική υπόθεση είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05, οπότε συμπεραίνει κανείς πως η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται, επομένως η p value είναι στατιστικά μη σημαντική.

Μ.Ο. ερ. 12	Δ/ΜΔ		
4,01	29		
3,06	43		
2,76		$p=$	0,134514
3,51			
3,5			
3,46			
3,5			

Πίνακας 14: Υπολογισμός μέσης τιμής για την πρώτη περίπτωση

Έλεγχος t δύο δειγμάτων με υποτιθέμενες άνισες διακυμάνσεις			
	Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	
Μέσος	3,4	36	
Διακύμανση	0,1555	98	
Μέγεθος δείγματος	7	2	
Υποτιθέμενη διαφορά μέσων βαθμοί ελευθερίας	0		
t	-4,65608755		
$P(T \leq t)$ μονόπλευρη	0,067341255		$12,706204733987 > 4,65608755164202$
t κρίσιμο, μονόπλευρο	6,313751514		$0,134514 > 0,05$
$P(T \leq t)$ δίπλευρη	0,134682509		accept H_0
t κρίσιμο, δίπλευρο	12,70620473		

Πίνακας 15: Σημαντικότητα και συσχέτιση των απόψεων περί καινοτομίας στην επιλογή διεθνοποίησης (πρώτη περίπτωση)

5.4.4.2 Περίπτωση δεύτερη

Για τη δεύτερη περίπτωση, η μέση τιμή (ρ) που προκύπτει από τη μηδενική υπόθεση είναι μικρότερη από 0,05, επομένως η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, άρα η τιμή που δόθηκε είναι στατιστικά σημαντική.

	Μ.Ο. ερ. 12	Δ/ ΜΔ		
	4,01	38		
	3,06	34		
	2,76		$\rho =$	0,038002
	3,51			
	3,5			
	3,46			
	3,5			

Πίνακας 16: Υπολογισμός μέσης τιμής για τη δεύτερη περίπτωση

Έλεγχος t δύο δειγμάτων με υποτιθέμενες άνισες διακυμάνσεις			
	Μεταβλητή 1	Μεταβλητή 2	
Μέσος	3,4	36	
Διακύμανση	0,1555	8	
Μέγεθος δείγματος	7	2	
Υποτιθέμενη διαφορά μέσων	0		
βαθμοί ελευθερίας	1		
t	-16,254926		
P(T<=t) μονόπλευρη	0,019557716		12,706204733987 < 16,2549260472735
t κρίσιμο, μονόπλευρο	6,313751514		0,038002 < 0,05
P(T<=t) δίπλευρη	0,039115432		reject Ho
t κρίσιμο, δίπλευρο	12,70620473		

Πίνακας 17: Σημαντικότητα και συσχέτιση των απόψεων περί καινοτομίας στην επιλογή διεθνοποίησης (δεύτερη περίπτωση)

5.4.5 Η βαρύτητα των απόψεων των στελεχών περί καινοτομίας σε σχέση με το βαθμό διεθνούς εμπειρίας τους

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η ανάλυση της διακύμανσης (ANOVA) είναι μία στατιστική μέθοδος, η οποία ελέγχει υποθέσεις που έχουν σχέση με περισσότερους από δύο πληθυσμούς και χρησιμοποιείται προκειμένου να καθοριστεί η μεταβλητότητα που υπάρχει σε ένα σύνολο δεδομένων. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η μέθοδος της ANOVA αναφορικά με το βαθμό διεθνούς εμπειρίας που τα στελέχη στις επιχειρήσεις υπηρεσιών θεωρούν πως διαθέτουν οι εργαζόμενοι (στοιχείο προερχόμενο από την ερώτηση 11 του ερωτηματολογίου) και της βαρύτητας των απόψεων των στελεχών σε σχέση με την καινοτομία (στοιχείο προερχόμενο από την ερώτηση 12 του ερωτηματολογίου).

Η μηδενική υπόθεση (H_0) στην περίπτωση αυτή υποστηρίζει ότι οι μέσες τιμές όλων των ομάδων δεδομένων είναι ίσες. Η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται όταν η τιμή του στατιστικού τεστ είναι μεγαλύτερη από την τιμή που βρίσκεται στους στατιστικούς πίνακες. Έτσι λοιπόν, για την περίπτωση που μελετάται έλαβαν χώρα οι απαραίτητοι έλεγχοι μέσω του Microsoft Excel και έχουμε ότι:

Total Sum of Squares	829,75				
Sum of Squares Within Groups	578,89				
Sum of Squares between Groups	250,86				
Degrees of Freedom		Μπορούμε να απορρίψουμε την H_0 με βάση τα δεδομένα του δείγματος, που σημαίνει ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ της διεθνούς εμπειρίας και των απόψεων των στελεχών περί καινοτομίας.			
Numerator	7				
Denominator	568				
		Οι κρίσιμες τιμές της F δίνονται από κατάλληλους στατιστικούς πίνακες κατανομής ως εξής για το αντίστοιχο επίπεδο σημαντικότητας:			
	35,84				
	0,44	10%	1%	5%	significance level
F	= 81,14	1,79	2,87	2,13	

Πίνακας 18: Σημαντικότητα και συσχέτιση των απόψεων περί καινοτομίας και του βαθμού διεθνούς εμπειρίας των στελεχών

Τα αποτελέσματα αυτά είναι σημαντικά για επίπεδο σημαντικότητας 5% και η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, καθώς αποδείχθηκε ότι οι μέσες τιμές των ομάδων δεδομένων (ομάδα δεδομένων διεθνούς εμπειρίας και ομάδα δεδομένων απόψεων σχετικά με την

καινοτομία) δεν ισούνται μεταξύ τους. Παρατηρείται, επομένως, πως υπάρχουν στοιχεία που υποδεικνύουν ότι οι αναμενόμενες τιμές των ομάδων δεδομένων διαφέρουν. Άρα, αυτό σημαίνει ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ της εμπειρίας που έχουν τα στελέχη αναφορικά με το διεθνές περιβάλλον και των απόψεων που συσχετίζονται και αφορούν την καινοτομία και τη διεθνοποίηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα και προτάσεις

Στο παρόν κεφάλαιο πρόκειται να αναλυθούν τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα, καθώς επίσης και να προταθούν ορισμένες στρατηγικές κινήσεις όσον αφορά τις επιχειρήσεις σχετικά με τη διεθνοποίηση, όπως και κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Πρόκειται λοιπόν να σχολιασθούν αρχικά τα αποτελέσματα για όλες τις επιχειρήσεις που απάντησαν, έπειτα για όσες από αυτές διεθνοποιούνται, και τέλος, θα λάβει χώρα η ανασκόπηση των αποτελεσμάτων από την ανάλυση που προηγήθηκε μεταξύ ορισμένων μεταβλητών που μελετήθηκαν στην εμπειρική αυτή έρευνα.

6.1 Συμπεράσματα για όλες τις επιχειρήσεις

Αρχικά, γίνεται αντιληπτό πως ένα σχετικά υψηλό ποσοστό επιχειρήσεων υπηρεσιών (40,3%) έχει επιλέξει να δραστηριοποιηθεί στις ξένες αγορές, γεγονός το οποίο κρίνεται ιδιαίτερος θετικό, ειδικά αν αναλογιστεί κανείς την παρούσα οικονομική κρίση. Από το 59,7% των επιχειρήσεων υπηρεσιών που δεν διεθνοποιούνται, μόλις το 20,9% αυτών σκοπεύει να ενασχοληθεί με το αντικείμενο μελλοντικά. Αυτό το γεγονός εύλογα δύναται να προκαλέσει κάποιου είδους ανησυχία σχετικά με την τάση των επιχειρήσεων για διεθνοποίηση στο μέλλον. Ένα στοιχείο με έντονο ενδιαφέρον είναι το γεγονός πως το 43,1% όλων των ερωτηθέντων απήντησε πως τα στελέχη στις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται διαθέτουν ελάχιστη διεθνή εμπειρία, ενώ μόλις το 12,5% δήλωσε πως οι εργαζόμενοι στις εταιρείες τους χαρακτηρίζονται από σημαντική διεθνή εμπειρία. Αυτό δηλώνει πως η πλειοψηφία των ανθρώπων στις επιχειρήσεις δεν διακατέχεται από ιδιαίτερη πείρα και γνώσεις αναφορικά με το διεθνές περιβάλλον.

Επιπρόσθετα, αναφορικά με ορισμένες απόψεις που έχουν διατυπωθεί για επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων σχετικά με τη διεθνοποίηση και ορισμένα χαρακτηριστικά της καινοτομίας, οι αποκρίσεις των ερωτηθέντων παρουσίασαν ενδιαφέρον και κινήθηκαν γενικότερα σε λογικά πλαίσια. Πιο συγκεκριμένα, το 76,4% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα πως η σε βάθος εξέταση του διεθνούς περιβάλλοντος πριν από τη λήψη της αρχικής απόφασης διεθνοποίησης είναι εξαιρετικής βαρύτητας. Αυτή η άποψη είναι απόλυτα λογικό να βρίσκει σύμφωνη τη μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών, καθώς η έρευνα πριν από τη λήψη της απόφασης για δραστηριοποίηση σε

ξένες χώρες είναι ο πιο καθοριστικός παράγοντας της επιτυχίας. Σχετικά με την άποψη πως η διεθνοποίηση κρίνεται απαραίτητη για την περαιτέρω επιβίωση των επιχειρήσεων, οι απαντήσεις παρουσίασαν κάποια σχετική διασπορά, αναλόγως και τον κλάδο στον οποίο αφορούσε στην εκάστοτε περίπτωση. Έτσι λοιπόν, το 30,6% δήλωσε πως συμφωνεί με τη δήλωση αυτή, το 27,8% διαφώνησε, ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 23,6% παρέμεινε ουδέτερο. Γενικά, έχει δειχθεί και από τη βιβλιογραφία πως και για τις επιχειρήσεις υπηρεσιών η ικανότητα απόκτησης, απορρόφησης και εφαρμογής νέων πληροφοριών μέσω αλλαγών στις ανάγκες των καταναλωτών ενδέχεται να τους προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυτού του είδους η καινοτομία να τους επιτρέψει να προστατεύσουν ή να επεκτείνουν το μερίδιο αγοράς τους. Στην άποψη, τώρα, πως η απόφαση διεθνοποίησης είναι ιδιαιτέρως ριψοκίνδυνη, η πλειοψηφία διχάστηκε μεταξύ διαφωνίας και ουδετερότητας, καθώς το 38,9% δεν συμφωνεί με τη δήλωση αυτή, ενώ το 36,1% ούτε συμφωνεί, μα ούτε και διαφωνεί και μόλις ένα 12,5% δείχνει να συμφωνεί. Στο εύρημα αυτό προφανώς διαφαίνεται η διαφοροποίηση αναφορικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων και των πόρων που διαθέτουν, μα επίσης και οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων.

Στη συνέχεια, όσον αφορά τη δήλωση ότι η πρώτη απόφαση διεθνοποίησης είναι ιδιαιτέρως δύσκολη, όπως είναι φυσικό, ένα ποσοστό της τάξης του 59,7% συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα, και το 23,6% εξέφρασε ουδετερότητα σχετικά με την άποψη αυτή. Η τάση για το γεγονός πως η πρώτη απόφαση δραστηριοποίησης εκτός εθνικών συνόρων είναι ιδιαιτέρως χρονοβόρα, βρίσκει σύμφωνη την πλειοψηφία των στελεχών, καθώς το 51,3% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι μια τέτοια πρώτη απόφαση δεσμεύει αρκετό από το χρόνο ενός στελέχους (όπως έχει προταθεί εκτενώς και από τη βιβλιογραφία), ενώ το 30,6% δηλώνει αναποφάσιστο αναφορικά με την άποψη αυτή. Εν συνεχεία, η δήλωση σχετικά με το υψηλό κόστος που προκύπτει από την έρευνα και τη μελέτη που είναι απαραίτητες προκειμένου να προκύψει η πρώτη απόφαση εξαγωγής της δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων, το συντριπτικό 61,1% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, κάτι που είναι λογικό και αναμενόμενο, ενώ μόλις ένα 18,1% δηλώνει ουδέτερο. Τέλος, η άποψη πως η απόφαση για διεθνοποίηση πρέπει να λαμβάνει χώρα απαραίτητως μέσω της αρωγής εξωτερικών συμβούλων, βρίσκει και πάλι σύμφωνη την πλειοψηφία των ερωτηθέντων, διότι το 54,1% συμφωνεί ή συμφωνεί σε απόλυτο βαθμό, με ένα ποσοστό της τάξης του 26,4% να μην συμφωνεί, μα και να μη διαφωνεί.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα σχετικά με την εμπειρία των στελεχών σε διεθνές περιβάλλον, το εκπαιδευτικό επίπεδο και την ηλικία τους, ένα αρχικό σχόλιο για όλα τα

στελέχη είναι πως η πλειοψηφία διαθέτει αρκετή διεθνή εμπειρία, διαθέτει υψηλό μορφωτικό επίπεδο και κατά κύριο λόγο είναι μικρής ηλικίας. Πιο συγκεκριμένα, το 56,9% των στελεχών έχει σπουδάσει, έχει ζήσει ή έχει εργαστεί στο εξωτερικό κάποια στιγμή στη ζωή του. Επίσης, το συντριπτικό 95,8% διαθέτει προπτυχιακό, μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών και το 83,4% έχει ηλικία από 26 έως 55 ετών.

6.2 Συμπεράσματα για τις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται

Σημαντικά είναι τα ευρήματα που αφορούν στις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται, καθώς προκύπτει ότι το 62,1% των επιχειρήσεων υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται εκτός εθνικών συνόρων, εξάγουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους σε λιγότερες των πέντε χωρών. Αυτό σημαίνει λοιπόν, πως μία αρκετά μεγάλη μερίδα επιχειρήσεων έχει διαλέξει να δραστηριοποιείται σε σχετικά μικρό πλήθος χωρών, γεγονός που πιθανότατα να συνάδει με το μικρό μέγεθος που τις χαρακτηρίζει. Επιπλέον, το 55,1% επιλέγει συγκεκριμένες υπηρεσίες προς εξαγωγή, και όχι όλες, ίσως εξαιτίας του κόστους εξαγωγής όλων ή της ζήτησης αυτών στις ξένες αγορές, μα ακόμη και λόγω της φύσης της εκάστοτε υπηρεσίας. Ένα άλλο αξιόλογο εύρημα αφορά στο ποσοστό των υπηρεσιών που επιλέγεται για εξαγωγή από τις επιχειρήσεις υπηρεσιών. Επίσης, αν αναλογιστεί κανείς τα συμπεράσματα από τα δύο άκρα, δηλαδή το γεγονός πως το 41,4% των επιχειρήσεων έχουν ποσοστό πωλήσεων από εξαγωγές έως 10% και ένα 20,7% εμφανίζει ποσοστά πωλήσεων από 71% έως 100%, τότε είναι εμφανές πως μία σχετική πλειοψηφία έχει ακόμη αρκετά περιθώρια δραστηριοποίησης στο εξωτερικό, ενώ ένα καλό ποσοστό ήδη χαρακτηρίζεται από αξιόλογα ποσοστά.

Αναφορικά τώρα με τα κίνητρα που ώθησαν τις επιχειρήσεις υπηρεσιών στην πορεία της διεθνοποίησης, αξίζει να αναφερθεί ότι στην πρώτη θέση με ποσοστό 55,2% φιγουράρει η ζήτηση από διεθνείς πελάτες, γεγονός το οποίο κρίνεται ως απόλυτα λογικό στοιχείο. Έπειτα, με 48,3% βρίσκεται η ελκυστικότητα μιας νέας αγοράς, ένα ακόμη πρωταρχικό ζήτημα για την επιλογή διεθνούς αγοράς προς εξαγωγή προσφερόμενων υπηρεσιών δηλαδή. Στη συνέχεια, ένας ακόμη κρίσιμος παράγοντας (με 34,5%) είναι η ευκαιρία για βελτίωση της ρευστότητας, θέμα που ταλανίζει μία σωρεία επιχειρήσεων. Στην τέταρτη θέση με ποσοστό 24,1% ισοβαθμούν τα εξής δύο κίνητρα: δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρία στελεχών και εκμετάλλευση ωφελειών από χρήση νέας τεχνολογίας. Είναι πλέον λογικό μία επιχείρηση η οποία διαθέτει στο λειτουργικό της πεπειραμένα στελέχη με σημαντική γνώση να εκμεταλλευτεί το γεγονός αυτό και αναφορικά με τη διεθνοποίηση. Επίσης, είναι εύλογο μία επιχείρηση να

αποζητά όφελος σε όλες της τις διαδικασίες, ειδικά αν σε αυτό αρωγό βρίσκει μία νέα τεχνολογία. Τέλος, τα τρία τελευταία κίνητρα (20,7%) είναι ο έντονος, εγχώριος ανταγωνισμός, ο κορεσμός της ζήτησης στην εγχώρια αγορά, καθώς επίσης και η πρόσβαση σε πόρους στις ξένες αγορές, χαρακτηριστικά που είναι φυσικό να αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικές αφορμές, προκειμένου μία επιχείρηση να αποφασίσει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της.

Σχετικά με τα αποτελέσματα που αφορούν στα χαρακτηριστικά των χωρών σε σχέση με τη διεθνοποίηση, αυτά είναι, επί της πλειοψηφίας των, λογικά και αναμενόμενα. Πιο συγκεκριμένα, το 58,6% θεωρεί πολύ σημαντικό έως πάρα πολύ σημαντικό στοιχείο τον ανταγωνισμό που επικρατεί στις ξένες αγορές, ειδικά αν αναλογιστεί κανείς πως συνεχώς νέοι ανταγωνιστές αναδύονται. Επιπρόσθετα, ένα συντριπτικό ποσοστό της τάξεως του 69% αξιολογεί τις συνθήκες ζήτησης των διεθνών αγορών ως πολύ σημαντικό ζήτημα. Το νομικό/ φορολογικό πλαίσιο των χωρών εκτός της Ελλάδος, εκτιμά ένα 48,2% ότι αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στις ευρύτερες επιλογές που αφορούν στη διεθνοποίηση. Το στοιχείο εκείνο όμως, το οποίο παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον, καθώς για αυτό οι απόψεις δίστανται, είναι το χαρακτηριστικό της κουλτούρας των κατοίκων στις ξένες αγορές, καθώς επίσης και των τρόπων του «επιχειρείν» που αφορούν αυτές. Έτσι λοιπόν, το 44,8% θεωρεί ότι η κουλτούρα των κατοίκων στις αγορές εκτός της εγχώριας, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζονται τα επιχειρηματικά ζητήματα, αποτελούν ελάχιστα έως σχετικά σημαντικό ζήτημα. Αντιθέτως, ένα 48,2% αξιολογεί τα ανωτέρω στοιχεία ως πολύ ή πάρα πολύ σημαντικά. Η διασπορά αυτή στις απόψεις δικαιολογείται, καθώς εξαρτάται έντονα το στοιχείο αυτό από το γεγονός εάν μία επιχείρηση δραστηριοποιείται σε χώρες που χαρακτηρίζονται από παρόμοια κουλτούρα με την εγχώρια ή όχι. Πιο συγκεκριμένα, αν μία επιχείρηση διεθνοποιείται σε χώρες των οποίων η κουλτούρα και το πολιτισμικό πλαίσιο συνάδει με αυτό της χώρας της οποίας έχει ως έδρα, το ζήτημα αυτό της κουλτούρας δεν διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις και στον τρόπο δραστηριοποίησής της. Στην αντίθετη περίπτωση μολαταύτα, παίζει καθοριστικό ρόλο.

Αναφορικά με το ζήτημα της προτίμησης των εξαγωγών ή της φυσικής παρουσίας στις ξένες αγορές από τις επιχειρήσεις, ισχύει πως η πλειοψηφία (55,2%) έχει επιλέξει μόνο τις εξαγωγές για τη διάθεση των προσφερόμενων υπηρεσιών τους. Η επιλογή αυτή διαφαίνεται να είναι ως ένα βαθμό λιγότερο δαπανηρή σε σχέση με την υιοθέτηση της φυσικής παρουσίας σε αγορές εκτός της ελληνικής, ενέργεια στην οποία έχει προβεί το 24,1% των επιχειρήσεων. Επίσης, ένα σχετικά υψηλό ποσοστό (20,7%) εξάγει τις υπηρεσίες του στο εξωτερικό και έχει ταυτόχρονα φυσική παρουσία στις αγορές του εξωτερικού. Φυσικά, η επιλογή μιας επιχείρησης αναφορικά με το εάν θα

πραγματοποιήσει αποκλειστικά εξαγωγές, ένα θα εφαρμόσει καθεστώς φυσικής παρουσίας ή συνδυασμό και των δύο μεθόδων στις ξένες αγορές στις οποίες διεθνοποιείται, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τη φύση της υπηρεσίας με την οποία καταπιάνεται, μα και το μέγεθος της.

Ένα άλλο εύρημα το οποίο παρουσιάζει ενδιαφέρον αφορά στις μορφές διεθνοποίησης που οι επιχειρήσεις υπηρεσιών οι οποίες συμμετείχαν στην εμπειρική έρευνα έχουν επιλέξει. Έτσι λοιπόν, το 27,6% έχει διαλέξει το δρόμο των εξαγωγών και το ίδιο ποσοστό την ίδρυση θυγατρικής εταιρείας στις ξένες αγορές. Μόλις ένα ποσοστό της τάξης του 3,4% έχει προτιμήσει τη μέθοδο της αδειοδότησης ή δικαιόχρησης, ενώ το 41,4% έχει διαλέξει κάποιον άλλο τρόπο, προκειμένου να εξάγει το αντικείμενο της δραστηριοποίησής του στις αγορές, εκτός της εγχώριας. Ένα σχετικά παράδοξο γεγονός είναι αυτό της προτίμησης άλλης μορφής διεθνοποίησης από τις προαναφερθείσες, τη στιγμή που σε προηγούμενη ερώτηση, οι συμμετέχοντες είχαν αποκριθεί στην πλειοψηφία τους πως κυρίως προσφέρουν τις υπηρεσίες τους μέσω εξαγωγών.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα με τους παράγοντες που εμπόδισαν έως ένα βαθμό τις επιχειρήσεις υπηρεσιών, στην πρώτη θέση αυτών βρίσκεται η ελληνική οικονομική κρίση σε ποσοστό 65,5%, γεγονός το οποίο κρίνεται λογικό και αναμενόμενο. Ο αμέσως επόμενος ανασταλτικός παράγοντας (44,9% των επιχειρήσεων τον επέλεξαν) είναι αυτός του μικρού μεγέθους των επιχειρήσεων, χαρακτηριστικό το οποίο είναι απολύτως δικαιολογημένο να δυσκολεύει την απόφαση των στελεχών των επιχειρήσεων αναφορικά με τη διεθνοποίηση, κυρίως διότι συνήθως συνεπάγεται δυσκολία επέκτασης των δραστηριοτήτων λόγω έλλειψης των απαιτούμενων πόρων. Το 41,4% των συμμετεχόντων επιχειρήσεων επέλεξε το νομικό/ φορολογικό πλαίσιο των ξένων αγορών σαν τρίτο σημαντικό εμπόδιο που επηρεάζει τη δραστηριοποίηση εκτός εθνικών συνόρων, καθώς είναι απόλυτα λογικό το πεδίο αυτό να επηρεάζει στο μέγιστο βαθμό τη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια, με ποσοστό της τάξης του 34,5% βρίσκεται ο αμέσως επόμενος ανασταλτικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις υπηρεσιών σε σχέση με τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους, ο οποίος είναι ο υπάρχον ανταγωνισμός στη διεθνή αγορά. Είναι πλέον λογικό και αναμενόμενο οι επιχειρήσεις που εισέρχονται για πρώτη φορά σε μία αγορά να επηρεάζονται έντονα από τις ήδη εδραιωμένες επιχειρήσεις ενός κλάδου. Οι πολιτισμικοί παράγοντες και η κουλτούρα των κατοίκων των αγορών στις χώρες του εξωτερικού φαίνεται πως απασχόλησε το 24,1% των στελεχών στις επιχειρήσεις σε σχέση με τη διεθνοποίηση αυτών. Είναι αδύνατο να μη λάβει κανείς υπ' όψιν του τις πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των χωρών, ιδίως αν η κουλτούρα διαφέρει σε μεγάλο

βαθμό από τη χώρα στην οποία εδρεύει μία επιχείρηση. Τέλος, το 20,7% των στελεχών αποκρίθηκε ότι η έλλειψη των πόρων από την πλευρά της επιχείρησής τους έδρασε ανασταλτικά προς την πορεία για τη διεθνοποίηση, γεγονός που συνάδει συνήθως και με το μικρό μέγεθος αυτών.

Ένα τελευταίο εύρημα που είναι μεγίστης σημασίας, αφορά στη διεθνή εμπειρία και το εκπαιδευτικό επίπεδο των στελεχών που εργάζονται σε επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται ή που σκοπεύουν να διεθνοποιηθούν μελλοντικά, μολονότι δεν έχουν καταπιαστεί με τη διαδικασία αυτή ακόμη.

Έτσι λοιπόν, το 31% των στελεχών που εργάζονται σε επιχειρήσεις οι οποίες διεθνοποιούνται διαθέτει ελάχιστη διεθνή εμπειρία, το 48,3% μέτρια, ενώ το 20,7% διαθέτει σημαντική εμπειρία από το διεθνές περιβάλλον. Τα αποτελέσματα αυτά καθιστούν έκδηλο ότι ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό στελεχών διαθέτει ελάχιστη διεθνή εμπειρία, μα παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις τους διεθνοποιούνται κανονικά. Ομοίως, τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας έδειξαν πως το 41,4% των ερωτηθέντων δεν έχουν κάποια εμπειρία από διεθνές περιβάλλον η οποία να περιλαμβάνει σπουδές στο εξωτερικό ή κάποια χρονική περίοδο κατά την οποία τα στελέχη να έχουν ζήσει ή να έχουν εργαστεί εκτός Ελλάδος. Επιπρόσθετα, σχετικά με τις σπουδές των στελεχών ή εργαζομένων στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς, αξίζει να σημειωθεί ότι η απόλυτη πλειοψηφία αυτών είναι απόφοιτοι προπτυχιακού, μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου Ανώτατων ή Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων. Επομένως, διαφαίνεται η διαδικασία της διεθνοποίησης να συνδέεται στενά με υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Τέλος, ένα εύρημα αναφορικά με την ηλικία αποκαλύπτει πως το 48,2% των στελεχών που ενασχολούνται στις επιχειρήσεις τους με τη διεθνοποίηση έχει ηλικία από 26 έως 45 ετών, γεγονός το οποίο καταδεικνύει πως η δραστηριοποίηση εκτός εθνικών συνόρων συνάδει κατά πλειοψηφία με νεαρές ηλικίες.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις οι οποίες δεν διεθνοποιούνται, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως μόλις το 20,9% αυτών σκοπεύει να διεθνοποιηθεί μελλοντικά, αν και το 44,2% των στελεχών ή των εργαζομένων οι οποίοι απάντησαν στις ερωτήσεις της έρευνας, δεν έχει ζήσει, εργαστεί ή σπουδάσει εκτός Ελλάδος. Αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των στελεχών αυτών, το 93% είναι κάτοχοι πτυχίου ή απόφοιτοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος σπουδών από κάποιο Ανώτατο ή Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα και όσον αφορά την ηλικία, το 62,8% είναι μεταξύ 26-45 ετών. Συμπερασματικά δηλαδή, και τα στελέχη των επιχειρήσεων που δεν διεθνοποιούνται, αλλά υπάρχει σκοπός για δραστηριοποίηση στο εξωτερικό, είναι εν γένει μορφωμένα σε υψηλό επίπεδο και νεαρά σε ηλικία.

Γενικά, όσον αφορά στα αποτελέσματα σχετικά με τις απόψεις των στελεχών περί καινοτομίας, καθώς επίσης και στα αντίστοιχα αποτελέσματα το οποία αφορούν στο βαθμό σημαντικότητας των χαρακτηριστικών των ξένων αγορών, αξίζει να αναφερθούν ορισμένα πράγματα, προκειμένου να εξετασθεί η σύνδεση μεταξύ των παραγόντων αυτών. Αρχικά, παρατηρούμε πως ένα ποσοστό κοντά στο 80% είναι της άποψης ότι το διεθνές περιβάλλον πρέπει να εξεταστεί και να μελετηθεί σε βάθος πριν ληφθεί η απόφαση για διεθνοποίηση. Μιας και τα ποσοστά των χαρακτηριστικών των ξένων αγορών (συνθήκες ζήτησης, ανταγωνισμός, νομικό και φορολογικό πλαίσιο, κουλτούρα των κατοίκων) έχουν λάβει πολύ μεγάλα ποσοστά (όλα πολύ κοντά στο 50% κατά μέσο όρο), υποδεικνύεται η σημασία που δίνουν τα στελέχη σε αυτά, και άρα συνδέονται άρρηκτα με την εξέταση των παραγόντων των ξένων αγορών πριν τη λήψη της απόφασης δραστηριοποίησης σε ξένες αγορές. Το ίδιο ισχύει και για τις απόψεις που έχουν σχέση με τη χρήση εξωτερικών συμβούλων (54,1%), καθώς και με το γεγονός πως η απόφαση διεθνοποίησης σχετίζεται με υψηλό κόστος έρευνας και μελέτης (61,1%), με επικινδυνότητα, δυσκολία (59,7%), καθώς και αργοπορία στην όλη της διαδικασία (51,3%). Όπως έχει δειχθεί και από τη βιβλιογραφία, η γνώση της αγοράς (μέγεθος αγοράς, ανταγωνιστές, κανονισμοί κ.ο.κ.), η εμπειρική γνώση (Mejri και Umemoto, 2010), η πολιτιστική γνώση (κουλτούρα χώρας, κατοίκων κ.λπ.) (Hofstede, 2005), καθώς επίσης και επιχειρηματική γνώση διαδραματίζουν τεράστιο ρόλο στη διαδικασία της διεθνοποίησης.

Με την άποψη που αφορά στην καινοτομική νοοτροπία των στελεχών και σχετίζεται με την επιβίωση των επιχειρήσεων υπηρεσιών, και πάλι αυτή έχει σχέση (έστω και έμμεση) με τα χαρακτηριστικά των ξένων αγορών που τα στελέχη έσπευσαν να κρίνουν ως σημαντικά ή όχι. Στην περίπτωση που έχουν μελετηθεί σωστά και σοβαρά οι παράγοντες στις ξένες αγορές, η διαδικασία της διεθνοποίησης έχει περισσότερες πιθανότητες να επιτύχει, και άρα, μια επιχείρηση να συνεχίσει την ομαλή της δραστηριοποίηση. Η βιβλιογραφία έχει αναφέρει εκτενώς πως μία επιχείρηση υπηρεσιών αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην περίπτωση που δύναται να απορροφά και να εφαρμόζει καινούρια γνώση στις αλλαγές των αναγκών των πελατών και στις διαθέσιμες τεχνολογίες οι οποίες υποστηρίζουν τη διανομή υπηρεσιών. Επομένως, οι περισσότερες επιχειρήσεις υπηρεσιών οφείλουν να καινοτομήσουν αν επιθυμούν να προστατεύσουν ή να επεκτείνουν το μερίδιο αγοράς τους και, ως εκ τούτου, τη θέση τους στην αγορά, γεγονός το οποίο επηρεάζει άμεσα και σημαντικά την επιβίωσή τους.

6.3 Συμπεράσματα από τα στατιστικά τεστ

Παρατηρούμε από το πρώτο τεστ (chi-square test) που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο ότι φαίνεται η διεθνής εμπειρία, το μορφωτικό επίπεδο, καθώς και η ηλικία των στελεχών των επιχειρήσεων υπηρεσιών να είναι μεταβλητές οι οποίες να μη διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο αναφορικά με τη διεθνοποίηση ή όχι μιας επιχείρησης. Αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό από τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει και αποδεικνύουν πως επιχειρήσεις οι οποίες διεθνοποιούνται δεν διαθέτουν στελέχη με σημαντική εμπειρία του διεθνούς περιβάλλοντος, ενώ άλλες που απασχολούν στελέχη τα οποία διαθέτουν σημαντική διεθνή εμπειρία, όχι μόνο δεν διεθνοποιούνται, αλλά δεν σκοπεύουν να διεθνοποιηθούν μελλοντικά. Το παράδοξο αυτό λοιπόν, βρίσκει βάση μέσω της επαλήθευσης των τεστ που έλαβαν χώρα. Παρόλα αυτά, ακόμη και μέσω των τεστ και των κριτηρίων ελέγχου των υποθέσεων, διαφαίνεται πως καθώς το δείγμα μεταβάλλεται αναλόγως με την περίπτωση που εξετάζεται, τα αποτελέσματα μεταβάλλονται επίσης και οδηγούν στο συμπέρασμα πως οι μεταβλητές που εξετάστηκαν (διεθνής εμπειρία, μορφωτικό επίπεδο και ηλικία) επηρεάζουν την επιλογή της διεθνοποίησης. Ιδίως για την περίπτωση της ηλικίας, στη δεύτερη περίπτωση η μηδενική υπόθεση καθίσταται αποδεκτή οριακά, γεγονός που αποδεικνύει τη σημασία της μεταβλητής αναφορικά με τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων.

Όσον αφορά το t test που έλαβε χώρα ανωτέρω, στην πρώτη περίπτωση έχουμε ότι τα δύο σετ των πληθυσμών (μέσος όρος απόψεων στελεχών σχετικά με τη διεθνοποίηση και διεθνοποίηση των επιχειρήσεων ή όχι) δεν παρουσιάζουν κάποια σημαντική διαφορά μεταξύ τους, σε αντιδιαστολή με τη δεύτερη περίπτωση όπου τα δεδομένα για τις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται συγχωνεύτηκαν με τα αντίστοιχα αυτών που σκοπεύουν να διεθνοποιηθούν. Το παράδοξο αυτό στα αποτελέσματά μας, αποδεικνύει ότι οι πιο συγκεκριμενοποιημένες απόψεις των στελεχών των επιχειρήσεων που διεθνοποιούνται και των όσων σκοπεύουν να διεθνοποιηθούν και δεν διαθέτουν ακόμη την εμπειρία των στελεχών των οποίων οι επιχειρήσεις ήδη δραστηριοποιούνται στο διεθνές περιβάλλον, διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό.

Τέλος, από τον έλεγχο ανάλυσης της διακύμανσης (ANOVA), εξήχθη το συμπέρασμα πως η διεθνής εμπειρία που τα στελέχη θεωρούν πως οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις τους διαθέτουν, διαφέρει με τις απόψεις που έχουν και οι οποίες αφορούν στην καινοτομία και τη διεθνοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι ο βαθμός εμπειρίας και επαφής με το διεθνές περιβάλλον που έχουν τα στελέχη δεν φαίνεται να επηρεάζει τις σκέψεις και τις πεποιθήσεις που έχουν αναφορικά με τα στοιχεία της καινοτομίας στη

δραστηριοποίηση της επιχείρησής τους σε ξένες χώρες, πέραν της εγχώριας. Το εύρημα αυτό έχει ήδη υποστηριχθεί τρόπον τινά και από το chi-square test, όπου διαπιστώθηκε πως η διεθνής εμπειρία δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην απόφαση των στελεχών μιας επιχείρησης για διεθνοποίηση.

6.4 Προτάσεις

Με βάση όλα τα ανωτέρω (βιβλιογραφία και εμπειρική μελέτη), στο παρόν υποκεφάλαιο περιλαμβάνονται ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές προς τις επιχειρήσεις οι οποίες σκοπεύουν κάποια χρονική στιγμή μελλοντικά να επιλέξουν το δρόμο της διεθνοποίησης. Κάτι το οποίο έχει προαναφερθεί, μα αξίζει να επαναληφθεί, είναι ότι υπάρχει ένας περιορισμός αναφορικά με τη γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας αυτής σε όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων υπηρεσιών που συμμετείχαν, καθώς η διάσπαση που έχει λάβει χώρα δύναται να εγείρει ζήτημα ισχύος του στατιστικού ελέγχου. Μολαταύτα, προτείνεται η, με προσοχή, γενίκευση των αποτελεσμάτων για όλους του κλάδους των επιχειρήσεων υπηρεσιών.

Τα στελέχη σε μία επιχείρηση υπηρεσιών, η οποία σκοπεύει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της πέρα της εγχώριας αγοράς μελλοντικά, οφείλουν αρχικά να λάβουν υπ' όψιν τους τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης (π.χ. μέγεθος, διαθέσιμοι πόροι), της διοίκησης και των εργαζομένων (στάσεις και αντιλήψεις απέναντι στη διεθνοποίηση, πολιτιστική ευαισθησία κ.ο.κ.), καθώς επίσης και το εξωτερικό, διεθνές περιβάλλον. Έτσι λοιπόν, εκτός από την εξέταση των κινήτρων για διεθνοποίηση της κάθε επιχείρησης (νέα ελκυστική αγορά, περισσότεροι πόσοι στην ξένη αγορά, ευκαιρία για βελτίωση της ρευστότητας κ.ά.), τα στελέχη οφείλουν να εξετάζουν σε βάθος το διεθνές περιβάλλον και τα στοιχεία που το χαρακτηρίζουν (συνθήκες ζήτησης στις ξένες αγορές, ανταγωνισμός κ.λπ.), ιδίως πριν από τη λήψη της αρχικής απόφασης διεθνοποίησης, μα και να συνεχίσουν να το κάνουν αυτό και στη συνέχεια. Κάποια εξίσου σημαντικά στοιχεία τα οποία πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπ' όψιν από τα στελέχη είναι η πολιτισμική απόσταση που υπάρχει μεταξύ της χώρας προέλευσης και της χώρας (ή χωρών) προορισμού της δραστηριότητας της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η κουλτούρα και τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά, καθώς και το φορολογικό και νομοθετικό πλαίσιο που υπόκειται σε αυτά σε κάποια χώρα που δε διαθέτει παρόμοια κουλτούρα με τη χώρα στην οποία εδρεύει η επιχείρηση, είναι στοιχεία τα οποία οφείλουν να μελετηθούν σοβαρά πριν από οποιαδήποτε δραστηριότητα.

Επιπρόσθετα, είναι καίριας σημασίας το ζήτημα της χρήσης εξωτερικών συμβούλων από τις επιχειρήσεις, πριν τα στελέχη σε αυτές λάβουν την απόφαση της δραστηριοποίησης σε ξένες αγορές. Οι εξωτερικοί σύμβουλοι ή τα στελέχη στην επιχείρηση τα οποία θα ενασχολούνται με το ζήτημα της διεθνοποίησης, θα ήταν θεμιτό να διαθέτουν υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο (γεγονός το οποίο έχει αποδειχθεί και από τη βιβλιογραφία, μα και από την εμπειρική μελέτη η οποία έλαβε χώρα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας) και να έχουν σχετικά μικρή ηλικία (από 26 έως 45 ετών, πιο συγκεκριμένα). Το ζήτημα της διεθνούς εμπειρίας φαίνεται πως δεν αποτελεί αναγκαία συνθήκη. Ενώ στη βιβλιογραφία εν γίνεται η γνώση των διεθνών αγορών συνδέεται στενά με τις διαδικασίες της διεθνοποίησης, κάτι τέτοιο δεν φαίνεται να αποδεικνύεται σε απόλυτο βαθμό από την εμπειρική μελέτη της εν λόγω διπλωματικής εργασίας. Ενδεχομένως η χρυσή τομή για το συγκεκριμένο ζήτημα να βρίσκεται απλά σε ένα μικρό ποσοστό διεθνούς εμπειρίας που να χαρακτηρίζει τα στελέχη στις επιχειρήσεις υπηρεσιών.

Εν κατακλείδι, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, καινοτομική κίνηση αποτελεί ακόμη και η επέκταση σε μία νέα αγορά, επομένως αυτό δείχνει πως η ίδια η διαδικασία της διεθνοποίησης αφορά ένα καινοτόμο σχέδιο. Φυσικά, ένας βαθμός αβεβαιότητας βρίσκεται στη διεθνοποίηση, όπως επίσης γεγονός αποτελεί ότι πρόκειται για μία χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία. Το κόστος αυτό, δηλαδή εάν το στέλεχος ή ο επιχειρηματίας θα λάβει το ρίσκο της επένδυσης πόρων στο σχέδιο αυτό ή θα επιλέξει την πεπατημένη (συνέχιση των ήδη υπαρχόντων δραστηριοτήτων στην εγχώρια αγορά) παραμένει ένα ερώτημα που μπορεί να βρει την απάντησή του μέσω ενδεδειγμένης έρευνας και μελέτης.

Το ενδεχόμενο της επιτυχίας της διεθνοποίησης ή της αποτυχίας αυτής είναι το δίλημμα που ταλανίζει τόσα στελέχη στις επιχειρήσεις παγκοσμίως. Το σίγουρο δεδομένο αναφορικά με τις επιτυχημένες περιπτώσεις είναι πως η επιχείρηση καταφέρνει να διαθέτει ικανοποιημένους πελάτες και να ισχυροποιεί και να αυξάνει αυτή την ικανοποίηση μετατρέποντάς τη σε πιστότητα μέσω επαναλαμβανόμενων πωλήσεων και συστάσεων. Η ικανότητα μιας επιχείρησης υπηρεσιών για διαρκή οικονομική ανάπτυξη σε ένα διεθνώς ανταγωνιστικό περιβάλλον δύναται να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτήν, το οποίο αν μπορεί να είναι μη αντιγράψιμο, θα είναι και διατηρήσιμο.

Παράρτημα

➤ Κατάλογος ενώσεων, συνδέσμων, σωματείων και συλλόγων

Κάτωθι ακολουθεί ένας σύντομος κατάλογος των πανελλήνιων ενώσεων, συνδέσμων, σωματείων και συλλόγων από τα αρχεία των οποίων επιλέχθησαν οι επιχειρήσεις οι οποίες έλαβαν μέρος στη διαδικασία της έρευνας της εν λόγω διπλωματικής εργασίας:

- Σύλλογος Ιδιοκτητών Γυμναστηρίων Αττικής (Σ.Ι.Γ.Α.),
- Πανελλήνιος Οδηγός Πολεμικών Τεχνών,
- Σύνδεσμος Επαγγελματιών Αισθητικών Ελλάδος (Σ.ΕΠ.Α.Ε.),
- Πανελλήνιος Σύλλογος Διαιτολόγων – Διατροφολόγων (Π.Σ.Δ.Δ.),
- Ένωση Διαιτολόγων Διατροφολόγων Ελλάδος (Ε.Δ.Δ.Ε.),
- Πανελλήνια Ένωση Ιδιωτικών Κλινικών (Π.Ε.Ι.Κ.),
- Σύνδεσμος Ελληνικών Κλινικών (Σ.Ε.Κ.),
- Σύνδεσμος Ιδρυτών Ελληνικών Ιδιωτικών Εκπαιδευτηρίων (Σ.Ι.Ε.Ι.Ε.),
- Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (Σ.Ε.Τ.Ε.),
- Ένωση Παραγωγών Έργων Επικοινωνίας (PACT),
- Πανελλήνιος Σύνδεσμος Καταστημάτων Εστίασης και Διασκέδασης (ΠΑ.Σ.Κ.Ε.ΔΙ.),
- Σωματείο Ιδιοκτητών Σχολών Χορού Ελλάδας (Σ.Ι.Σ.Χ.Ε.),
- Ελληνική Ένωση Τραπεζών (Ε.Ε.Τ.),
- Ένωση Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος (Ε.Α.Ε.Ε.),
- Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος (Σ.Ε.Σ.Μ.Ε.),
- Σύνδεσμος Δικηγορικών Εταιρειών Ελλάδος (Σ.Δ.Ε.Ε.),
- Πανελλήνιος Σύνδεσμος Τεχνικών Εταιρειών (ΣΑΤΕ),
- Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος (Τ.Ε.Ε.),
- Σύνδεσμος Ελλήνων Επαγγελματιών Οργανωτών Συνεδρίων (HAPCO),
- Πανελλήνια Ένωση Επιχειρήσεων Διαμεταφοράς (Π.Ε.Ε.Δ.),
- Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Διεθνούς Διαμεταφοράς και Επιχειρήσεων Logistics Ελλάδος (ΣΥΝΔΔΕ&L),
- Σύλλογος Εταιριών Δημοσκόπησης και Έρευνας Αγοράς (Σ.Ε.Δ.Ε.Α.),
- Ένωση Εταιριών Διαφήμισης και Επικοινωνίας Ελλάδος (Ε.Δ.Ε.Ε.),
- Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής και Επικοινωνιών Ελλάδας (Σ.Ε.Π.Ε.)

➤ Ερωτηματολόγιο σε μορφή αρχείου Microsoft Office Word

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αξιότιμε κύριε/ Αξιότιμη κυρία,

σε συνέχεια της επικοινωνίας μας, σας επισυνάπτω το ερωτηματολόγιο της έρευνας «Επαναπροσδιορίζοντας τη διεθνοποίηση επιχειρήσεων ως υιοθέτηση καινοτομίας: μια εμπειρική μελέτη», στα πλαίσια της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για την ολοκλήρωση του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Η επιχείρησή σας έχει επιλεγεί με βάση την εμπειρία και τις γνώσεις σας για τις παγκόσμιες αγορές και για το λόγο αυτό, η συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου από εσάς είναι ιδιαίτερος πολύτιμη για την επιτυχή έκβαση της έρευνας και της αντίστοιχης ολοκλήρωσης των σπουδών μου. Το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιασθεί ώστε να συμπληρώνεται εύκολα και γρήγορα και θα απαιτεί λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας. Πρέπει να τονισθεί ότι τηρούνται αυστηρά όλες οι αρχές διενέργειας επιστημονικών ερευνών, έτσι ώστε να διαφυλαχθεί η εμπιστευτικότητα των δεδομένων και η ανωνυμία. Παρακαλούμε απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις, σύμφωνα με τις οδηγίες.

1. Δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας σε αγορές, εκτός της ελληνικής σήμερα; (επιλέξτε με ✓ την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο)

Ναι

Όχι

— Σκοπεύετε να αποκτήσετε διεθνή παρουσία στο άμεσο μέλλον;

Ναι

Όχι

(Συνεχίστε στην ερώτηση 10.)

2. Σε πόσες χώρες έχει διεθνή παρουσία-πωλήσεις η επιχείρησή σας;

5<

6-9

>10

3. Εξάγετε όλες τις προσφερόμενες υπηρεσίες σας;

Όλες Επιλεγμένες

4. Τι ποσοστό των πωλήσεων της επιχείρησής σας προέρχεται από τις εξαγωγές (ξένες αγορές);

0-10%

11-25%

26-35%

36-50%

51-70%

71-100%

5. Ποιοι παράγοντες (κίνητρα) σας ώθησαν στη διεθνοποίηση της δραστηριότητας της επιχείρησής σας; (επιλέξτε **τα πέντε** πιο σημαντικά κίνητρα, κατατάσσοντάς τα σε ιεραρχική σειρά με 1 το πιο σημαντικό, 2 το αμέσως επόμενο σημαντικό έως 5 το λιγότερο σημαντικό)

ζήτηση από διεθνείς πελάτες

νέα/ ελκυστική αγορά

έντονος εγχώριος ανταγωνισμός

τοποθεσία και εγγύτητα στις διεθνείς αγορές

παρόμοια κουλτούρα της χώρας στην οποία

διεθνοποιείται η επιχείρηση

νομοθετικά εμπόδια στην εγχώρια αγορά

κορεσμός της εγχώριας αγοράς

δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρία στελεχών

μέγεθος επιχείρησης

ευκαιρία για βελτίωση της ρευστότητας

πρόσβαση σε πόρους στην ξένη αγορά

εκμετάλλευση ωφελειών από νέα τεχνολογία

εκμετάλλευση προϋπάρχοντος διεθνούς

δικτύου στην ξένη αγορά

χαμηλόμισθο εργατικό δυναμικό

άλλο (προσδιορίστε)

6. Ποιος ο βαθμός βαρύτητας των παρακάτω χαρακτηριστικών των χωρών αναφορικά με τη διεθνοποίηση της επιχείρησής σας; (επιλέξτε με \surd την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο)

χαρακτηριστικά ξένων αγορών	Ελάχιστα σημαντικό 1	2	3	4	Πάρα πολύ σημαντικό 5
ανταγωνισμός					
συνθήκες ζήτησης					
νομικό/ φορολογικό πλαίσιο					
κουλτούρα κατοίκων και τρόποι του επιχειρείν					

7. Στις ξένες αγορές κάνετε/ έχετε:

- μόνο εξαγωγές
- μόνο φυσική παρουσία
- και τα δύο

8. Υπό ποια μορφή διεθνοποιείται η επιχείρησή σας;

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| εξαγωγές | <input type="checkbox"/> |
| ίδρυση θυγατρικής εταιρείας | <input type="checkbox"/> |
| κοινοπραξία | <input type="checkbox"/> |
| αδειοδότηση/ δικαιόχρηση (franchise) | <input type="checkbox"/> |
| άλλο (προσδιορίστε) | <input type="checkbox"/> |

9. Ακολουθούν εμπόδια που συνήθως αντιμετωπίζουν επιχειρήσεις σαν τη δική σας αναφορικά με την απόφαση διεθνοποίησης. Ταξινομήστε τα παρακάτω εμπόδια, ανάλογα με το βαθμό δυσκολίας που επιφέρουν στη δραστηριοποίηση σας (*επιλέξτε τα πέντε πιο σημαντικά εμπόδια, κατατάσσοντάς τα σε ιεραρχική σειρά με 1 το πιο σημαντικό, 2 το αμέσως επόμενο σημαντικό έως 5 το λιγότερο σημαντικό.*)

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| υπάρχον ανταγωνισμός σε διεθνή αγορά | <input type="checkbox"/> |
| κρατική παρέμβαση | <input type="checkbox"/> |
| νομοθετικό-φορολογικό πλαίσιο | <input type="checkbox"/> |
| πολιτισμικοί παράγοντες-κουλτούρα | <input type="checkbox"/> |
| εθνοκεντρισμός των διεθνών πελατών | <input type="checkbox"/> |
| οικονομική κρίση στη χώρα προορισμού | <input type="checkbox"/> |
| έλλειψη πόρων | <input type="checkbox"/> |
| ελληνική οικονομική κρίση | <input type="checkbox"/> |
| μικρό μέγεθος επιχείρησης | <input type="checkbox"/> |
| υψηλό κόστος διεθνοποίησης | <input type="checkbox"/> |
| έλλειψη κατάλληλων | |
| συνεργατών στις διεθνείς αγορές | <input type="checkbox"/> |
| άλλο (προσδιορίστε) | <input type="checkbox"/> |

10. Ως επί το πλείστον τα στελέχη στην επιχείρησή σας διαθέτουν:

(*επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο*)

Ελάχιστη
διεθνή εμπειρία
1

Μέτρια
διεθνή εμπειρία
2

Σημαντική
διεθνή εμπειρία
3

11. Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας/ διαφωνίας με κάποιες απόψεις που έχουν διατυπωθεί για επιχειρήσεις του κλάδου σας: (επιλέξτε με √ την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο)

	Διαφωνώ απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ απόλυτα 5
Η σε βάθος εξέταση του διεθνούς περιβάλλοντος πριν τη λήψη της αρχικής απόφασης διεθνοποίησης είναι εξαιρετικής βαρύτητας.					
Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων στον κλάδο μου κρίνεται ως απαραίτητη για την περαιτέρω επιβίωσή τους.					
Η απόφαση διεθνοποίησης για επιχειρήσεις του κλάδου μου είναι ιδιαίτερος ριζοκίνδυνος.					

Η πρώτη απόφαση διεθνοποίησης για επιχειρήσεις του κλάδου μου είναι ιδιαιτέρως δύσκολη.					
Η πρώτη απόφαση διεθνοποίησης για επιχειρήσεις του κλάδου μου είναι ιδιαιτέρως χρονοβόρα.					
Η έρευνα και η μελέτη που απαιτούνται για την πρώτη απόφαση διεθνοποίησης για επιχειρήσεις του κλάδου μου την καθιστούν ιδιαιτέρως δαπανηρή.					
Η απόφαση για διεθνοποίηση των επιχειρήσεων του κλάδου μου πρέπει να γίνεται απαραίτητα με τη χρήση εξωτερικών συμβούλων.					

12. Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείστε;

.....

13. Ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση που απασχολείστε;

.....

14. Έχετε:

- σπουδάσει στο εξωτερικό
- εργαστεί στο εξωτερικό
- ζήσει στο εξωτερικό
- τίποτα από τα παραπάνω

15. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;

- έως απόφοιτος (η) Λυκείου
- απόφοιτος (η) ΑΕΙ/ ΤΕΙ
- απόφοιτος (η) μεταπτυχιακού/ διδακτορικού τίτλου

16. Ποια είναι η ηλικία σας;

- 25< 26-35 36-45 46-55 >56

Σας ευχαριστούμε θερμά για τη συμμετοχή και το χρόνο που διαθέσατε.

- Ερωτηματολόγιο σε διαδικτυακή μορφή

(https://docs.google.com/forms/d/1a95gPAZS6TrYendBjkmhIUkwtTtepOxs_IMJfKjRZil/viewform)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ)

* Required

* Required

1. Δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας σε αγορές, εκτός της ελληνικής σήμερα; *
(επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο) (Αν απαντήσετε "Ναι", συνεχίστε στην ερώτηση 3, αν απαντήσετε "Όχι", συνεχίστε στην ερώτηση 2, έπειτα στην ερώτηση 11).

- Ναι
- Όχι

2. Σκοπεύετε να αποκτήσετε διεθνή παρουσία στο άμεσο μέλλον;

- Ναι
- Όχι

3. Σε πόσες χώρες έχει διεθνή παρουσία-πωλήσεις η επιχείρησή σας;

- 5<
- 6-9
- >10

4. Εξάγετε όλες τις προσφερόμενες υπηρεσίες σας;

- Όλες
- Επιλεγμένες

5. Τι ποσοστό των πωλήσεων της επιχείρησής σας προέρχεται από τις εξαγωγές (ξένες αγορές);

- 0-10%
- 11-25%
- 26-35%
- 36-50%
- 51-70%
- 71-100%

6. Ποιοι παράγοντες (κίνητρα) σας ώθησαν στη διεθνοποίηση της δραστηριότητας της επιχείρησής σας;

(επιλέξτε τα τρία πιο σημαντικά κίνητρα.)

- ζήτηση από διεθνείς πελάτες
- νέα/ ελκυστική αγορά
- έντονος εγχώριος ανταγωνισμός
- τοποθεσία και εγγύτητα στις διεθνείς αγορές
- παρόμοια κουλτούρα της χώρας στην οποία διεθνοποιείται η επιχείρηση
- νομοθετικά εμπόδια στην εγχώρια αγορά
- κορεσμός της εγχώριας αγοράς
- δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρία στελεχών
- μέγεθος επιχείρησης
- ευκαιρία για βελτίωση της ρευστότητας
- πρόσβαση σε πόρους στην ξένη αγορά
- εκμετάλλευση ωφελειών από νέα τεχνολογία
- εκμετάλλευση προϋπάρχοντος διεθνούς δικτύου στην ξένη αγορά
- χαμηλόμισθο εργατικό δυναμικό
- άλλο

7. Ποιος ο βαθμός βαρύτητας των παρακάτω χαρακτηριστικών των χωρών αναφορικά με τη διεθνοποίηση της επιχείρησής σας;

(επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο)

	Ελάχιστο σημαντικό 1	2	3	4	Πάρα πολύ σημαντικό 5
ανταγωνισμός στις ξένες αγορές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
συνθήκες ζήτησης στις ξένες αγορές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

νομικό/ φορολογικό πλαίσιο στις ξένες αγορές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

κουλτούρα κατοίκων και τρόποι του επιχειρείν στις ξένες αγορές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

8. Στις ξένες αγορές κάνετε/ έχετε:

- μόνο εξαγωγές
- μόνο φυσική παρουσία
- και τα δύο

9. Υπό ποια μορφή διεθνοποιείται η επιχείρησή σας;

- εξαγωγές
- ίδρυση θυγατρικής εταιρείας
- κοινοπραξία
- αδειοδότηση/ δικαιόχρηση (franchise)
- άλλο

10. Ακολουθούν εμπόδια που συνήθως αντιμετωπίζουν επιχειρήσεις σαν τη δική σας αναφορικά με την απόφαση διεθνοποίησης.

(επιλέξτε τα τρία πιο σημαντικά εμπόδια.)

- υπάρχουν ανταγωνισμός σε διεθνή αγορά
- κρατική παρέμβαση
- νομοθετικό-φορολογικό πλαίσιο
- πολιτισμικοί παράγοντες-κουλτούρα
- εθνοκεντρισμός των διεθνών πελατών
- οικονομική κρίση στη χώρα προορισμού
- έλλειψη πόρων

- ελληνική οικονομική κρίση
- μικρό μέγεθος επιχείρησης
- έλλειψη κατάλληλων συνεργατών στις διεθνείς αγορές
- άλλο

11. Ως επί το πλείστον τα στελέχη στην επιχείρησή σας διαθέτουν: *

(επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο)

- ελάχιστη διεθνή εμπειρία
- μέτρια διεθνή εμπειρία
- σημαντική διεθνή εμπειρία

12. Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας/ διαφωνίας με κάποιες απόψεις που έχουν διατυπωθεί για επιχειρήσεις του κλάδου σας: *

(επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο)

	Διαφωνώ απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ απόλυτα 5
Η σε βάθος εξέταση του διεθνούς περιβάλλοντος πριν τη λήψη της αρχικής απόφασης διεθνοποίησης είναι εξαιρετικής βαρύτητας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων στον κλάδο μου κρίνεται ως απαραίτητη για την περαιτέρω επιβίωσή τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>Η απόφαση διεθνοποίησης για επιχειρήσεις του κλάδου μου είναι ιδιαίτερα ριψοκίνδυνη.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Η πρώτη απόφαση διεθνοποίησης για επιχειρήσεις του κλάδου μου είναι ιδιαίτερα δύσκολη.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Η πρώτη απόφαση διεθνοποίησης για επιχειρήσεις του κλάδου μου είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Η έρευνα και η μελέτη που απαιτούνται για την πρώτη απόφαση διεθνοποίησης για επιχειρήσεις του κλάδου μου την καθιστούν ιδιαίτερα δαπανηρή.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Η απόφαση για διεθνοποίηση των επιχειρήσεων του κλάδου μου πρέπει να γίνεται απαραίτητα με τη χρήση εξωτερικών συμβούλων.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείστε; *

14. Ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση που απασχολείτε; *

15. Έχετε: *

- σπουδάσει στο εξωτερικό
- εργαστεί στο εξωτερικό
- ζήσει στο εξωτερικό
- τίποτα από τα παραπάνω

16. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας επίπεδο; *

- έως απόφοιτος (η) Λυκείου
- απόφοιτος (η) ΑΕΙ/ ΤΕΙ
- απόφοιτος (η) μεταπτυχιακού/ διδακτορικού τίτλου


17. Ποια είναι η ηλικία σας; *

- 25<
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- >56

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

100%: You made it.

Powered by
 Google Forms

This content is neither created nor endorsed by Google.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Βιβλιογραφία

Ελληνική (Βιβλία)

Θανόπουλος Ν. Γιάννης 2012, «Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, δομή και προκλήσεις», Β' έκδοση, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Κατσάνος Χ, Αβούρης Ν. 2008, «Στατιστικές μέθοδοι ανάλυσης πειραματικών δεδομένων συνεργασίας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Ελληνική (Ηλεκτρονικές πηγές)

<http://dir.icap.gr/acci/general/11.aspx>

<http://www.acci.gr/acci/Home/tabid/28/Default.aspx>

http://www.siga.gr/siga_profile

<http://www.polemikes-tehnes.gr/index.php>

<http://www.sepae.gr/>

<http://www.hda.gr/>

<http://www.ed-de.gr/>

<http://www.peik.gr/>

<http://sek.org.gr/>

<http://www.privateschools.gr/>

<http://sete.gr/>

<http://www.paskedi.gr/index.jsp>

<http://www.sisxe.com/>

<http://www.hba.gr/>

<http://www.eaee.gr/cms2/>

<http://www.sesma.gr/>

<http://www.sdee.org.gr/>

<http://sate.gr/>

<http://web.tee.gr/>

http://www.hapco.gr/1_1/HomePage

<http://www.peed.gr/>

<http://www.synddel.gr/el/>

<http://www.sedea.gr/>

<http://www.edee.gr/>

<http://www.sepe.gr/>

Ξενόγλωσση (Βιβλία)

Fagerberg, J., Mowery, D., C. and Nelson, R., R (eds.) 2005, "*The Oxford Handbook of Innovation*", Oxford University Press.

Jupp, Victor, (ed.) 2006, "*The SAGE Dictionary of Social Research Methods*", Sage Publications.

Mujis, Daniel 2004, "*Doing Quantitative Research in education with SPSS*", Sage Publications.

Ξενόγλωσση (Άρθρα)

Boermans A. M. and Roelfsema 2014, "*The effects of internationalization on innovation: Firm-level evidence for transition economies*", Open Economies Review, vol. 26 (pp. 333-350).

Carman, M., J. and Langeard E. 1980, "*Growth strategies for service firms*", Strategic Management Journal, vol. 1, issue 1 (pp. 7-22).

Castaño M.-S., Méndez M.-T. and Galindo M.-A. 2015, "*Innovation, internationalization and business-growth expectations among entrepreneurs in the services sector*", Journal of Business Research, Published online by Elsevier Inc. .

Clark Terry and Rajaratnam Daniel 1999, "*International services: perspectives at century's end*", Journal of Services Marketing, vol. 13, issue 4/5 (pp. 298-310).

Cohen, M., Wesley and Levinthal, A., Daniel 1990, "*Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation*", Administrative Science Quarterly, vol. 35, no. 1.

Cort, T., Kathryn, Griffith A., David and White D., Steven 2007, "*An attribution theory approach for understanding the internationalization of professional service firms*", International Marketing Review, vol. 24, no. 1 (pp. 9-25).

- Coudounaris, Dafnis 2012, “*An attitudinal factorial model explaining the export attitudes of management staff*”, The Journal of Current Research in Global Business, vol. 15, issue 23.
- Edquist, Charles 2010, “*Systems of innovation perspectives and challenges*”, African Journal of Science, Technology, Innovation and Development, vol. 2, issue 3.
- Ekeledo, I. and Sivakumar, K. 1998, “*Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective*”, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 26, no. 4 (pp. 274-292).
- Gronroos, Christian 1990, “*Service Management: A Management Focus for Service Competition*”, International Journal of Service Industry Management, vol. 1, issue 1 (pp. 6-14).
- Hagedoorn, John and Duysters, Geert 2002, “*External sources of innovative capabilities: The preference for strategic alliances or mergers and acquisitions*”, Journal of Management Studies, vol. 39, issue 2.
- Harmancioglu, Nukhet, Droge, Cornelia and Calantone, J., Roger 2009, “*Theoretical lenses and domain definitions in innovation research*”, European Journal of Marketing, vol. 43, issue 2.
- Hill, W. L., Charles, Hwang, Peter and Kim, W., Chan 1990, “*An eclectic theory of the choice of international entry mode*”, Strategic Management Journal, vol. 11 (pp. 117-128).
- Hofstede, Geert 2011, “*Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*”, Online Readings in Psychology and Culture, article 8.
- Johanson, Jan and Vahlne, Jan-Erik 1990, “*The Mechanism of Internationalisation*”, International Marketing Review, vol. 7, issue 4.
- Khojastehpour, Morteza and Johns, Raechel 2014, “*Internationalization and relationship marketing: an introduction*”, European Business Review, Vol. 26, issue 3.
- Kiryama, Nobuo 2012, “*Trade and Innovation*”, OECD Trade Policy Papers, no. 135.
- Lages, Luis Filipe 2000, “*A conceptual framework of the determinants of export performance: reorganizing key variables and shifting contingencies in export marketing*”, Journal of Global Marketing, vol. 13, issue 3.
- Lovelock, C.H., and Yip, G.S. 1996, “*Developing Global Strategies for Services Businesses*”, California Management Review, Vol. 38, No 2 (pp. 64-86).
- Mejri Kais and Umemoto Katsuhiro 2010, “*Small and Medium-Sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-Based Model*”, Journal of International Entrepreneurship, vol. 8 (pp. 156-167).

Moreira, Maria do Rosário, Maia, Miguel, Amaral de Sousa, Paulo Sérgio and Meneses, Raquel 2013, "*Factors Influencing the Internationalization of Services Firms*", Journal of Business, Vol.8 no.1 (pp.64-78).

Morgan, E., Robert and Katsikeas, S., Constantine 1997, "*Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique*", Management Decision, vol. 35, issue 1 (pp. 68-78).

Rammal H., Rose E. 2014, "*New perspectives on the internationalization of service firms*", International Marketing Review, vol. 31, issue 6.

Roura, R., J., C. 2010, "*Internationalisation of services*", Paradigmes, issue no.4.

Shearmur R., Doloreux D. and Laperrière A. 2015, "*Is the degree of internationalization associated with the use of knowledge intensive services or with innovation?*", International Business Review, vol. 24, issue 3 (pp. 457-465).

Tang, Jing'an and Liu, S., Ben 2011, "*A network based theory of foreign market entry mode and post-entry performance*", International Journal of Business and Social Science, vol. 23, no. 23.

Terpstra, Vern 1987, "*The evolution of International Marketing*", International Marketing Review, vol. 4, issue 2 (pp. 47-59).

Zatar, U., Ahmed, Craig, C., Julian and Mahajar, J., Abdul 2008, "*Export barriers and firm internationalisation from an emerging market perspective*", Journal of Asia Business Studies, vol. 3, no. 1.

Zeithaml, A., Valarie, Parasuraman, A. and Berry, L. Leonard 1985, "*Problems and Strategies in Services Marketing*", Journal of Marketing, vol. 49 (pp. 33-46).

Ξενόγλωσση (Πρακτικά συνεδρίων)

Daly, Aidan and McDonnell, Juliana 2005, "*Marketing Services Internationally - A Rich Topic For Much Needed Research*", International Business and Economy, 4th Annual Conference, Honolulu, Hawaii.

Ojasalo, Jukka 2010, "*Barriers to Internationalization of B-to-B services*", International conference on communication and management in technological innovation and academic globalization, Conference paper (pp. 39-45).

Von Glinow, Mary Ann and Kiyak, Tunga (eds.) 2006, "*Service intangibility, cultural factors, and entry mode selection in service firms: a conceptual framework and research propositions*", Strategies for Entry, Expansion and Operations Abroad (Interactive Sessions), Proceedings of the 48th Annual Meeting of the Academy of International Business "From the Silk Road to Global Networks: Harnessing the Power of People in International Business", track 5, Beijing, China.

Ξενόγλωσση (Ηλεκτρονικές πηγές)

<http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/internationalization>

<http://www.oecd.org/>

<http://www.state.gov/documents/organization/120557.pdf>