



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες**

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

**Η Σημασία της Καινοτομίας στις Διεθνείς Επιχειρηματικές
Δραστηριότητες**

του

Δημήτρη Σαββόπουλου του Αριστοκλή

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του
Μεταπτυχιακού Διπλώματος στις Διεθνείς Επιχειρηματικές
Δραστηριότητες**

Μάρτιος 2020

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία αποτελεί διπλωματική εργασία στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες» του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Με την ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας μου, αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω ορισμένους ανθρώπους που με βοήθησαν καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής και ολοκλήρωσής της. Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Επιβλέποντα Καθηγητή κ. Ιωάννη Χατζηδημητρίου, για την πολύτιμη καθοδήγησή του και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε. Στη συνέχεια, όλους τους καθηγητές και παράγοντες που συνέβαλαν στη δημιουργία του μεταπτυχιακού προγράμματος, που όσο ποτέ άλλοτε αντανακλά και απεικονίζει τη σημερινή δράση των επιχειρήσεων σε παγκόσμια κλίμακα. Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στη μητέρα μου που με στήριξε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών και συνεχίζει να με στηρίζει.

Περίληψη

Το σύγχρονο διεθνές οικονομικό στερέωμα χαρακτηρίζεται από την έντονη παγκοσμιοποίηση, καθώς μια πρωτόγνωρη εμπορική και επιχειρηματική ανάπτυξη εντοπίζεται στις σύγχρονες επιχειρήσεις μέσω της αύξησης του εξαγωγικού εμπορίου. Η παλιότερη τοπική απομόνωση των χωρών, οι οποίες περιορίζονταν στην τοπική παραγωγή και εκμετάλλευση, πλέον έχει απέλθει και οι χώρες αυτές έχουν γίνει κύριοι παγκόσμιοι φορείς του διεθνούς αγοραστικού δυναμικού. Στη σύγχρονη εποχή δεν παίζει ρόλο η μητρική χώρα, καθώς υπάρχει μια έξαρση της εξαγωγικής δραστηριοποίησης και της διεθνούς επέκτασης πολλών επιχειρήσεων.

Η παρουσία, όμως, μιας χώρας στο διεθνές εμπορικό στερέωμα κρύβει και πολλούς κινδύνους, καθώς προκύπτουν νέα δεδομένα και πολύπλοκες καταστάσεις, όσον αφορά στις στρατηγικές δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης. Ο έντονος ανταγωνισμός που προκύπτει σε παγκόσμιο επίπεδο, συχνά οδηγεί επιχειρήσεις στην αποτυχία, καθώς αυτές δεν μπορούν να ξεχωρίσουν και να επιβιώσουν. Αποτέλεσμα αυτού του έντονου ανταγωνισμού είναι και η αύξηση των προσπαθειών καινοτομίας, καθώς τέτοιου είδους προσπάθειες αποτελούν βασικό εργαλείο ανάπτυξης και προόδου των σύγχρονων διεθνοποιημένων επιχειρήσεων.

Με γνώμονα τα παραπάνω βασικοί στόχοι της συγκεκριμένης εργασίας είναι να αποτυπώσει τη σημαντικότητα των καινοτόμων λειτουργιών μιας επιχείρησης για την ανάπτυξή της και να επισημάνει τη σχέση ανάμεσα στη διεθνοποίηση της επιχείρησης και την καινοτομία σε παγκόσμιο και τοπικό επίπεδο, μέσω της ανάλυσης της αντίστοιχης σύγχρονης βιβλιογραφίας.

Λέξεις κλειδιά: καινοτομία, διεθνοποίηση, επιχειρηματικότητα, έρευνα και ανάπτυξη, μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Abstract

The modern international economic landscape is characterized by a strong globalization, as an unprecedented commercial and business growth is found in modern businesses through increased export trade. The previous local isolation of countries, which were confined to local production and exploitation, has now come to an end and these countries have become major global players in international purchasing power. In the modern era, the mother country does not play a role, as there is a surge in export activity and the international expansion of many countries.

However, the presence of a country in the international trading arena also poses many risks, as new data and complex situations arise regarding the strategies for operating a business. The fierce competition that arises worldwide, often leads companies to failure, as they cannot stand out and survive. The result of this intense competition is the increase in innovation efforts, as such efforts are a key tool for the development and progress of modern internationalized enterprises.

In view of the above, the main objectives of this work are to illustrate the importance of a company's innovative functions for its growth, to highlight the relationship between business internationalization and innovation globally and locally, by analyzing the corresponding contemporary literature.

Keywords: innovation, internationalization, entrepreneurship, research and development, small and medium-sized enterprises.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	3
Abstract.....	4
Κατάλογος Πινάκων και Σχημάτων	7
Εισαγωγή.....	8
Κεφάλαιο 1^ο: Περιγραφή Περιεχομένου και Συνθηκών της Μελέτης.....	10
1.1 Διατύπωση προβλήματος.....	10
1.2 Αιτιολόγηση και προβληματική της μελέτης.....	10
1.3 Αντικειμενικός σκοπός και επιμέρους στόχοι	11
1.4 Αναγκαιότητα και συμβολή των αποτελεσμάτων στην υπάρχουσα γνώση	12
1.5 Περιορισμοί και δυσκολίες της έρευνας.....	13
1.6 Συμπεράσματα.....	13
Κεφάλαιο 2^ο: Επιχειρηματική Καινοτομία.....	15
2.1 Η έννοια της Καινοτομίας	15
2.1 Πηγές καινοτομίας.....	18
2.3 Η Διοίκηση της Καινοτομίας.....	21
2.4 Στρατηγικές Καινοτομίας.....	24
2.5 Δίκτυα καινοτομίας	28
2.6 Σύγχρονες τάσεις περί της εφαρμογής Καινοτομίας.....	33
2.6.1 Πράσινη καινοτομία	33
2.6.2 Ανοικτή καινοτομία.....	35
2.7 Συμπεράσματα.....	38
Κεφάλαιο 3^ο: Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία	40
4.1 Έννοιες και ορισμοί της επιχειρηματικότητας	41
4.2 Η επίδραση της καινοτομίας στην επιχειρηματικότητα	44
4.2 Η Καινοτομία και οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	48
4.3 Συμπεράσματα.....	49

Κεφάλαιο 4 ^ο : Καινοτομία και Διεθνοποίηση	52
4.1 Η Καινοτομία συνοδοιπόρος της Διεθνοποίησης.....	52
4.2 Πρακτικές Διεθνοποίησης και Καινοτομία	54
4.3 Εξαγωγική Δραστηριοποίηση και Καινοτομία	56
4.4 Καινοτομία και Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (ΑΞΕ).....	58
4.5 Διεθνοποίηση, Καινοτομία και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	59
4.6 Καινοτομία και Διεθνοποίηση E&A	61
4.7 Αντίστροφη Καινοτομία.....	63
4.8 Συμπεράσματα.....	67
Κεφάλαιο 5 ^ο : Σύγχρονες Τάσεις Καινοτομίας Διεθνοποιημένων Επιχειρήσεων	71
5.1 Σύγχρονες Μορφές Καινοτομίας σε Διεθνοποιημένες Επιχειρήσεις.....	71
5.2 Συμπεράσματα.....	82
Κεφάλαιο 6 ^ο : Τελικά Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	87
Βιβλιογραφία.....	90

Κατάλογος Πινάκων και Σχημάτων

Πίνακας 2.1: Βασικές Τυπολογίες Διοίκησης της Καινοτομίας	23
Πίνακας 3.1: Βασικές διαπιστώσεις των κυρίων επιχειρηματικών θεωριών	43
Σχήμα 4.1: Η αντίστροφη καινοτομία (reverse innovation).....	64

Εισαγωγή

Οι παγκόσμιες επιχειρησιακές ευκαιρίες, οι μεγάλες ανακαλύψεις, καθώς και η συνεργασία αφήνουν την αντίληψη μιας διαρκούς κίνησης. Δεδομένου ότι ο χαρακτήρας των τοπικών και διεθνών σχέσεων είναι μεταβλητός, είναι εύκολο να συναχθεί ότι δεν υπάρχουν προϋποθέσεις για οικονομική πρόοδο και ανάπτυξη χωρίς παγκόσμιες καινοτομίες. Οι κορυφαίοι επιχειρησιακοί μηχανισμοί και η συνεργασία σε παγκόσμιο επίπεδο κατευθύνουν τους οικονομικούς και δημιουργικούς πόρους σε υψηλής ποιότητας εφαρμογές και σχεδιασμό, τα οποία θα μπορούσαν να δώσουν νέες λύσεις σε κοινά προβλήματα. Οι ειδικοί καθορίζουν την καινοτομία με πολλούς τρόπους. Συγκεκριμένα, προσδιορίζουν την έννοια της καινοτομίας ως απόκριση της δημιουργικότητας, η οποία ευθυγραμμίζεται με την αλλαγή στρατηγικών πολλαπλών επιπέδων. Για παράδειγμα, οι καινοτομίες μπορούν να εφαρμοστούν στην παραγωγή, στο βαθμό των ενδοεπιχειρησιακών λειτουργιών, στην καινοτομία μάρκετινγκ, καθώς και σε οργανωτικές και διαχειριστικές αλλαγές.

Ο τομέας των διεθνών επιχειρήσεων προσφέρει σοβαρές προκλήσεις για τις ατομικές επιχειρήσεις, διότι σε κάθε μέρος του κόσμου οι τάσεις του μάρκετινγκ επηρεάζονται από κάποιες εσωτερικές τάσεις και συγκεκριμένες πολιτιστικές ιδέες. Ωστόσο, οι διοικήσεις πρέπει να συνδυάσουν τις προδιαγραφές καινοτομίας τους με τις τρέχουσες διαδικασίες, οι οποίες απασχολούν κατασκευαστές από διαφορετικές χώρες, ώστε να μην ξεφύγουν από τον ανταγωνισμό.

Συνήθως, κάθε συγκεκριμένη επιχείρηση επιλέγει τις δικές της ανακαινιστικές δραστηριότητες, οι οποίες συμμορφώνονται τόσο με τις παραδόσεις της χώρας, όσο και με τις ανάγκες της εξωτερικής αγοράς. Ο στόχος επιτυγχάνεται συχνά μέσω τέτοιων επιχειρησιακών στρατηγικών, όπως απροσδόκητα αποτελέσματα, τροποποίηση της αντίληψης, προσανατολισμό των ομάδων στόχων και βελτίωση της ποιότητας.

Επιπλέον, πολλοί επιστήμονες ισχυρίζονται ότι τα θέματα της παράδοσης της παραγωγής, της τεχνολογικής βάσης της παγκόσμιας παραγωγής, καθώς και των κανονισμών των τεχνικών διαχείρισης αποτελούν το βασικό έδαφος για τον διεθνή ανταγωνισμό.

Για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις πρέπει να παράγουν καινοτομίες. Δεν αποτελεί πλέον ζήτημα εάν πρέπει να έχει ή όχι καινοτομίες μια επιχείρηση, αλλά ποιες προϋποθέσεις πρέπει να δημιουργηθούν για να υπάρξει αποτελεσματική διαχείριση της καινοτομίας. Μεγάλες επιχειρήσεις υπό πίεση του διεθνούς ανταγωνισμού διαθέτουν πολλά μέσα για τη διαχείριση της καινοτομίας. Οι

ειδικοί στον συντονισμό και τα οργανωτικά εμπόδια είναι τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Επομένως, καθώς η καινοτομία θεωρείται γενικά σήμερα ως η κύρια κινητήρια δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης στην παγκόσμια οικονομία, η πρακτική εισαγωγή τέτοιου είδους δραστηριοτήτων σε μια επιχείρηση πράξη μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση προϊόντων με βελτιωμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά, ποιοτικές υπηρεσίες, νέες παραγωγικές διαδικασίες, πιο αποτελεσματικό και καθαρό (περιβαλλοντικό) σύστημα διαχείρισης, βελτιωμένα μοντέλα επιχειρήσεων, σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης απασχόλησης κλπ. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τις επιχειρήσεις να οδηγηθούν στην καινοτομία, όπως αύξηση του μεριδίου αγοράς, σύλληψη νέων αγορών, βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, επιλογή προϊόντων, αντικατάσταση παρωχημένων προϊόντων, μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, κλπ.

Κεφάλαιο 1^ο: Περιγραφή Περιεχομένου και Συνθηκών της Μελέτης

1.1 Διατύπωση προβλήματος

Είναι γεγονός ότι στην σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα η παγκοσμιοποίηση αποτελεί βασικό της χαρακτηριστικό. Η μεγέθυνση του εξαγωγικού εμπορίου έχει ωθήσει την ανθρωπότητα σε μία πρωτοφανή εμπορική και επαγγελματική ανάπτυξη. Χώρες, όπως Ινδία και η Κίνα, οι οποίες παλαιότερα περιορίζονταν μόνο στην παραγωγή στο πλαίσιο της τοπικής αγοράς τους, πλέον έχουν εξελιχθεί σε τεράστιες εξαγωγικές δυνάμεις. Πρόκειται για μία νέα πραγματικότητα, η οποία χαρακτηρίζεται από έντονη εξαγωγική δραστηριότητα και διεθνή επέκταση.

Η μεγάλη αυτή διεθνής εμπορική παρουσία των χωρών έχει προκαλέσει νέα δεδομένα και ακραίες καταστάσεις στον τομέα της στρατηγικής δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων. Έχει προκύψει ένας έντονος ανταγωνισμός, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την αποτυχία των επιχειρήσεων, σε περίπτωση που δεν μπορέσουν αυτές να ξεχωρίσουν και να επιβιώσουν. Αποτέλεσμα αυτής της υψηλής ανταγωνιστικότητας είναι και η ενίσχυση της υιοθέτησης στρατηγικών ανάπτυξης της καινοτομίας. Πρακτικές στρατηγικές που προωθούν σε πολύ μεγάλο βαθμό και αποτελούν εργαλείο ανάπτυξης για τις σύγχρονες διεθνοποιημένες επιχειρήσεις. Πλέον στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον διεθνοποίηση και καινοτομία είναι αλληλένδετες και αλληλοϋποστηριζόμενες, για την επιτυχή επέκταση μιας επιχείρησης έξω από τα σύνορα της τοπικής αγοράς της.

Με γνώμονα τα παραπάνω η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως βασικό στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων γύρω από την δυναμική και αναλογική σχέση ανάμεσα στη διεθνοποίηση και την καινοτομία μιας επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο, με τη χρήση της σύγχρονης βιβλιογραφίας. Επίσης, πέρα από τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής καινοτομίας και τη σχέση της με τη διεθνοποίηση, η εργασία έχει ως στόχο να παρουσιάσει σύγχρονες μορφές καινοτομίας, οι οποίες προώθησαν την ανάπτυξη της διεθνοποίησης μιας επιχείρησης έξω από τα σύνορα της τοπικής αγοράς της.

1.2 Αιτιολόγηση και προβληματική της μελέτης

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον οι όροι «επιχειρηματική καινοτομία» και «διεθνοποίηση» έχουν εισχωρήσει βαθιά στον πυρήνα των επιχειρήσεων, καθώς

περιγράφουν και ενέργειες μία σύγχρονης επιχείρησης στο εγχώριο και διεθνές περιβάλλον της αγοράς. Πιο ειδικά, ο όρος διεθνοποίηση αφορά στην επέκταση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε διεθνείς αγορές και αποτελεί πόλο έλξης τόσο των διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης, όσο και των ερευνητών της.

Οι αναπτυσσόμενες και οι αναπτυσσόμενες χώρες γνωρίζουν αυτή τη νέα πραγματικότητα και προσπαθούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές σε διεθνές επίπεδο, διευρύνοντας την επιχειρηματική τους καινοτομία. Κάθε μία από αυτές δημιουργεί μία αναπτυξιακή πολιτική, η οποία στηρίζεται στη Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A) καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, προκειμένου να αναπτυχθεί σε διεθνές επίπεδο και να δημιουργήσει ένα ευνοϊκότερο επιχειρηματικό περιβάλλον για αυτή.

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία κρίνεται αναγκαία, καθώς η παγκόσμια οικονομική κρίση δυσχέραινε την οικονομία πολλών χωρών στην Ευρώπη και παγκοσμίως και επομένως η δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών και η προώθηση της διεθνοποίησης μπορούν να αποτελέσουν παράγοντα προώθησης και εξέλιξης των επιχειρήσεων και των οικονομιών των χωρών. Επίσης, η συγκεκριμένη εργασία καλείται να απαντήσει με ποιους τρόπους συνδέεται η Διεθνής Επιχειρηματικότητα με την υιοθέτηση καινοτόμων στρατηγικών και να δώσει συγκεκριμένα παραδείγματα τέτοιου είδους καινοτομιών.

1.3 Αντικειμενικός σκοπός και επιμέρους στόχοι

Η επιλογή του σκοπού και των επιμέρους στόχων χαρακτηρίστηκε από διάφορα κριτήρια, το οποίο ορίστηκαν μέσω της σύγχρονης βιβλιογραφίας. Το συγκεκριμένο θέμα μελέτης χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον, πρωτοτυπία, αξία εις το διηνεκές και συνεχόμενη δυνατότητα περαιτέρω διερεύνησης.

Πρόκειται για ένα θέμα που ανήκει στο ευρύτερο πεδίο της Διεθνούς Επιχειρηματικότητας και πιο συγκεκριμένα στη διάσταση που αφορά την υιοθέτηση νέων καινοτόμων στρατηγικών για την προώθηση της διεθνοποίησης μιας επιχείρησης. Βασικός σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης να μελετήσει τη δυναμική σχέση Διεθνούς Επιχειρηματικότητας και καινοτομίας, να παρουσιάσει τις σύγχρονες στρατηγικές καινοτομίας και να αναλύσει τις προοπτικές που χαρακτηρίζουν τον σύγχρονο καινοτόμο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον.

Οι επιμέρους στόχοι της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι:

1. Να παρουσιάσει τη δυναμική σχέση καινοτομίας και διεθνοποίησης στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον.
2. Να περιγράψει τους παράγοντες που συνδέουν την ανάπτυξη της Διεθνούς επιχειρηματικές δραστηριότητες με την υιοθέτηση καινοτομιών.
3. Να αναζητήσει κατά πόσο η ανάπτυξη της Διεθνούς Επιχειρηματικότητας αποτελεί εργαλείο οικονομικής ανάπτυξης.

1.4 Αναγκαιότητα και συμβολή των αποτελεσμάτων στην υπάρχουσα γνώση

Η συμβολή της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας στην ήδη υπάρχουσα γνώση θα είναι ουσιαστική, καθώς η βιβλιογραφική επισκόπηση θα είναι εμπειριστατωμένη με βάση τη σύγχρονη βιβλιογραφία, όπως συμβατικά τεκμήρια, άρθρα, πηγές στο διαδίκτυο, στατιστικά στοιχεία, κ.ά. Η ανάλυση της βιβλιογραφικής επισκόπησης θα γίνει με τρόπο συνοπτικό και επιστημονικά τεκμηριωμένο και οι πληροφορίες που θα προκύψουν από αυτήν θα δύναται να αξιοποιηθούν από κάθε μελλοντικό μελετητή γύρω από το συγκεκριμένο θέμα (επιχειρηματίες, διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων, φοιτητές, κ.ά.).

Θα αποτελέσει σημαντικό έρεισμα για οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο που θέλει να δημιουργήσει και να ασκήσει στρατηγικές διοίκησης και πολιτικής σε μία επιχείρηση, προκειμένου αυτή να αναπτύξει τη διεθνοποίηση της και να διαμορφωθεί σε μία σύγχρονη, δυναμική, εξωστρεφής και κυρίως κερδοφόρα επιχείρηση.

Η συγκεκριμένη έρευνα προσφέρει, επίσης, πολύ σημαντικές πληροφορίες, όσον αφορά στα εξής:

- Παρέχει μια συστηματική ανασκόπηση της διεθνοποίησης της E&A και των επιπτώσεών της στην καινοτομία μέσα στα όρια μιας επιχείρησης.
- Χαρτογραφεί τις διάφορες υποπεριοχές έρευνας σχετικά με αυτό το φαινόμενο που εξελίσσονται σε διάφορους κλάδους στον επιχειρηματικό τομέα, επισημαίνοντας την εστίασή τους, τα ευρήματά τους, καθώς και τις κύριες αρχές και ιδέες τους.
- Ενσωματώνει διάφορες συναφείς και υποθετικές μεταβλητές, θετικούς και αρνητικούς συντονιστές, καθώς και πολλές διασυνδεδετικές διαστάσεις. Οι εν λόγω συνιστώσες θα επιτρέψουν στους μελλοντικούς μελετητές να κατανοήσουν τους βασικούς μηχανισμούς και τις συνθήκες υπό τις οποίες η διεθνοποίηση της E&A οδηγεί σε συγκεκριμένα αποτελέσματα καινοτομίας.

- Δείχνει ότι το εξεταζόμενο φαινόμενο είναι μια αναδυόμενη ερευνητική ροή στον επιχειρηματικό τομέα, παρέχοντας βασικές πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους μελετητές.
- Παρέχει μια πιο ολιστική υποτίμηση της φύσης της σχέσης μεταξύ της διεθνοποίησης της E&A και των επιπτώσεών της στην καινοτομία και πυροδοτεί την εννοιολογική ανάπτυξη και την εμπειρική έρευνα σε έναν τομέα που έχει ισχυρή θεωρητική και πρακτική συνάφεια στη σημερινή εποχή, λόγω των ραγδαίων αλλαγών στα νέα πρότυπα τεχνολογίας, της αυξημένης ποικιλίας προϊόντων και των συνεχών αλλαγών στις προσδοκίες και προτιμήσεις των πελατών.
- Χαρτογραφεί και ενσωματώνει τη βιβλιογραφία για τη διεθνοποίηση της E&A και τη σχέση της με τα διάφορα αποτελέσματα της καινοτομίας. Παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις διάφορες άμεσες και έμμεσες σχέσεις μεταξύ της διεθνοποίησης της E&A και των αποτελεσμάτων της καινοτομίας σε διάφορα επίπεδα μέσα σε έναν οργανισμό.
- Παρέχει ένα γενικό πλαίσιο για τις επιχειρήσεις στο να αποκομίσουν τα οφέλη της καινοτομίας, σε περίπτωση που επιθυμούν να προχωρήσουν στη διεθνοποίηση των ομάδων E&A τους.

1.5 Περιορισμοί και δυσκολίες της έρευνας

Η εμπειριστατωμένη μελέτη και ολοκλήρωση της ανάλυσης του συγκεκριμένου θέματος προϋποθέτει την αναζήτηση πληροφοριών από τη σύγχρονη βιβλιογραφία, τον τύπο, το διαδίκτυο, τα πρακτικά συνεδρίων, κλπ. Πρόκειται για έναν τεράστιο όγκο πολλών και ενδιαφερουσών πληροφοριών, οι οποίες όμως αλλάζουν με μεγάλη ταχύτητα, καθώς τα νέα δεδομένα που προκύπτουν ανατρέπουν συχνά τα ήδη υπάρχοντα και υπάρχει ένας καταγιγισμός ιδεών και θεωριών, οι οποίες αυξάνονται με την συνεχή ζήτηση.

Η συγκέντρωση των πληροφοριών για την συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, η καταγραφή τους και η επεξεργασία τους αποτέλεσε μία χρονοβόρα διαδικασία, βασικές προϋποθέσεις της οποίας ήταν η οργάνωση, η αποδελτίωση, ο εξονυχιστικός έλεγχος, η αξιολόγηση και η κριτική προσέγγισή και η σύγκριση των πληροφοριών.

1.6 Συμπεράσματα

Η τεράστια αύξηση που παρουσιάζει τις τελευταίες δεκαετίες το εξαγωγικό εμπόριο έχει προκαλέσει μία πρωτοφανή εμπορική και επαγγελματική ανάπτυξη και έχει δημιουργήσει νέα δεδομένα και ακραίες καταστάσεις στον τομέα της στρατηγικής δραστηριοποίησης

των επιχειρήσεων, μέσω ενός έντονου ανταγωνισμού, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την αποτυχία των επιχειρήσεων και την ενίσχυση της υιοθέτησης στρατηγικών ανάπτυξης της καινοτομίας.

Βασικός στόχος της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι να εξάγει συμπεράσματα από τη μελέτη της σύγχρονης βιβλιογραφίας γύρω από την δυναμική και αναλογική σχέση ανάμεσα στη διεθνοποίηση και την καινοτομία μιας επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο και να παρουσιάσει σύγχρονες μορφές καινοτομίας, οι οποίες προώθησαν την ανάπτυξη της διεθνοποίησης μιας επιχείρησης έξω από τα σύνορα της τοπικής αγοράς της.

Η αναγκαιότητα της συγκεκριμένης έρευνας εντοπίζεται στο γεγονός ότι η παγκόσμια οικονομική κρίση προκάλεσε τη χειροτέρευση της κατάστασης των οικονομιών πολλών χωρών στην Ευρώπη και παγκοσμίως και οδήγησε στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών και τάσεων διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, προκειμένου αυτές να αναπτυχθούν και εξελιχθούν.

Η εργασία έχει επίσης στόχο να παρουσιάσει τη δυναμική σχέση καινοτομίας και διεθνοποίησης στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, να περιγράψει τους παράγοντες που συνδέουν την ανάπτυξη της Διεθνούς Επιχειρηματικής Δραστηριότητας με την υιοθέτηση καινοτομιών και να αναζητήσει κατά πόσο η ανάπτυξη της Διεθνούς Επιχειρηματικότητας αποτελεί εργαλείο οικονομικής ανάπτυξης. Στο πλαίσιο της έρευνας θα προσφέρουν μια πληθώρα πληροφοριών γύρω από τη διεθνοποίηση της E&A και των επιπτώσεών της στην καινοτομία μέσα στα όρια μιας επιχείρησης, την χαρτογράφηση των διαφόρων υποπεριοχών έρευνας σχετικά με αυτό το φαινόμενο σε διάφορους κλάδους στον επιχειρηματικό τομέα, την ενσωμάτωση διάφορων συναφών και υποθετικών μεταβλητών κάτω από τις ποίες η διεθνοποίηση της E&A οδηγεί σε συγκεκριμένα αποτελέσματα καινοτομίας, την ολιστική υποτίμηση της φύσης της σχέσης μεταξύ της διεθνοποίησης της E&A και των επιπτώσεών της στην καινοτομία, την σύγχρονη βιβλιογραφία στο χώρο της διεθνοποίησης της E&A και των οφελών που έχει αυτή για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να προχωρήσουν στη διεθνοποίηση των ομάδων E&A τους.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια εμπειριστατωμένη μελέτη και ολοκληρωμένη ανάλυση του συγκεκριμένου θέματος θα αναζητηθούν δευτερογενείς πηγές στη σύγχρονη βιβλιογραφία, τον τύπο, το διαδίκτυο, τα πρακτικά συνεδρίων, κλπ., γεγονός που αποτελεί μία χρονοβόρα και δύσκολη διαδικασία, λόγω του τεράστιου όγκου των πληροφοριών που αλλάζουν με μεγάλη ταχύτητα.

Κεφάλαιο 2^ο: Επιχειρηματική Καινοτομία

2.1 Η έννοια της Καινοτομίας

Η καινοτομία στη σύγχρονη έννοια της είναι «μια νέα ιδέα», δημιουργική σκέψη, νέα και πρωτοπόρα μορφή μιας μεθόδου». Η καινοτομία συχνά θεωρείται, επίσης, ως εφαρμογή καλύτερων λύσεων που ανταποκρίνονται σε νέες απαιτήσεις, άκαμπτες ανάγκες ή υφιστάμενες ανάγκες της αγοράς (Maranville, 1992). Η καινοτομία αυτή λαμβάνει χώρα με την παροχή πιο αποτελεσματικών προϊόντων, διαδικασιών, υπηρεσιών, τεχνολογιών ή επιχειρηματικών μοντέλων που διατίθενται στις αγορές, στις κυβερνήσεις και στην κοινωνία. Μια καινοτομία είναι κάτι πρωτότυπο και πιο αποτελεσματικό και ως εκ τούτου νέο, το οποίο «εισχωρεί» στην αγορά ή στην κοινωνία. Η καινοτομία σχετίζεται με την εφεύρεση, καθώς είναι περισσότερο ικανή να εμπλέξει την πρακτική εφαρμογή μιας εφευρέσεως (δηλαδή νέας/ βελτιωμένης ικανότητας) για να επηρεάσει σημαντικά την αγορά ή την κοινωνία, αλλά όχι όλες οι καινοτομίες απαιτούν μια εφεύρεση (Frankelius, 2009). Η καινοτομία συχνά «ποσοτικοποιείται» και εκδηλώνεται μέσω της μηχανικής διαδικασίας, όταν το πρόβλημα που επιλύεται είναι τεχνικού ή επιστημονικού χαρακτήρα (Bhasin, 2012).

Ενώ μια καινοφανής συσκευή περιγράφεται συχνά ως καινοτομία, στην οικονομία, στην επιστήμη της διοίκησης και σε άλλους τομείς πρακτικής και ανάλυσης, η καινοτομία θεωρείται γενικά ως αποτέλεσμα μιας διαδικασίας που φέρνει σε επαφή διάφορες καινοτόμες ιδέες με τέτοιο τρόπο, ώστε να επηρεάζουν την κοινωνία. Στη βιομηχανική οικονομία, δημιουργούνται καινοτομίες και εντοπίζονται εμπειρικά από τις υπηρεσίες για την κάλυψη της αυξανόμενης καταναλωτικής ζήτησης (Mazzaferro, 2018).

Ο ακόλουθος ορισμός της καινοτομίας των Crossan and Apyadin θεωρήθηκε ως ο πιο πλήρης και βασίζεται στον ορισμό του εγχειριδίου του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ): «Η καινοτομία είναι η παραγωγή ή υιοθεσία, η αφομοίωση και η εκμετάλλευση ενός προστιθέμενου νεωτερισμού στον οικονομικό και τον κοινωνικό τομέα, η ανανέωση και η διεύρυνση προϊόντων, υπηρεσιών και αγορών, η ανάπτυξη νέων μεθόδων παραγωγής και η δημιουργία νέων συστημάτων διαχείρισης. Είναι συγχρόνως μια διαδικασία και ένα αποτέλεσμα» (Edison et al., 2014).

Σύμφωνα με τον Kanter, η καινοτομία περιλαμβάνει πρωτότυπη εφεύρεση και δημιουργική χρήση και ορίζεται ως «η αρχή ως η γένεση, η εισαγωγή και η υλοποίηση νέων ιδεών, προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών» (Altshuler & Behn, 1997).

Δύο κύριες διαστάσεις της καινοτομίας είναι ο βαθμός νεωτερισμού (ευρεσιτεχνίας) (δηλαδή αν η καινοτομία είναι νέα στην επιχείρηση, νέα στην αγορά, νέα στη βιομηχανία ή νέα στον κόσμο) και το είδος της καινοτομίας (δηλαδή εάν πρόκειται για καινοτόμο προϊόν, υπηρεσία, κ.α.) (Altshuler & Behn, 1997). Στην πρόσφατη οργανωτική ευρυμάθεια, οι ερευνητές στους διάφορους χώρους εργασίας έχουν, επίσης, διακρίνει την καινοτομία ως ξεχωριστή από τη δημιουργικότητα, παρέχοντας έναν ενημερωμένο ορισμό αυτών των δύο σχετικών αλλά διακριτών δομών: «Η δημιουργικότητα στο χώρο εργασίας αφορά τις γνωστικές και συμπεριφορικές διαδικασίες που εφαρμόζονται κατά την προσπάθεια δημιουργίας νέων ιδεών. Η καινοτομία στο χώρο εργασίας αφορά τις διαδικασίες που εφαρμόζονται κατά την προσπάθεια υλοποίησης νέων ιδεών. Συγκεκριμένα, η καινοτομία συνεπάγεται έναν συνδυασμό αναγνώρισεως προβλημάτων/ ευκαιριών, την εισαγωγή, την υιοθέτηση ή τροποποίηση νέων ιδεών, που αφορούν τις οργανωτικές ανάγκες, την προώθηση αυτών των ιδεών και την πρακτική εφαρμογή τους» (Schumpeter, 1943).

Στην επιχειρηματικότητα και στην οικονομία, η καινοτομία μπορεί να καταστεί καταλύτης για την ανάπτυξη. Με τις ταχείες εξελίξεις στις μεταφορές και τις επικοινωνίες τις τελευταίες δεκαετίες, οι παλιές παγκόσμιες έννοιες των παραγόντων προικοδότησης και του συγκριτικού πλεονεκτήματος που επικεντρώνονταν στις μοναδικές εισροές μιας περιοχής είναι ξεπερασμένες για τη σημερινή παγκόσμια οικονομία. Ο οικονομολόγος Joseph Schumpeter (1883-1950), ο οποίος συνέβαλε σημαντικά στη μελέτη της καινοτομίας στην καινοτομία, ισχυρίστηκε ότι οι βιομηχανίες πρέπει να φέρνουν επανάσταση στην οικονομική δομή από μέσα και αυτό αποτελεί καινοτομία με καλύτερες ή πιο αποτελεσματικές διαδικασίες και προϊόντα, όπως η σύνδεση από το βιοτεχνικό στο εργοστασιακό. Ο ίδιος ισχυρίστηκε ότι η «δημιουργική καταστροφή είναι το βασικό στοιχείο για τον καπιταλισμό». Οι επιχειρηματίες αναζητούν συνεχώς καλύτερους τρόπους για να ικανοποιήσουν την καταναλωτική τους βάση με βελτιωμένη ποιότητα, ανθεκτικότητα, εξυπηρέτηση και τιμή και επιτυγχάνουν την καινοτομία με προηγμένες τεχνολογίες και οργανωτικές στρατηγικές (Heyne et al., 2010).

Ένα πρωταρχικό παράδειγμα καινοτομίας αφορούσε την εκρηκτική έκρηξη των νεοσύστατων επιχειρήσεων της Silicon Valley στο βιομηχανικό πάρκο του Στάνφορντ. Το 1957, οι δυσσαρεστημένοι υπάλληλοι της Shockley Semiconductor, της εταιρείας του βραβευμένου με Νόμπελ και συν-εφευρέτη του τρανζίστορ William Shockley, έφυγαν για να σχηματίσουν μια ανεξάρτητη εταιρεία, τη Fairchild Semiconductor. Μετά από αρκετά χρόνια, η Fairchild εξελίχθηκε σε μια τεράστια παρουσία στον τομέα. Τελικά, αυτοί οι ιδρυτές έφυγαν για να ξεκινήσουν τις δικές τους εταιρείες με βάση τις δικές τους,

μοναδικές και έπειτα οι κορυφαίοι υπάλληλοι ξεκίνησαν τις δικές τους επιχειρήσεις. Στα επόμενα 20 χρόνια, αυτή η διαδικασία χιονοστιβάδας ξεκίνησε τη σημαντική ανάκαμψη των εταιρειών τεχνολογίας της πληροφορίας. Ουσιαστικά, η Silicon Valley ξεκίνησε ως 65 νέες επιχειρήσεις που γεννήθηκαν από τους οκτώ πρώην υπαλλήλους της Shockley. Έκτοτε, τα κέντρα καινοτομίας έχουν αναπτυχθεί παγκοσμίως με παρόμοιες μετονομασίες. Ένα άλλο παράδειγμα είναι τα εκκολαπτήρια επιχειρήσεων, ένα φαινόμενο που καλλιεργείται από κυβερνήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο, κοντά σε ομάδες συμπράξεων (κυρίως ερευνητικών), όπως τα πανεπιστήμια ή άλλα κέντρα αριστείας, τα οποία στοχεύουν κυρίως στη διοχέτευση της παραγόμενης γνώσης σε εφαρμοσμένα αποτελέσματα καινοτομίας και στην εθνική οικονομική ανάπτυξη (Gromov, 1986).

Στο οργανωτικό πλαίσιο, η καινοτομία μπορεί να συνδέεται με θετικές αλλαγές στην αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα, την ποιότητα, την ανταγωνιστικότητα και το μερίδιο αγοράς. Ωστόσο, πρόσφατα ευρήματα υπογραμμίζουν τον συμπληρωματικό ρόλο της οργανωτικής κουλτούρας στους οργανισμούς που επιτρέπουν τη μετάβαση της καινοτόμου δραστηριότητας σε απτές βελτιώσεις των επιδόσεων. Οι οργανισμοί μπορούν, επίσης, να βελτιώσουν τα κέρδη και τις επιδόσεις παρέχοντας ευκαιρίες και πόρους στις ομάδες εργασίας, για να καινοτομήσουν, εκτός από τα βασικά καθήκοντα εργασίας των εργαζομένων (West, 2002). Όλοι οι οργανισμοί μπορούν να καινοτομήσουν, συμπεριλαμβανομένων, για παράδειγμα, νοσοκομείων, πανεπιστημίων και τοπικών κυβερνήσεων (Perez & Rushing, 2007). Όσον αφορά την οργανωτική καινοτομία ο Peter Drucker υπογραμμίζει: «Η καινοτομία είναι η συγκεκριμένη λειτουργία της επιχειρηματικότητας, είτε πρόκειται για μια υπάρχουσα επιχείρηση, είτε για ένα ίδρυμα δημόσιας υπηρεσίας, είτε για μια νέα επιχείρηση που ξεκίνησε από ένα άτομο. Είναι το μέσο με το οποίο ο επιχειρηματίας είτε δημιουργεί νέους πόρους που παράγουν πλούτο, είτε ενισχύει υπάρχοντες πόρους με αυξημένες δυνατότητες δημιουργίας πλούτου» (Christensen & Overdorf, 2000).

Σύμφωνα με τον Clayton Christensen «η διασπαστική καινοτομία είναι το κλειδί για τη μελλοντική επιτυχία στις επιχειρήσεις. Ο οργανισμός απαιτεί κατάλληλη δομή για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί και να καλλιεργηθεί ένα περιβάλλον καινοτομίας. Τα στελέχη και οι διευθυντές πρέπει να ξεφύγουν από τους παραδοσιακούς τρόπους σκέψης και να χρησιμοποιήσουν την αλλαγή προς όφελός τους. Είναι μια εποχή κινδύνου, αλλά ακόμη μεγαλύτερες ευκαιρίες (Anthony et al., 2008). Ο κόσμος της εργασίας αλλάζει με την αύξηση της χρήσης της τεχνολογίας και τόσο οι εταιρείες, όσο και οι επιχειρήσεις γίνονται ολοένα και πιο ανταγωνιστικές. Οι εταιρείες θα πρέπει να περιορίσουν ή να αναδιοργανώσουν τις

δραστηριότητές τους για να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Αυτό θα επηρεάσει την απασχόληση, καθώς οι επιχειρήσεις θα αναγκαστούν να μειώσουν τον αριθμό των απασχολουμένων, ενώ θα επιτύχουν το ίδιο ποσό εργασίας, αν όχι περισσότερο» (Iansiti et al., 2017).

2.1 Πηγές καινοτομίας

Υπάρχουν διάφορες πηγές καινοτομίας. Μπορεί να προκύψει ως αποτέλεσμα μιας προσπάθειας εστίασης από μια σειρά διαφορετικών παραγόντων, τυχαία ή ως αποτέλεσμα μιας μεγάλης αποτυχίας του συστήματος. Σύμφωνα με τον Peter Drucker, οι γενικές πηγές καινοτομιών είναι οι διαφορετικές αλλαγές στη δομή της βιομηχανίας, στη δομή της αγοράς, στην τοπική και παγκόσμια δημογραφία, στην ανθρώπινη αντίληψη, διάθεση και νόημα, στο ύψος των ήδη διαθέσιμων επιστημονικών γνώσεων κλπ. (Tzameret, 2015).

Στο απλούστερο γραμμικό μοντέλο καινοτομίας, η παραδοσιακά αναγνωρισμένη πηγή είναι η κατασκευαστική καινοτομία. Αυτή παρουσιάζεται όπου ένας πράκτορας (πρόσωπο ή επιχείρηση) καινοτομεί, προκειμένου να πουλήσει την καινοτομία. Συγκεκριμένα, η μέτρηση της E&A είναι η συνήθης χρήση εισροών για την καινοτομία, ιδίως στον επιχειρηματικό τομέα, που ονομάζεται Business Expenditure on R&D (BERD) που αυξήθηκε με την πάροδο των ετών με τις δαπάνες της παρακμάζουσας E&A που επενδύθηκε από τον δημόσιο τομέα (Von Hippel, 1988).

Μια άλλη πηγή καινοτομίας, που τώρα γίνεται ευρέως αναγνωρισμένη, είναι η καινοτομία του τελικού χρήστη. Αυτή παρουσιάζεται όπου ένας πράκτορας (άτομο ή εταιρεία) αναπτύσσει μια καινοτομία για τη δική του (προσωπική ή εσωτερική) χρήση, επειδή τα υπάρχοντα προϊόντα δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους. Ο οικονομολόγος του MIT Eric von Hippel προσδιόρισε την καινοτομία των τελικών χρηστών ως την πιο σημαντική και κρίσιμη (Engelberger, 1982).

Ο μηχανικός ρομποτικής Joseph Engelberger ισχυρίζεται ότι οι καινοτομίες απαιτούν μόνο τρία πράγματα:

- μια αναγνωρισμένη ανάγκη
- επαρκή άτομα με σχετική τεχνολογία
- οικονομική στήριξη (Kline, 1985).

Ωστόσο, οι διαδικασίες καινοτομίας περιλαμβάνουν συνήθως: τον εντοπισμό των αναγκών των πελατών, τις μακροοικονομικές και μεσοοικονομικές τάσεις, την ανάπτυξη ικανοτήτων και την εξεύρεση οικονομικής στήριξης.

Το μοντέλο καινοτομίας που συνδέεται με την αλυσίδα Kline δίνει έμφαση στις δυνητικές ανάγκες της αγοράς, ως οδηγούς της διαδικασίας καινοτομίας και περιγράφει τις περίπλοκες και συχνά επαναληπτικές πτυχές ανάδρασης μεταξύ του μάρκετινγκ, του σχεδιασμού, της κατασκευής και της E&A (Mark et al., 2008).

Η καινοτομία των επιχειρήσεων επιτυγχάνεται με πολλούς τρόπους, δίνοντας μεγάλη προσοχή στην επίσημη έρευνα και ανάπτυξη για «πρωτοποριακές καινοτομίες». Η E&A βοηθούν στην ώθηση της ευρεσιτεχνίας και άλλων επιστημονικών καινοτομιών, οι οποίες οδηγούν σε παραγωγική ανάπτυξη σε διάφορους τομείς, όπως η βιομηχανία, η ιατρική, η μηχανική και η κυβερνητική. Ωστόσο, οι καινοτομίες μπορούν να αναπτυχθούν με λιγότερο επίσημες τροποποιήσεις της πρακτικής, μέσω ανταλλαγής και συνδυασμού επαγγελματικής εμπειρίας και με πολλές άλλες διαδρομές. Οι πιο ριζοσπαστικές και επαναστατικές καινοτομίες τείνουν να προκύπτουν από την E&A, ενώ περισσότερες πρακτικές καινοτομίες μπορεί να προκύψουν από την πρακτική εφαρμογή, αλλά υπάρχουν πολλές εξαιρέσεις σε κάθε μία από αυτές τις τάσεις (Dubickis & Gaile-Sarkane, 2015)

Ένας σημαντικός παράγοντας καινοτομίας περιλαμβάνει πελάτες που αγοράζουν προϊόντα ή χρησιμοποιούν υπηρεσίες. Ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί μπορούν να ενσωματώσουν χρήστες σε ομάδες εστίασης (προσέγγιση βασισμένη στον χρήστη), να συνεργαστούν στενά με τους λεγόμενους επικεφαλής χρήστες (προσέγγιση βασικού χρήστη) ή οι χρήστες να προσαρμόσουν τα προϊόντα τους. Η μέθοδος του κύριου χρήστη επικεντρώνεται στην παραγωγή ιδεών με βάση τους κορυφαίους χρήστες για την ανάπτυξη πρωτοποριακών καινοτομιών. Όσον αφορά αυτή την καινοτομία των χρηστών, αυτή πραγματοποιείται από εκείνους που πράγματι εφαρμόζουν και χρησιμοποιούν τεχνολογίες και προϊόντα ως μέρος των συνήθων δραστηριοτήτων τους (Siltala, 2010). Μερικές φορές οι καινοτόμοι χρήστες μπορούν να γίνουν επιχειρηματίες, να πουλήσουν το προϊόν τους, να επιλέξουν να ανταλλάξουν την καινοτομία τους με άλλες καινοτομίες ή να την υιοθετηθούν από τους προμηθευτές τους. Μπορούν, επίσης, να επιλέξουν να αποκαλύψουν ελεύθερα τις καινοτομίες τους, χρησιμοποιώντας μεθόδους όπως το open source. Σε αυτά τα δίκτυα καινοτομίας οι χρήστες ή οι κοινότητες χρηστών μπορούν να αναπτύξουν περαιτέρω τις τεχνολογίες και να ανακαλύψουν την κοινωνική σημασία τους (Lin & Simmons, 2017). Σε γενικές γραμμές οι πηγές της καινοτομίας συγκλίνουν σε 7 βασικές αρχές:

1. Η ασυμφωνία: Υπάρχει μια διαφορά μεταξύ του τι είναι και του τι πρέπει να γίνει. Αυτό είναι το κλειδί για την ανάπτυξη άκρως επιτυχημένων επιχειρήσεων, αλλά είναι δύσκολο.

2. Διαδικαστική ανάγκη: Η Διαδικαστική ανάγκη εντοπίζει τα αδύναμα σημεία της επιχείρησής και τα διορθώσει ή τα επανασχεδιάσει. Πρόκειται για μια λύση προσανατολισμένη στις εργασίες, που σημαίνει ότι η πηγή της καινοτομίας προέρχεται από τις υπάρχουσες δυνατότητες και τους τρόπους επιχειρηματικής δραστηριότητάς και όχι από την αγορά.
3. Αλλαγή δομής της βιομηχανίας και της αγοράς: Μια επιχείρηση και η αγορά βρίσκονται σε διαρκή ροή. Οι κανονισμοί αλλάζουν και ορισμένες σειρές προϊόντων επεκτείνονται ενώ άλλες συρρικνώνονται. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ακολουθούν συνεχώς αυτή τη ροή.
4. Δημογραφικά στοιχεία: Συνεχής παρακολούθηση των αλλαγών στις πληθυσμιακές τάσεις, τα επίπεδα εισοδήματος, το ανθρώπινο κεφάλαιο (εκπαίδευση) και τις ηλικιακές κλίμακες. Οι έξυπνες επιχειρήσεις δίνουν συνεχώς προσοχή σε αυτό. Όταν πρόκειται για baby boomers, οι επιχειρήσεις τους παρακολουθούν συνεχώς, καθώς μεγαλώνουν. Σήμερα είναι μία από τις μεγαλύτερες και πιο εύπορες δημογραφικές ομάδες με υψηλά επίπεδα διαθέσιμου εισοδήματος. Ο συνδυασμός των δημογραφικών στοιχείων με την κατάτμηση και τη στόχευση είναι μια ισχυρή μέθοδος για την ακριβή ικανοποίηση των επιθυμιών της στοχευόμενης αγοράς.
5. Αλλαγές στην αντίληψη, στο νόημα και στη διάθεση: Με τον καιρό οι πληθυσμοί και οι άνθρωποι αλλάζουν. Ο τρόπος με τον οποίο βλέπουν τις αλλαγές της ζωής, από όπου αντλούν το νόημά τους και πώς αισθάνονται για τα πράγματα, επίσης, τροποποιείται με την πάροδο του χρόνου και οι έξυπνες εταιρείες πρέπει να δώσουν προσοχή σε αυτό προκειμένου να κεφαλαιοποιήσουν μέγιστα.
6. Νέα Γνώση: Καθώς η ταχύτητα της τεχνολογικής επανάστασης αυξάνεται, θα υπάρξει ένας συνεχώς αυξανόμενος αριθμός ευκαιριών. Το Διαδίκτυο ήταν το πιο αξιοσημείωτο στις τελευταίες δεκαετίες, αλλά υπήρξε μια πληθώρα άλλων βιομηχανιών και ευκαιριών που εμφανίστηκαν ως αποτέλεσμα αυτής της τεχνολογικής επανάστασης. Η νέα γνώση αφορά περισσότερο από την απλή τεχνολογία, αλλά είναι η εύρεση καλύτερων τρόπων δημιουργίας και βελτίωσης των διαδικασιών.
7. Οι απρόσμενοι παράγοντες: Η αγορά είναι η νούμερο ένα περιοχή αναζήτησης ευκαιριών. Ένας καλός διευθυντής θα πρέπει να μελετά συνεχώς την αγορά. Είναι ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία σε μεγαλύτερη ή μικρότερη ζήτηση από το αναμενόμενο; Γιατί; Υπάρχει τρόπος να εκμεταλλευτεί μια επιχείρηση αυτή την απροσδόκητη επιτυχία; Τι πρέπει να συμβεί αν θέλει μια επιχείρηση να μεταστρέψει αυτήν την επιτυχία σε ευκαιρία (Drucker, 2002);

2.3 Η Διοίκηση της Καινοτομίας

Η διοίκηση της καινοτομίας είναι ένας συνδυασμός της διοίκησης των διαδικασιών καινοτομίας και της διοίκησης των αλλαγών που προέκυπτan. Αναφέρεται στο προϊόν, τις επιχειρηματικές διαδικασίες, το μάρκετινγκ και την οργανωτική καινοτομία. Η διαχείριση της καινοτομίας αποτελεί το αντικείμενο των προτύπων ISO 56000 (πρώην 50500) που αναπτύσσονται από το πρότυπο ISO TC 279. Η διοίκηση της καινοτομίας περιλαμβάνει ένα σύνολο εργαλείων που επιτρέπουν στους διαχειριστές και στους εργαζομένους ή στους χρήστες να συνεργάζονται με μια κοινή κατανόηση των διαδικασιών και των στόχων. Η διοίκηση της καινοτομίας επιτρέπει στον οργανισμό να ανταποκρίνεται σε εξωτερικές ή εσωτερικές ευκαιρίες και να χρησιμοποιεί τη δημιουργικότητά του για την εισαγωγή νέων ιδεών, διαδικασιών ή προϊόντων. Δεν υποβιβάζεται στην E&A αλλά περιλαμβάνει τους εργαζόμενους ή τους χρήστες σε όλα τα επίπεδα συνεισφέροντας δημιουργικά στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών μάρκετινγκ ενός οργανισμού (Kelly & Kranzburg, 1978).

Χρησιμοποιώντας εργαλεία διοίκησης της καινοτομίας, η διοίκηση μπορεί να ενεργοποιήσει και να αναπτύξει τις δημιουργικές δυνατότητες του εργατικού δυναμικού για τη συνεχή ανάπτυξη ενός οργανισμού (Clark, 1980). Τα κοινά εργαλεία περιλαμβάνουν brainstorming, πρωτοτυπία, διαχείριση κύκλου ζωής προϊόντων, διαχείριση ιδεών, σχεδιαστική σκέψη, TRIZ (θεωρία της επίλυσης των εργασιών που σχετίζονται με την εφεύρεση), μοντέλο Phase-Gate (μια τεχνική διαχείρισης έργου στην οποία μια πρωτοβουλία ή ένα έργο χωρίζεται σε διαφορετικά στάδια ή φάσεις), σχεδιασμό γραμμών προϊόντων και διαχείριση χαρτοφυλακίου. Η διαδικασία μπορεί να θεωρηθεί ως μια εξελικτική ενσωμάτωση της οργάνωσης, της τεχνολογίας και της αγοράς με την επανάληψη μιας σειράς δραστηριοτήτων: αναζήτηση, επιλογή, εφαρμογή και σύλληψη (Tidd & Bessant, 2009).

Ο κύκλος ζωής των προϊόντων ή των υπηρεσιών μειώνεται λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού και της ταχύτερης διάθεσής τους στην αγορά, αναγκάζοντας τους οργανισμούς να μειώσουν το χρόνο τους προς την αγορά. Επομένως, οι διοικητές καινοτομίας πρέπει να μειώσουν τον χρόνο ανάπτυξης, χωρίς να θυσιάζουν την ποιότητα ή να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς (Trott, 2005).

Η διοίκηση της καινοτομίας βασίζεται σε μερικές από τις ιδέες του Αυστριακού οικονομολόγου Joseph Schumpeter, ο οποίος εργάστηκε στη δεκαετία του 1930 και οι οποίες χαρακτήρισαν την καινοτομία ως σημαντικό παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης.

Σύμφωνα με τον Schumpeter η διοίκηση της καινοτομίας βοηθά έναν οργανισμό να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία και να τη χρησιμοποιήσει για να δημιουργήσει και να εισαγάγει με ευχέρεια νέες ιδέες, διαδικασίες ή προϊόντα (Kelly & Kranzburg, 1978). Η δημιουργικότητα αποτελεί τη βάση της διοίκησης της καινοτομίας. Ο τελικός στόχος είναι η αλλαγή στις υπηρεσίες ή τις επιχειρηματικές διαδικασίες. Οι καινοτόμες ιδέες είναι το αποτέλεσμα δύο διαδοχικών βημάτων, της απομίμησης και της εφευρέσεως (Godin, 2008).

Οι διαδικασίες καινοτομίας μπορούν είτε να ωθηθούν, είτε να αναπτυχθούν. Μία διαδικασία ώθησης βασίζεται σε υπάρχουσα ή πρόσφατα επινοημένη τεχνολογία, στην οποία έχει πρόσβαση ο οργανισμός. Ο στόχος είναι να βρεθούν επικερδείς εφαρμογές για την ήδη υπάρχουσα τεχνολογία. Αντίθετα, μια διαδικασία ανάπτυξης βασίζεται στην εύρεση περιοχών, στις οποίες δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών και στην εξεύρεση λύσεων σε αυτές τις ανάγκες. Για να επιτευχθεί οποιαδήποτε από τις δύο μεθόδους, είναι απαραίτητη η κατανόηση τόσο της αγοράς, όσο και των προβλημάτων. Με τη δημιουργία πολυλειτουργικών ομάδων ανάπτυξης, που περιλαμβάνουν εργαζόμενους ή χρήστες και έμπορους, και οι δύο διαστάσεις μπορούν να λυθούν (Boutellier et al., 2000).

Η καινοτομία, αν και δεν επαρκεί μόνη της, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη συνεχή επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Ο πιο άμεσος τρόπος επιχειρηματικής καινοτομίας είναι μέσω της τεχνολογικής καινοτομίας, της διασπαστικής καινοτομίας ή της κοινωνικής καινοτομίας. Η διαχείριση της καινοτομίας, ωστόσο, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση της τεχνολογικής και θεσμικής καινοτομίας.

Ο στόχος της διοίκησης της καινοτομίας στο πλαίσιο ενός οργανισμού είναι να καλλιεργηθεί ένα κατάλληλο περιβάλλον για την ενθάρρυνση της καινοτομίας. Το κατάλληλο περιβάλλον θα βοηθούσε τους οργανισμούς να καταστήσουν περισσότερα σχέδια συνεργασίας. Η υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή καινοτομία. Η σαφής κατεύθυνση και η υποστήριξη είναι απαραίτητες για την επιδίωξη της καινοτομίας (Rickne et al., 2012).

Η καινοτομία είναι συχνά μια τεχνολογική αλλαγή που ξεπερνά μια προηγούμενη πρακτική. Για να καθοδηγήσουν ή να διατηρήσουν με καινοτομίες, τα στελέχη πρέπει να επικεντρωθούν σε μεγάλο βαθμό στο δίκτυο καινοτομίας, το οποίο απαιτεί βαθιά κατανόηση της πολυπλοκότητας της καινοτομίας. Η συνεργασία είναι μια σημαντική πηγή καινοτομίας. Οι καινοτομίες εισάγονται ολοένα και περισσότερο στην αγορά από

δίκτυα οργανισμών και επιλέγονται ανάλογα με τα συγκριτικά πλεονεκτήματά τους και λειτουργούν με συντονισμένο τρόπο (Wong & Kam, 2012).

Όταν μια τεχνολογία περνάει μια σημαντική φάση μετασχηματισμού και αποφέρει μια επιτυχημένη καινοτομία, γίνεται μια μεγάλη εμπειρία μάθησης, όχι μόνο για τη πρωταρχική επιχείρηση, αλλά και για άλλες. Οι μεγάλες καινοτομίες είναι γενικά το αποτέλεσμα της ενδοκοινοτικής και διεπιστημονικής δικτύωσης μεταξύ των τεχνολογικών τομέων. Απαιτείται δικτύωση, αλλά η ολοκλήρωση του δικτύου είναι το κλειδί για την επιτυχία της περίπλοκης καινοτομίας. Οι κοινωνικές οικονομικές ζώνες, οι τεχνολογικοί διάδρομοι, οι συμφωνίες ελεύθερου εμπορίου και τα τεχνολογικά συμπλέγματα είναι μερικοί από τους τρόπους για την ενθάρρυνση της δικτύωσης των επιχειρήσεων και των διαλειτουργικών καινοτομιών (European Commission, 2004).

Ο Antonio Hidalgo and Jose Albor πρότειναν τη χρήση τυπολογιών ως εργαλείο διοίκησης της καινοτομίας. Η μελέτη τους που διεξήχθη σε ευρωπαϊκό επίπεδο χρησιμοποίησε 10 τυπολογίες ως εργαλεία διοίκησης καινοτομίας, τα οποία βασίζονται στη γνώση. Αυτές οι τυπολογίες βρέθηκαν εξετάζοντας 32 χαρακτηριστικά που ταξινομούν τα εργαλεία διοίκησης της καινοτομίας. Οι Hidalgo and Albors κατάφεραν να περιορίσουν τη λίστα σε 8 κριτήρια τυπολογίας (εστίαση στη γνώση, στρατηγική επίπτωση, βαθμός διαθεσιμότητας, επίπεδο τεκμηρίωσης, πρακτική χρησιμότητα, ηλικία της τυπολογίας, απαιτούμενοι πόροι για υλοποίηση, μετρήσιμος χαρακτήρας) για οικονομία της γνώσης. Το πλεονέκτημα της χρήσης τυπολογιών είναι η εύκολη ενσωμάτωση νέων μεθόδων και η διαθεσιμότητα ενός ευρύτερου πεδίου εργαλείων (Hidalgo & Albors, 2008).

Πίνακας 2.1: Βασικές Τυπολογίες Διοίκησης της Καινοτομίας

Τυπολογίες	Μεθοδολογίες και εργαλεία
Εργαλεία ελέγχου γνώσης	Διαχείρισης γνώσης, χαρτογράφηση γνώσεων, διαχείριση εγγράφων, διαχείριση δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας
Τεχνολογία πληροφοριών αγοράς	Τεχνολογία αναζήτησης, ανάλυση ευρεσιτεχνιών, επιχειρησιακή ευφυΐα, CRM (Customer relationship management), γεωπολιτικό marketing
Συνεργατικά και εργαλεία δικτύωσης	Groupware, teambuilding, διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού, βιομηχανική ομαδοποίηση, Agile
Τεχνικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων	Τηλεργασία, εταιρικό intranet, ηλεκτρονική πρόσληψη, ηλεκτρονική μάθηση, διαχείριση

	αρμοδιοτήτων, επίπεδη οργάνωση
Προσεγγίσεις διαχείρισης διασύνδεσης	Έρευνα και την ανάπτυξη, διαχείριση διεπαφών μάρκετινγκ, παράλληλη μηχανική
Τεχνικές ανάπτυξης δημιουργικότητας	Brainstorming, πλευρική σκέψη, μέθοδος TRIZ, χαρτογράφηση μυαλού
Τεχνικές βελτίωσης της διαδικασίας	Συγκριτική αξιολόγηση, ροή εργασιών, ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών
Τεχνικές διαχείρισης έργων καινοτομίας	Διαχείριση έργου, αξιολόγηση έργου, διαχείριση χαρτοφυλακίου έργου
Εργαλεία διαχείρισης σχεδιασμού και ανάπτυξης προϊόντων	Σχεδιασμός με υπολογιστή, γρήγορη δημιουργία πρωτοτύπων, προσεγγίσεις ευχρηστίας, ανάπτυξη ποιότητας λειτουργίας, ανάλυση αξίας
Εργαλεία επιχειρηματικής δημιουργίας	Επιχειρηματική προσομοίωση, επιχειρηματικό σχέδιο, spin-off από την έρευνα στην αγορά

Πηγή: European Commission, 2004

Στην οικονομική θεωρία, η διοίκηση της καινοτομίας έχει μελετηθεί από τους Philippe Aghion and Jean Tirole. Το έργο τους βασίζεται στην προσέγγιση της ιδιοκτησίας της Grossman-Hart-Moore για τη θεωρία της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η βέλτιστη κατανομή των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας συμβάλλει στην άμβλυνση του προβλήματος συγκράτησης (πρόβλημα υποεπενδύσεων που συμβαίνει, όταν οι επενδύσεις δεν είναι συμβατές). Αντίθετα, οι Aghion and Tirole ισχυρίζονται ότι στη σχέση μεταξύ μιας ερευνητικής μονάδας και ενός πελάτη τα συμβαλλόμενα μέρη ενδέχεται να μη συμφωνήσουν σχετικά με τη βέλτιστη δομή ιδιοκτησίας, δεδομένου ότι οι ερευνητικές μονάδες είναι συχνά από την αρχή μετρητοποιημένες και συνεπώς δεν μπορούν να κάνουν προκαταβολικές πληρωμές στους πελάτες. Το μοντέλο είναι επίσης γνωστό ως «Παιχνίδι E&A» (Aghion & Tirole, 1994). Η εργαστηριακή έρευνα που χρησιμοποιεί τις μεθόδους της πειραματικής οικονομίας έχει βρει υποστήριξη στη συγκεκριμένη θεωρία (Kusterer et al., 2017).

2.4 Στρατηγικές Καινοτομίας

Η καινοτομία, για να ενδυναμωθεί και να διατηρηθεί στους κόλπους του οργανισμού, δεν δύναται να υπάρξει χωρίς την εγκαθίδρυση ενός ολικού στρατηγικού σχεδίου δράσης. Το στρατηγικό αυτό σχέδιο δίνει την κατευθυντήρια γραμμή για τη γέννηση των ιδεών, αλλά και την επεξεργασία τους κατά ολιστικό τρόπο, εκφράζοντας τη στρατηγική καινοτομίας

που εφαρμόζει η επιχείρηση. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μια εταιρεία μπορεί να καινοτομήσει. Οι στρατηγικές καινοτομίας διαφέρουν από τις «κλασικές» επιχειρηματικές στρατηγικές, λόγω της ανάγκης προσαρμογής στην αβεβαιότητα. Αυτή η αβεβαιότητα συμβαίνει λόγω της δυσκολίας πρόβλεψης των βημάτων, του χρόνου και των επιπτώσεων της καινοτομίας. Συνεπώς, πολλές κοινές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη μιας κλασικής επιχειρηματικής στρατηγικής είναι ακατάλληλες για καινοτόμες επιχειρήσεις (Baghai et al., 2000).

Μια καινοτόμος στρατηγική καθοδηγεί τις αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι πόροι για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης για την καινοτομία, παρέχοντας έτσι αξία και δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα στρατηγικά θέματα περιλαμβάνουν την ανάλυση του ανταγωνιστικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, την αξιολόγηση των εξωτερικών προκλήσεων και ευκαιριών και όπου βρίσκονται τα διακριτικά της πλεονεκτήματα. Περιλαμβάνει την ιεράρχηση και την ανάπτυξη των σωστών τεχνολογικών καινοτομιών, εξασφαλίζοντας ότι οι κατάλληλοι πόροι, ικανότητες και διαδικασίες χρησιμοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο για την απόδοση της αξίας. Ο βαθμός στον οποίο αυτό μπορεί να επιτευχθεί θα ποικίλλει σε σχέση με το επιθυμητό αποτέλεσμα της καινοτομίας και του τύπου καινοτομίας (Dodgson et al., 2008).

Υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη καινοτομίας και ο τύπος καινοτομίας που θα εφαρμοστεί θα καθοριστεί από τη στρατηγική καινοτομίας. Η στρατηγική καινοτομίας καθορίζεται από τη φάση ανάπτυξης της εταιρείας και από το που στρέφεται η κατεύθυνση και το επιθυμητό αποτέλεσμα της καινοτομίας.

Ο Baghai, Coley and White (2000) στο βιβλίο τους «Η Αλχημεία της Ανάπτυξης» καθορίζουν τους τρεις ορίζοντες για ανάπτυξη. Οι τρεις ορίζοντες παρέχουν ένα πλαίσιο για την ανάπτυξη με τρόπο που να εξισορροπεί τις ανταγωνιστικές απαιτήσεις στο παρόν, επενδύοντας παράλληλα για το μέλλον. Οι τρεις ορίζοντες δεν είναι γιγαντιαία άλματα, αλλά αυξανόμενα βήματα στην ανάπτυξη της μιας επιχείρησης.

1. Ορίζοντας 1: Αφορά στην επέκταση και την υπεράσπιση της βασικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης. Η έμφαση δίνεται στις λειτουργικές βελτιώσεις για βραχυπρόθεσμες επιδόσεις.
2. Ορίζοντας 2: Αφορά στην προσέλκυση ιδεών και την οικοδόμηση αναδυόμενων επιχειρήσεων.
3. Ορίζοντας 3: Αφορά στη δημιουργία βιώσιμων επιλογών για μελλοντικές επιχειρήσεις.

Καθώς μεγαλώνει η επιχείρησή, θα χρειαστεί να γίνει επέκταση της κύριας δραστηριότητάς της από τους ανταγωνιστές. Ωστόσο, καθώς οι περισσότεροι ανταγωνιστές μπαίνουν στην αγορά, θα πρέπει να αναζητούνται εναλλακτικές επιχειρηματικές ευκαιρίες. Τέλος, πρέπει να δημιουργείται ένα περιβάλλον, όπου καλλιεργούνται ιδέες για μελλοντική ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Οι ορίζοντες επαναλαμβάνονται με την πάροδο του χρόνου, καθώς οι μελλοντικές επιχειρηματικές επιλογές γίνονται βασικές επιχειρήσεις.

Η στρατηγική καινοτομίας μιας επιχείρησης καθορίζεται από το τι θέλει αυτή να επιτύχει από τη διαδικασία καινοτομίας. Είτε πρόκειται για:

- Ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος (ριζική αλλαγή στο είδος των προϊόντων που προσφέρονται επί του παρόντος στην αγορά).
- Προστασία του μεριδίου αγοράς (σε ένα δυναμικό παγκόσμιο περιβάλλον απαιτούνται σε πολλές περιπτώσεις συνεχείς καινοτομίες μόνο για να διατηρηθεί το μερίδιο αγοράς).
- Επέκταση μεριδίου αγοράς (μπορεί να θέλει η επιχείρηση να επεκτείνει το μερίδιο αγοράς μέσω π.χ. προσφοράς υπαρχόντων προϊόντων σε μια διαφορετική αγορά).
- Πώληση ή χορήγηση άδειας σε μια άλλη επιχείρηση (μπορεί να εξετάζετε μια στρατηγική εξόδου από την οποία, μόλις δημιουργηθεί η καινοτομία, δεν έχει τη δυνατότητα ή τους πόρους η επιχείρηση να αποκομίσει πλήρη αξία από την καινοτομία και να επιδιώξει να πωλήσει ή να χορηγήσει άδεια στην καινοτομία).
- Δημιουργία μεγαλύτερης διατήρησης του προσωπικού (μια δέσμευση για την καινοτομία μπορεί να παρακινήσει και να διατηρήσει εξειδικευμένο προσωπικό, προσφέροντας στο προσωπικό του ένα απαιτητικό και δημιουργικό περιβάλλον).
- Βελτίωση της επιχειρησιακής αποδοτικότητας (ενδεχομένως να θέλει η επιχείρηση να μειώσει το κόστος με τον εξορθολογισμό των λειτουργιών της).
- Μεγαλύτερη αναγνώριση στην αγορά (ίσως να θέλει η επιχείρηση να αυξήσει το προφίλ της στην αγορά μέσω μιας καινοτόμου στρατηγικής μάρκετινγκ) (Barsh et al., 2008).

Ο τύπος της καινοτομίας και το επίπεδο κινδύνου που αποδίδετε σε αυτήν την καινοτομία θα ποικίλλουν ανάλογα με το αν επιθυμεί η επιχείρηση να διπλασιάσει ή να διατηρήσει το τρέχον επίπεδο εσόδων ή κερδών. Η επιχείρηση μπορεί στην πραγματικότητα να επιδιώξει πολλαπλά αποτελέσματα και ως εκ τούτου θα απαιτήσει πολλαπλές στρατηγικές. Μόλις προσδιορίσει το επιθυμητό αποτέλεσμα και το πώς θα προκύψει αυτό

μέσα στη φάση ανάπτυξης της, η επιχείρηση αρχίζει να σκέφτεται το είδος της στρατηγικής καινοτομίας που θα επιτύχει καλύτερα το αποτέλεσμα της.

Οι επιχειρήσεις σπάνια συμμορφώνονται με τους ιδανικούς τύπους στρατηγικής καινοτομίας. Ωστόσο, οι ιδανικοί τύποι στρατηγικών καινοτομίας μπορούν να αποτελέσουν σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη της στρατηγικής για την καινοτομία. Οι ιδεώδεις τύποι στρατηγικής καινοτομίας μπορούν να ταξινομηθούν ως προενεργητική, ενεργητική, αναδραστικοί και παθητικοί (Zartha et al., 2016).

Οι επιχειρήσεις με προενεργητικές στρατηγικές καινοτομίας τείνουν να έχουν έντονο ερευνητικό προσανατολισμό, έχουν συχνά πρωταρχικό καινοτόμο πλεονέκτημα και γίνονται ηγέτες στην αγορά τεχνολογίας. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση στη γνώση από ένα ευρύ φάσμα πηγών και λαμβάνουν μεγάλα ρίσκα υψηλού κινδύνου. Εταιρείες όπως η Dupont, η Apple και η Singapore Airlines έχουν προενεργητικές στρατηγικές καινοτομίας. Οι τύποι τεχνολογικής καινοτομίας που χρησιμοποιούνται σε μια προενεργή στρατηγική καινοτομίας είναι ριζοσπαστικές και βαθμιαίες. Οι ριζικές καινοτομίες είναι ανακαλύψεις που αλλάζουν τη φύση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η αυξανόμενη καινοτομία είναι οι συνεχείς αλλαγές τεχνολογίας ή διαδικασίας που οδηγούν σε βελτιωμένη απόδοση προϊόντων και υπηρεσιών (Dodgson et al., 2008).

Μια ενεργητική στρατηγική καινοτομίας περιλαμβάνει την υπεράσπιση των υφιστάμενων τεχνολογιών και αγορών, αλλά και την ετοιμότητα να ανταποκριθεί γρήγορα η επιχείρηση στις υφιστάμενων αγορές και τεχνολογίες. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν κυρίως αυξητική καινοτομία με εγχώρια εφαρμοσμένη E&A. Οι εταιρείες με ενεργητικές στρατηγικές καινοτομίας έχουν επίσης ευρείες πηγές γνώσης και έχουν έκθεση μεσαίου έως χαμηλού κινδύνου. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι η Microsoft, η Dell και η British Airways (Doğan, 2017).

Η αντιδραστική στρατηγική για την καινοτομία χρησιμοποιείται από εταιρείες που ακολουθούν και έχουν επικεντρωθεί σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, υιοθετούν τη στρατηγική «wait and see» και αναζητήσουν ευκαιρίες χαμηλού κινδύνου. Συνήθως οδηγούνται σε αντιγραφές υπάρχουσας αποδεδειγμένης καινοτομίας. Οι εταιρείες με αντιδραστικές στρατηγικές καινοτομίας υιοθετούν συνήθως καινούργιες καινοτομίες, όπως έκανε η Ryanair, η οποία έχει αντιγράψει επιτυχώς το μοντέλο εξυπηρέτησης χωρίς προπληρωμές της Southwest Airlines (Galvin, 2018).

Οι επιχειρήσεις με παθητικές στρατηγικές καινοτομίας περιμένουν έως ότου οι πελάτες τους ζητήσουν αλλαγή στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Πολλές από τις εταιρείες που προμηθεύουν τις εταιρείες αυτοκινήτων έχουν παθητικές στρατηγικές

καινοτομίας, καθώς περιμένουν τις εταιρείες αυτοκινήτων να ζητήσουν αλλαγές στις προδιαγραφές, πριν από την εφαρμογή αυτών των αλλαγών (Heidenreich & Kraemer, 2015).

2.5 Δίκτυα καινοτομίας

Τα δίκτυα καινοτομίας αφορούν στη διαδικασία στην οποία πολλά μέλη (μέσα και έξω από μία επιχείρηση συμβάλλουν στη δημιουργία και ανάπτυξη νέων προϊόντων, υπηρεσιών, πολιτικών, διαδικασιών ή επιχειρηματικών λύσεων. Θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη συμμετοχή πελατών, προμηθευτών και πολλών ενδιαφερομένων, όπως οργανισμών και συμβούλων (Kodama, 2015).

Συνήθως, οι επιχειρήσεις που προωθούν ανοικτές μορφές συνεργασίας επωφελούνται από την πρόσβαση σε διαφορετικές ικανότητες και γνώσεις, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητά τους και επιταχύνοντας τη διαδικασία καινοτομίας τους. Από τη μια πλευρά, επιτρέπει στις μικρές επιχειρήσεις, όπως οι νεοσύστατες επιχειρήσεις να συνεργάζονται με άλλους επιχειρηματίες, να αλληλοσυμπληρώνονται και να αξιοποιούν διαφορετικές προοπτικές και πόρους. Από την άλλη πλευρά, βοηθά τις μεγάλες επιχειρήσεις να επιταχύνουν τη διαδικασία καινοτομίας και το χρόνο τους προς την αγορά, ξεπερνώντας τη γραφειοκρατία και τις άκαμπτες διαδικασίες (WEF, 2015).

Η συνεργασία μπορεί να συμβεί σε όλες τις πτυχές του επιχειρηματικού κύκλου, ανάλογα με το πλαίσιο:

- Προμηθευτική συνεργασία.
- Έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, υπηρεσιών και τεχνολογιών.
- Μάρκετινγκ, διανομή και εμπορευματοποίηση.

Το συνεργατικό δίκτυο καινοτομίας (ΣΔΚ) είναι ένας τύπος συνεργασίας πρακτικής καινοτομίας που χρησιμοποιεί τις πλατφόρμες διαδικτύου, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το chat, τα κοινωνικά δίκτυα, τα blogs και το Wikis για την προώθηση της επικοινωνίας και της καινοτομίας μέσα από αυτο-οργανωμένες εικονικές ομάδες. Ένα ΣΔΚ είναι ένα κοινωνικό κατασκευάσμα με τεράστιο δυναμικό για καινοτομία. Έχει οριστεί από τον συντάκτη του όρου Peter Gloor από το MIT Sloan ως «μια cyberteam αυτοτροφοδοτούμενων ανθρώπων με συλλογικό όραμα, που επιτρέπει στον Παγκόσμιο Ιστό να συνεργαστεί για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, μοιράζοντας ιδέες, πληροφορίες και εργασία» (Gloor, 2006).

Πράγματι το ΣΔΚ είναι ένα είδος ανοικτής συνεργασίας που βοηθά τις επιχειρήσεις να γίνουν πιο δημιουργικοί, παραγωγικοί και αποτελεσματικοί. Με την

υιοθέτηση του ΣΔΚ ως μέρος του επιχειρησιακού πολιτισμού τους, οι εταιρείες αυτές επιταχύνουν την καινοτομία, αποκαλύπτουν τις κρυφές επιχειρηματικές ευκαιρίες, μειώνουν το κόστος και ενισχύουν τις συνέργιες. Μπορούν όχι μόνο να προσελκύσουν εργαζόμενους από κάθε επίπεδο ιεραρχίας σε ένα κοινό σχέδιο (ανακαλύπτοντας νέα ταλέντα και προωθώντας την άμεση σχέση μεταξύ των εργαζομένων) αλλά και συνεργάτες από εξωτερικούς φορείς (Asheim & Bjorn, 2002).

Τα ΣΔΚ διαθέτουν εσωτερική διαφάνεια και άμεση επικοινωνία. Τα μέλη ενός ΣΔΚ συνεργάζονται και μοιράζονται τις γνώσεις απευθείας μεταξύ τους, και όχι μέσω ιεραρχιών. Έχουν ένα κοινό όραμα, διότι κινούνται από εγγενή κίνητρα προς την κατεύθυνση αυτή και επιδιώκουν να συνεργαστούν με κάποιο τρόπο για να προωθήσουν μια ιδέα. Τα ΣΔΚ λειτουργούν σε ιεραρχίες και όρια, στα οποία τα μέλη μπορούν να ανταλλάσσουν άμεσα και ανοιχτά ιδέες και πληροφορίες. Αυτό το συνεργατικό και διαφανές περιβάλλον προωθεί την καινοτομία. Ο Gloor περιγράφει το φαινόμενο ως «δημιουργικότητα σμήνους» (swarm creativity). Σύμφωνα με τον ίδιο, τα ΣΔΚ είναι οι καλύτεροι παράγοντες δικτυακής προώθησης της καινοτομίας (Gloor, 2006).

Τα ΣΔΚ υπήρχαν πολύ πριν από την εμφάνιση της σύγχρονης τεχνολογίας επικοινωνίας. Ωστόσο, το διαδίκτυο και η άμεση επικοινωνία βελτίωσαν την παραγωγικότητα και επέτρεψαν την επίτευξη σε παγκόσμια εμβέλεια. Σήμερα βασίζονται στο Διαδίκτυο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και άλλα μέσα επικοινωνίας για την ανταλλαγή πληροφοριών. Σύμφωνα με τον Gloor (2006), τα ΣΔΚ έχουν 5 κύρια χαρακτηριστικά:

1. Διασκορπισμένη ιδιότητα μέλους: η τεχνολογία επιτρέπει στα μέλη να διαδοθούν σε όλο τον κόσμο. Ανεξάρτητα από την τοποθεσία, τα μέλη έχουν κοινό στόχο και είναι πεπεισμένα για τον κοινό σκοπό τους.
2. Αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών: η συνεργασία μεταξύ των μελών είναι καθοριστική για την επίτευξη κοινού στόχου. Το έργο ενός μέλους επηρεάζεται και αλληλεξαρτάται από το έργο των άλλων.
3. Δεν υπάρχει απλή αλυσίδα εντολών: δεν υπάρχει ανώτερη εντολή. Πρόκειται για ένα αποκεντρωμένο και αυτο-οργανωμένο σύστημα. Οι συγκρούσεις επιλύονται χωρίς την ανάγκη ιεραρχίας ή βασικής αρχής.
4. Εργασία προς ένα κοινό στόχο: τα μέλη είναι πρόθυμα να συνεισφέρουν, να εργαστούν και να μοιραστούν ελεύθερα. Έχουν ουσιαστικά κίνητρα να διαδώσουν τη δουλειά τους, να δημιουργήσουν και να μοιραστούν τη γνώση τους υπέρ ενός κοινού στόχου.

5. Εξάρτηση από την εμπιστοσύνη: απαιτείται συνεργατική συμπεριφορά και αμοιβαία εμπιστοσύνη για την αποτελεσματική λειτουργία του δικτύου. Τα μέλη ενεργούν ανάλογα με έναν κώδικα δεοντολογίας, ο οποίος αναφέρει τους κανόνες και τις αρχές που πρέπει να ακολουθούνται από όλα τα μέλη. Συνήθως, οι κώδικες δεοντολογίας περιλαμβάνουν αρχές που σχετίζονται με τον σεβασμό, τη συνέπεια, την αμοιβαιότητα και την ορθολογικότητά τους (Gloor, 2006).

Υπάρχουν επίσης πέντε βασικά στοιχεία των ΣΔΚ καινοτομίας, τα οποία ο Gloor (2006) αποκαλεί «γενετικό κώδικα»:

1. Είναι δίκτυα μάθησης: θέτουν ένα άτυπο και ευέλικτο περιβάλλον το οποίο διευκολύνει και ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ανταλλαγή ιδεών, πληροφοριών και γνώσεων.
2. Χρειάζονται έναν ηθικό κώδικα: συμφωνούν σε έναν ηθικό κώδικα που καθοδηγεί τη συμπεριφορά των μελών.
3. Βασίζονται στην εμπιστοσύνη και την αυτοοργάνωση: τα μέλη εμπιστεύονται το ένα το άλλο χωρίς την ανάγκη κεντρικής διαχείρισης. Πορεύονται με αμοιβαίο σεβασμό και ισχυρό αίσθημα κοινών πεποιθήσεων.
4. Κάνουν τη γνώση προσβάσιμη σε όλους: τα ΣΚΔ προωθούν την επικοινωνία σε τέτοιο βαθμό, ώστε οι πληροφορίες να μοιράζονται σε όλους. Σήμερα, με το διαδίκτυο και τα κοινωνικά μέσα, οι ιδέες τους επιτυγχάνουν ένα παγκόσμιο επίπεδο.
6. Λειτουργούν με εσωτερική ειλικρίνεια και διαφάνεια: δημιουργούν ένα σύστημα βασισμένο στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και τις αμοιβαία καθιερωμένες αρχές (Gloor, 2006).

Τα ΣΔΚ αναπτύσσουν πολλές διασπαστικές καινοτομίες όπως το Διαδίκτυο, το Linux και η Wikipedia. Αυτές οι εφευρέσεις δημιουργήθηκαν σε πανεπιστήμια ή εργαστήρια από μια ομάδα φοιτητών με μικρό ή καθόλου προϋπολογισμό. Δεν επικεντρώνονταν στα χρήματα, αλλά στην αίσθηση του επιτεύγματος. Ο Παγκόσμιος Ιστός είναι η αρχική έκδοση του Διαδικτύου. Προήλθε από ένα ΣΔΚ από άτομα με ενδογενή κίνητρα που ήθελαν να βελτιώσουν την τεχνική ανάπτυξη και να προωθήσουν μια διασπαστική λύση. Στόχος τους ήταν να συνδέσουν τα mainframes και να επιτρέψουν ταυτόχρονα την εισαγωγή πολλών χρηστών.

Ένα άλλο ΣΔΚ είναι το Linux, ένα λειτουργικό σύστημα προσωπικών υπολογιστών που ανταγωνίζεται άμεσα τη Microsoft. Αρχικά αναπτύχθηκε από ένα φοιτητή που ονομάζεται Linus Torvalds και αργότερα έγινε λογισμικό ανοιχτού κώδικα. Ο κώδικας είναι διαθέσιμος στο κοινό και ο καθένας μπορεί να τον ενισχύσει. Η επιτυχία

του Linux είναι η συνεχής ενημέρωση που γίνεται με πολύ χαμηλότερο κόστος από το λογισμικό κλειστής πηγής.

Η Wikipedia συγκεντρώνει χιλιάδες εθελοντές που γράφουν και ενημερώνουν συνεχώς το περιεχόμενο της. Αν και δεν έχει ιεραρχία ούτε κεντρική αρχή, οι καταχωρίσεις είναι κατά βάση ακριβείς και πλήρεις. Οι εθελοντές μοιράζονται ένα ισχυρό συναίσθημα κοινότητας και προθυμίας στο να συμβάλουν στη γνώση χωρίς να πληρώνονται γι 'αυτό.

Αντιμέτωποι με αυτές τις δημιουργίες, μεγάλες εταιρείες, όπως η IBM και η Intel έχουν μάθει να χρησιμοποιούν τις αρχές της ανοιχτής καινοτομίας για να ενισχύσουν την καμπύλη μάθησης στην έρευνα. Αύξησαν ή καθιέρωσαν συνεργασίες με πανεπιστήμια, πρακτορεία και μικρές εταιρείες, για να επιταχύνουν τις διαδικασίες τους και να δρομολογήσουν νέες υπηρεσίες ταχύτερα (Gloor, 2006).

Οι Asheim and Isaksen καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το καινοτόμο δίκτυο συμβάλλει στην επίτευξη της βέλτιστης κατανομής των πόρων και στην προώθηση της απόδοσης των γνώσεων. Ωστόσο, υπάρχουν τέσσερις παράγοντες του δικτύου καινοτομίας που επηρεάζουν διαφορετικά την απόδοση των ΣΔΚ (Xuemei et al., 2016). Αυτοί οι παράγοντες είναι:

1. Το μέγεθος δικτύου: Το μέγεθος του δικτύου είναι ο αριθμός συνεργατών, όπως οι επιχειρήσεις, τα πανεπιστήμια, τα ερευνητικά ιδρύματα, οι μεσάζοντες και οι κυβερνητικές υπηρεσίες σε ένα καινοτόμο δίκτυο. Το μέγεθος του δικτύου έχει θετική επίδραση στη μεταφορά γνώσεων, δεδομένου ότι παρέχει στον παράγοντα (π.χ. επιχείρηση) δύο μεγάλα ουσιαστικά οφέλη: το ένα είναι η έκθεση σε μεγαλύτερο αριθμό εξωτερικών πληροφοριών, γνώσεων και ιδεών και η άλλη είναι η ανταλλαγή πόρων μεταξύ του παράγοντα και των επαφών του, όπως η ανταλλαγή γνώσεων, η μείωση του κόστους συναλλαγών, η συμπληρωματικότητα κ.α.
2. Η ετερογένεια του δικτύου: Η ετερογένεια του δικτύου αναφέρεται στις διαφορές στην γνώση, την τεχνολογία, την ικανότητα και το μέγεθος των μελών του δικτύου. Οι επιχειρήσεις σε ένα πιο ετερογενές δίκτυο έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να αποκτήσουν εξωτερικούς πόρους γνώσης. Όταν η ετερογένεια του δικτύου είναι υψηλότερη, η απόκτηση συμπληρωματικών πόρων και η επιτάχυνση της ταχύτητας της μεταφοράς γνώσεων είναι ευκολότερη.
3. Ισορροπημένη ισχύ μεταξύ δικτύων: Η ισορροπημένη ισχύ αναφέρεται στη φύση μιας σχεσιακής επαφής και περιλαμβάνει τον βαθμό οικειότητας, διάρκειας και συχνότητας, στο εύρος του θέματος, στο βάθος της ισορροπίας, στη συναισθηματική ένταση, στη συχνότητα οικειότητας και στη διαδραστική σύνδεση. Ένα συνεργατικό

καινοτόμο δίκτυο με υψηλό βαθμό ευκρίνειας μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις αποτελεσματική πληροφόρηση και γνώση, να μειώσει τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα στη διαδικασία καινοτομίας και να επιτύχει μεγάλη μεταφορά γνώσης.

4. Το κεντρικό σημείο δικτύου: Η κεντρική θέση του δικτύου αναφέρεται στη θέση ενός φορέα σε ένα δίκτυο. Οι φορείς που βρίσκονται σε κεντρικό σημείο σε ένα δίκτυο είναι σε πλεονεκτική θέση να παρακολουθούν τη ροή των πληροφοριών και να έχουν το επακόλουθο πλεονέκτημα, ότι έχουν μεγάλο αριθμό επαφών που είναι πρόθυμες και ικανές να τους παρέχουν σημαντικές ευκαιρίες και πόρους (Hemphala et al., 2012; Hansen et al., 2005; Xuemei et al., 2016)

Τα ΣΔΚ πρέπει γενικά να ενισχυθούν. Μια πιο συνεργατική προσέγγιση, στην οποία συμμετέχουν ενδιαφερόμενοι φορείς, όπως κυβερνήσεις, επιχειρήσεις και μελετητές, είναι καθοριστικής σημασίας για την αντιμετώπιση των κυριότερων προκλήσεων που αντιμετωπίζουν σήμερα. Πρώτα απ' όλα, είναι σημαντικό να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση σχετικά με τα ΣΔΚ και τα οφέλη τους μεταξύ των επιχειρήσεων και των μεγάλων οικονομικών τομέων. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και οι ηγέτες των επιχειρήσεων θα μπορούσαν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη προγραμμάτων, στρατηγικών και εκπαιδευτικών σχεδίων για την τόνωση των ΣΔΚ σε συγκεκριμένους τομείς, επωφελούμενους για ολόκληρη την οικονομία. Δεύτερο, το γενικό νομικό και κανονιστικό πλαίσιο πρέπει ακόμη να εξελιχθεί για να προωθήσει τη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων. Τα φορολογικά καθεστώτα και τα καθεστώτα πνευματικής ιδιοκτησίας θα πρέπει να επανεξεταστούν για να παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την προώθηση των ΣΔΚ. Ένα περαιτέρω κίνητρο είναι σημαντικό για την ενθάρρυνση της δημιουργίας νεοσύστατων επιχειρήσεων και την ανάπτυξη ενός δικτύου εταίρων μεταξύ των επιχειρήσεων. Τέλος, πρέπει να χορηγηθεί οικονομική ενίσχυση για την υποστήριξη σχεδίων συνεργασίας που σχετίζονται με την τεχνολογία, την έρευνα και την καινοτομία. Τα ΣΔΚ έχουν τεράστιο δυναμικό για την επίτευξη της καινοτομίας και για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Ωστόσο, χρειάζονται πόρους για να λειτουργήσουν πλήρως και να επιτύχουν το μέγιστο δυναμικό τους (WEF, 2015).

Καθώς τα ΣΔΚ γίνονται όλο και πιο δημοφιλή μεταξύ των κυβερνήσεων και των επιχειρήσεων, τα ηθικά, οικονομικά, οικονομικά και γνωστικά ζητήματα που οδηγούν τα κίνητρα αναπόφευκτα θα αντιμετωπίσουν προκλήσεις. Με την πάροδο του χρόνου, οι δυνητικοί καινοτόμοι ενδέχεται να μην επιθυμούν να συμμετάσχουν σε έργα απλώς βάσει οικονομικού κέρδους. Καθώς η παγκοσμιοποίηση αρχίζει να επηρεάζει τα παραδοσιακά πρότυπα της προγραμματισμένης κοινωνικής προόδου, το ευρύτερο πολιτικό πλαίσιο στο οποίο συνεργάζονται οι συμμετέχοντες έχει γίνει τελευταία πιο σχετικό. Αυτό

υποδηλώνει την αυξημένη ανάγκη για ανεξάρτητες ομάδες να συνεργαστούν βάσει συμφωνημένων αρχών και στόχων, γεγονός που μπορούσε να συμπεριλάβει τα συμφέροντα της ανθρωπότητας και την εμφάνιση ενός παγκόσμιου πολιτισμού (WEF, 2015).

2.6 Σύγχρονες τάσεις περί της εφαρμογής Καινοτομίας

Ένα σημαντικό στοιχείο στην καινοτομία είναι η εισαγωγή κάτι καινούργιου. Όπως υποδηλώνει και η λέξη, ο τομέας της καινοτομίας εξελίσσεται συνεχώς. Η αμφισβήτηση των υποκείμενων υποθέσεων και των καθιερωμένων συνηθειών είναι απαραίτητη για να προκύπτουν νέες απροσδόκητες ιδέες. Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που αποτελούν την καθολική βάση των σύγχρονων τάσεων καινοτομίας και αφορούν στη θεμελιώδη επιθυμία των επιχειρήσεων να προχωρήσουν και να βελτιώσουν την απόδοσή τους και στο γεγονός ότι η καινοτομία δε δεσμεύεται από συγκεκριμένη βιομηχανία, αλλά μπορεί να συμβεί οπουδήποτε, από μεγάλες κρατικές και ιδιωτικές επιχειρήσεις καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών μέχρι και σε μικρές εθελοντικές οργανώσεις, προωθώντας συγχρόνως το γενικό καλό.

2.6.1 Πράσινη καινοτομία

Σύμφωνα με τους Church and Hecox (2008) ο όρος «αιεφόρος ανάπτυξη» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1980 από τη Διεθνή Ένωση για τη Διατήρηση της Φύσης και των Φυσικών Πόρων στην έκθεση της Παγκόσμιας Στρατηγικής Διατήρησης. Η έκθεση ορίζει την αιεφόρο ανάπτυξη ως «ενσωμάτωση της διατήρησης και της ανάπτυξης, η οποία εξασφαλίζει ότι οι τροποποιήσεις στον πλανήτη εξασφαλίζουν πράγματι την επιβίωση και την ευημερία όλων των ανθρώπων». Όπως αναφέρεται σε αρκετές δημοσιεύσεις (Mebratu, 1998; Dixon & Fallon, 1989), η έννοια της «βιώσιμης ανάπτυξης» βασίστηκε ουσιαστικά στην έκθεση Brundtland του ΟΗΕ, όπου ορίζεται ότι αυτή ανταποκρίνεται στις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες. Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης συνεπάγεται περιορισμούς, όχι απόλυτα όρια, αλλά περιορισμούς που επιβάλλονται από την παρούσα κατάσταση της τεχνολογίας και της κοινωνικής οργάνωσης στους περιβαλλοντικούς πόρους και από την ικανότητα της βιόσφαιρας να απορροφά τις επιπτώσεις των ανθρώπινων δραστηριοτήτων (Brundtland, 1987).

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για την έννοια της «πράσινης καινοτομίας». Ένας από τους πρώτους ήταν αυτός των Fussler and James (1996), οι οποίοι ορίζουν τις

πράσινες καινοτομίες ως «νέα προϊόντα και διαδικασίες που παρέχουν αξία για τον πελάτη και την επιχείρηση, αλλά μειώνουν σημαντικά τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις». Με παρόμοιο τρόπο, οι Kemp and Pearson (2007) ορίζουν την πράσινη καινοτομία ως «παραγωγή, αφομοίωση ή εκμετάλλευση ενός προϊόντος, μιας παραγωγικής διαδικασίας, μιας υπηρεσίας ή μιας μεθόδου διαχείρισης, που είναι καινοφανής στον οργανισμό (την ανάπτυξη ή την υιοθέτησή του), η οποία έχει ως αποτέλεσμα, σε όλο τον κύκλο ζωής της, τη μείωση του περιβαλλοντικού κινδύνου, της ρύπανσης και άλλων αρνητικών επιπτώσεων της χρήσης των πόρων (συμπεριλαμβανομένης της χρήσης ενέργειας) σε σύγκριση με τις σχετικές συμβατικές λύσεις». Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο INNOVA καταλήγει στο συμπέρασμα ότι «η πράσινη καινοτομία σημαίνει τη δημιουργία καινοτόμων αγαθών, διαδικασιών, συστημάτων, υπηρεσιών και διαδικασιών ανταγωνιστικών τιμών που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανθρώπινες ανάγκες και να φέρουν την ποιότητα ζωής σε όλους τους ανθρώπους με ελάχιστη χρήση των φυσικών ανά μονάδα παραγωγής και ελάχιστη απελευθέρωση τοξικών ουσιών» (Reid & Miedzinski, 2008). Η έννοια σχετίζεται στενά με την ανταγωνιστικότητα και δεν κάνει καμία απαίτηση σχετικά με την «πρασινότητα» των διαφόρων καινοτομιών. Ο ΟΟΣΑ (2009) υποστηρίζει ότι η πράσινη καινοτομία ορίζεται ως «η δημιουργία ή η εφαρμογή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων (αγαθών και υπηρεσιών), διαδικασιών, μεθόδων εμπορίας, οργανωτικών δομών και θεσμικών ρυθμίσεων που, με ή χωρίς πρόθεση, οδηγούν σε περιβαλλοντικές βελτιώσεις σε σχέση με τις σχετικές συμβατικές καινοτομίες». Με βάση τους παραπάνω ορισμούς οι Arundel and Kemp (2009) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η πράσινη καινοτομία είναι «μια νέα έννοια μεγάλης σημασίας για τους επιχειρηματίες και τους διαμορφωτές πολιτικής. Πρόκειται για καινοτομίες με μικρότερο περιβαλλοντικό αντίκτυπο από τις σχετικές συμβατικές καινοτομίες. Οι καινοτομίες μπορεί να είναι τεχνολογικές ή μη τεχνολογικές (οργανωτικές, θεσμικές ή με βάση το μάρκετινγκ). Οι καινοτομίες στο περιβάλλον μπορούν να παρακινηθούν από οικονομικές ή περιβαλλοντικές εκτιμήσεις. Το πρώτο περιλαμβάνει στόχους μείωσης του κόστους πόρων, έλεγχο της ρύπανσης ή διαχείρισης αποβλήτων ή προώθηση στην παγκόσμια αγορά οικολογικών προϊόντων».

Συνοψίζοντας, οι παραπάνω ορισμοί της πράσινης καινοτομίας δείχνουν μικρές διαφορές στην περιγραφική ακρίβεια τους. Όσον αφορά το περιεχόμενο, φαίνεται ότι εξετάζουν το ίδιο θέμα και μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μεγάλο βαθμό εναλλάξιμα. Παρ'όλα αυτά, υπάρχουν έξι σημαντικές πτυχές στους διάφορους ορισμούς:

1. Αντικείμενο καινοτομίας: Προϊόν, διαδικασία, υπηρεσία, μέθοδος.

2. Ο προσανατολισμός στην αγορά: Να ικανοποιήσει τις ανάγκες/ να είναι ανταγωνιστική στην αγορά.
3. Περιβαλλοντική πτυχή: Μείωση των αρνητικών επιπτώσεων (βέλτιστη= μηδενική επίδραση).
4. Φάση: Πρέπει να ληφθεί υπόψη ο πλήρης κύκλος ζωής (για τη μείωση της ροής υλικού).
5. Ισορροπία: Η πρόθεση για μείωση μπορεί να είναι οικονομική ή οικολογική
6. Επίπεδο: Καθορισμός νέας καινοτομίας/ πράσινου προτύπου στην επιχείρηση (Tietze et al., 2011).

2.6.2 Ανοικτή καινοτομία

Η ανοικτή καινοτομία είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να προωθήσει μια νοοτροπία σχετικά με την ηλικία της πληροφορίας προς την καινοτομία, η οποία αντιβαίνει στη μυστικότητα και τη συμβατική νοοτροπία των παραδοσιακών εταιρικών ερευνητικών εργαστηρίων. Η χρήση του όρου «ανοικτή καινοτομία» σε σχέση με την αυξανόμενη ανάγκη για εξωτερική συνεργασία σε έναν περίπλοκο κόσμο έχει προωθηθεί ιδίως από τον Henry Chesbrough, αναπληρωτή καθηγητή και διευθυντή διδασκόντων του Κέντρου για την Ανοικτή Καινοτομία της Σχολής Επιχειρήσεων του Haas στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια (Chesbrough, 2003).

Ο όρος αρχικά αναφέρεται ως «παράδειγμα που υποθέτει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν και πρέπει να χρησιμοποιούν εξωτερικές ιδέες, καθώς και εσωτερικές ιδέες και εσωτερικές και εξωτερικές διαδρομές στην αγορά, καθώς οι επιχειρήσεις αναζητούν να προωθήσουν την τεχνολογία τους» (Chesbrough, 2003). Πιο πρόσφατα, ορίζεται ως «μια διανεμημένη διαδικασία καινοτομίας που βασίζεται σε ροές γνώσεων που διαχειρίζονται επιμελώς σε οργανωτικά όρια, χρησιμοποιώντας χρηματικούς και μη χρηματικούς μηχανισμούς, σύμφωνα με το επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης» (Chesbrough & Bogers, 2014). Αυτός ο πιο πρόσφατος ορισμός αναγνωρίζει ότι η ανοικτή καινοτομία δεν είναι αποκλειστικά σταθερή: περιλαμβάνει επίσης δημιουργικούς καταναλωτές και κοινότητες καινοτόμων χρηστών (Berthon et al., 2007). Τα όρια μεταξύ μιας επιχείρησης και του περιβάλλοντος της έχουν γίνει πιο διαπερατά. Οι καινοτομίες μπορούν εύκολα να μεταφέρουν πληροφορίες εσωτερικά και εξωτερικά μεταξύ επιχειρήσεων και άλλων επιχειρήσεων και μεταξύ επιχειρήσεων και δημιουργικών καταναλωτών, με αποτέλεσμα να έχουν επιπτώσεις σε επίπεδο καταναλωτή, επιχείρησης, βιομηχανίας και κοινωνίας (Bogers et al., 2017).

Επειδή οι καινοτομίες τείνουν να παράγονται από ιδιώτες και ιδρυτές σε νεοσύστατες επιχειρήσεις και όχι από υφιστάμενες επιχειρήσεις, η κεντρική ιδέα πίσω από την ανοιχτή καινοτομία είναι ότι, σε έναν κόσμο ευρείας κατανεμημένης γνώσης, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αντέξουν οικονομικά να βασίζονται αποκλειστικά στην δική τους έρευνα, αλλά θα πρέπει να υιοθετούν (αγοράζουν) διαδικασίες, εφευρέσεις, (π.χ. διπλώματα ευρεσιτεχνίας) από άλλες εταιρείες. Αυτό ονομάζεται εισερχόμενη ανοιχτή καινοτομία (Chesbrough, 2006). Επιπλέον, οι εσωτερικές εφευρέσεις που δεν χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση πρέπει να εκτοπίζονται από την ίδια την επιχείρηση (π.χ. μέσω αδειοδότησης, κοινοπραξιών ή spin-off). Αυτό ονομάζεται εξερχόμενη ανοιχτή καινοτομία (Chesbrough, 2003).

Το ανοιχτό παράδειγμα καινοτομίας μπορεί να αποδοθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να υπερβαίνει την χρήση μόνο εξωτερικών πηγών καινοτομίας, όπως οι πελάτες, οι ανταγωνιστικές εταιρείες και τα ακαδημαϊκά ιδρύματα και μπορεί να είναι τόσο μια αλλαγή στη χρήση, τη διαχείριση και την απασχόληση της πνευματικής ιδιοκτησίας, όσο και στην τεχνική και έρευνα με γνώμονα την παραγωγή πνευματικής ιδιοκτησίας. Υπό αυτή την έννοια, εννοείται ως η συστηματική ενθάρρυνση και εξερεύνηση ενός ευρέος φάσματος εσωτερικών και εξωτερικών πηγών για καινοτόμες ευκαιρίες, η ενσωμάτωση αυτής της εξερεύνησης με σταθερές δυνατότητες και πόρους και η εκμετάλλευση αυτών των ευκαιριών μέσω πολλαπλών καναλιών (West, 2006).

Η ανοιχτή καινοτομία προσφέρει πολλά οφέλη σε εταιρείες που λειτουργούν σε ένα πρόγραμμα παγκόσμιας συνεργασίας:

- Μειωμένο κόστος διεξαγωγής έρευνας και ανάπτυξης.
- Δυναμικό βελτίωσης της παραγωγικότητας της ανάπτυξης.
- Ενσωμάτωση των πελατών νωρίς στη διαδικασία ανάπτυξης.
- Αύξηση της ακρίβειας για έρευνα αγοράς και στόχευση πελατών.
- Δυνατότητα συνέργιας μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών καινοτομιών.
- Δυναμικό για ευρύ μάρκετινγκ.
- Βελτιωμένος ψηφιακός μετασχηματισμός.
- Δυνατότητα για εντελώς νέα επιχειρηματικά μοντέλα.
- Αξιοποίηση οικοσυστημάτων καινοτομίας (Schutte & Marais, 2010; Chesbrough, 2006).

Η εφαρμογή ενός μοντέλου ανοιχτής καινοτομίας συνδέεται φυσικά με διάφορους κινδύνους και προκλήσεις, όπως:

- Δυνατότητα αποκάλυψης πληροφοριών που δεν προορίζονται για κοινή χρήση.

- Δυνατότητα της βασικής επιχείρησης να χάσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, ως συνέπεια της αποκάλυψης της πνευματικής ιδιοκτησίας.
- Αυξημένη πολυπλοκότητα του ελέγχου της καινοτομίας και της ρύθμισης του τρόπου με τον οποίο οι συνεισφέροντες επηρεάζουν ένα έργο.
- Επαναπροσδιορισμός των στρατηγικών καινοτομίας για να επεκταθεί πέραν της επιχείρησης, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η απόδοση από την εξωτερική καινοτομία (West, 2006; Schutte & Marais, 2010).

Επιπλέον υπάρχει και η συνδυαστική ανοικτή καινοτομία, η οποία αποτελεί ουσιαστικά μια μίξη εισερχόμενης και εξερχόμενης καινοτομίας, προσφέροντας συμπληρωματικά αποτελέσματα μέσω των πρακτικών ανοιχτής καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα, στις συνδυαστικές διαδικασίες η επιχείρηση προχωράει σε δράσεις δημιουργίας, παραγωγής ή εισαγωγής νέων προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά με συμμετοχή συνεργαζόμενης επιχείρησης συνάπτοντας σύμφωνα συμμαχιών ή κοινοπραξιών. Σε αυτή τη σύμπραξη καινοτομίας το κάθε μέλος προσφέρει τις δυνατότητες και τη δυναμικότητα που κατέχει με σκοπό να υπερκαλύψει αδυναμίες του συνεργάτη ώστε να υπάρξει ολοκληρωτική επίτευξη του κεντρικού στόχου (Mazzola et al., 2012).

Γενικά οι σύγχρονες τάσεις καινοτομίας αφορούν αρχές, όπως η συνεργασία και η συνδημιουργία. Τα οφέλη από τη συνεργασία είναι ευρέως γνωστά, αλλά ακόμη και μέχρι σήμερα οι καινοτομίες σε επιχειρήσεις έχουν συχνά αφιερωθεί σε συγκεκριμένες λειτουργίες και συγκεκριμένους ανθρώπους. Σήμερα, παρατηρείται μια αλλαγή στην πρακτική αυτή. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων έχουν καταλάβει ότι πολύτιμες πληροφορίες προέρχονται συχνά από εξωεπιχειρησιακούς φορείς. Έτσι, η συνδημιουργία είναι μάλλον σαν ένας νέος κανόνας παρά μια εξαίρεση στην καινοτομία.

Η δημιουργικότητα αποτελεί τη λέξη-κλειδί για τις σύγχρονες τάσεις καινοτομίας. Στον σημερινό περίπλοκο κόσμο, είναι ένα χαρακτηριστικό που αναζητούν οι διοικήσεις από τους υπαλλήλους των επιχειρήσεων και ένα θέμα αυξανόμενου αριθμού εκπαιδευτικών σεμιναρίων. Το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ υποστηρίζει ότι η δημιουργικότητα είναι μία από τις πιο κρίσιμες δεξιότητες για το μέλλον. Για να αναπτυχθεί η δημιουργικότητα, πρέπει να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον με ανοιχτό πνεύμα και καρποφόρα κουλτούρα, μαζί με τα εργαλεία που τα υποστηρίζουν. Για να ενθαρρυνθεί η δημιουργικότητα, η ατμόσφαιρα μιας επιχείρησης δεν πρέπει να είναι πολύ αυστηρή, να υποστηρίζει την ανάληψη κινδύνων και να ενθαρρύνει την ενθάρρυνση από άλλους. Όταν συνδυάζεται με τη σωστή κουλτούρα, η άνοδος της ατομικής δημιουργικότητας είναι μεγάλη και έχει τεράστιο θετικό αντίκτυπο. Όλα αυτά

βελτιώνουν τόσο την ποιοτική (χρησιμότητα και πρωτοτυπία των ιδεών) όσο και την ποσοτική (ποσότητα και συχνότητα ιδεολογικών εισροών) πλευρά της δημιουργικότητας (Schutte & Marais, 2010; Mazzola et al., 2012).

Τέλος, ένας σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης της καινοτομίας είναι φυσικά η τεχνολογία, ειδικά οι τρόποι με τους οποίους χρησιμοποιείται για να καταστήσει την διαδικασία καινοτομίας πιο αποτελεσματική και αποδοτική. Αρχικά, οι καθιερωμένες τεχνολογίες χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία πλατφορμών που ενισχύουν τη διαδικασία καινοτομίας, για παράδειγμα καθιστώντας τη σχετική επικοινωνία πιο διαφανή και χωρίς αποκλεισμούς. Μπορεί να προσθέσει δομή και ταχύτητα στις δραστηριότητες καινοτομίας και μπορεί να καταργήσει τις περιττές ή επικαλυπτόμενες εργασίες. Η μηχανική μάθηση και η τεχνητή νοημοσύνη μπορούν, επίσης, να έχουν θέση στη βελτίωση των δυνατοτήτων καινοτομίας μιας επιχείρησης. Αυτές οι αναδυόμενες τεχνολογίες εξακολουθούν να αναζητούν τη θέση τους, αλλά ήδη χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση εργασιών, όπως αντικειμενική επιλογή ιδεών που πρέπει να εφαρμοστούν, καθώς και για την ανάλυση και καθοδήγηση της ίδιας της διαδικασίας καινοτομίας (Erkamo, 2017).

2.7 Συμπεράσματα

Η καινοτομία αποτελεί βασικό παράγοντα προώθησης θετικών αλλαγών στην αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα, την ποιότητα, την αγωνιστικότητα και την αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης. Συνδυαστικά με την σύγχρονη οργανωτική κουλτούρα ενός οργανισμού η καινοτομία προσφέρει απτές βελτιώσεις των επιδόσεων του, όσον αφορά στα κέρδη και στις παροχές πόρων στις ομάδες εργασίας, για να καινοτομήσουν. Μπορεί να υπάρξει καινοτομία σε όλους τους οργανισμούς (νοσοκομεία, πανεπιστήμια, επιχειρήσεις, τοπικοί κυβερνητικοί φορείς, κλπ).

Για να γίνουν όλα τα παραπάνω κάθε οργανισμός θα πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον καινοτομίας, ξεφεύγοντας από τους παραδοσιακούς τρόπους σκέψης και να χρησιμοποιήσει την αλλαγή προς όφελός του, καθώς οι σύγχρονες αλλαγές στον επιχειρηματικό τομέα καθιστούν τον συγκεκριμένο τομέα πιο ανταγωνιστικό.

Κάθε καινοτομία στηρίζεται σε 7 βασικές αρχές από τις οποίες πηγάζει: ασυμφωνία, διαδικαστική ανάγκη, αλλαγή δομής της βιομηχανίας και της αγοράς, δημογραφικά στοιχεία των πληθυσμιακών ομάδων της περιοχής, αλλαγές στην αντίληψη, στο νόημα και στη διάθεση, νέα γνώση, οι απρόσμενοι παράγοντες της τοπικής αγοράς, όπως οι εναλλαγές στην ζήτηση.

Κάθε στρατηγική καινοτομίας στηρίζεται στην βασική αρχή ενός οργανισμού για το τι θέλει να επιτύχει, μέσω της καινοτομίας αυτής. Οπότε η καινοτομία ενός οργανισμού μπορεί να στηρίζεται στις ενέργειές του για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, για την προστασία του μεριδίου αγοράς του, για την επέκταση μεριδίου αγοράς του, για την πώληση ή χορήγηση άδειας σε έναν άλλο οργανισμό, για τη δημιουργία μεγαλύτερης διατήρησης και παρακίνησης του προσωπικού του, για τη βελτίωση της επιχειρησιακής αποδοτικότητας του και για τη μεγαλύτερη αναγνώριση του στην αγορά.

Όσον αφορά τα ΣΔΚ αυτά διακατέχονται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να συνοψιστούν στα εξής: διασκορπισμένη ιδιότητα μέλους, συνεχής αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών, πρόκειται για αποκεντρωμένα και αυτοοργανωμένα συστήματα, η βασική αρχή τους είναι η εργασία προς ένα κοινό στόχο, υπάρχει μεγάλη εξάρτηση από την εμπιστοσύνη και απαιτείται συνεργατική συμπεριφορά και αμοιβαία εμπιστοσύνη για την αποτελεσματική λειτουργία του δικτύου. Επίσης, ο βασικός πυρήνας των ΣΔΚ υπαγορεύει ότι τα δίκτυα αυτά είναι ουσιαστικά δίκτυα μάθησης, στα οποία διευκολύνεται και ενθαρρύνεται η συνεργασία και η ανταλλαγή ιδεών, πληροφοριών και γνώσεων, διακατέχονται από έναν κοινό ηθικό κώδικα που καθοδηγεί τη συμπεριφορά των μελών, έχουν τις βάσεις τους στην εμπιστοσύνη και την αυτοοργάνωση, προσφέρουν καθολική και πλήρως προσβάσιμη γνώση σε όλους και λειτουργούν με εσωτερική ειλικρίνεια και διαφάνεια.

Σε κάθε περίπτωση η καινοτομία φορά την εισαγωγή κάτι καινούργιου σε ένα οργανισμό, το οποίο θα τον αναπτύξει ως ένα βαθμό. Ουσιαστικά αποτελεί την αμφισβήτηση των υποκείμενων υποθέσεων και των καθιερωμένων συνηθειών, προκειμένου να προσφέρει νέες απροσδόκητες ιδέες, έχοντας ως βάση την επιθυμία των επιχειρήσεων να προχωρήσουν και να βελτιώσουν την απόδοσή τους και το γεγονός ότι η καινοτομία δεν δεσμεύεται από συγκεκριμένη βιομηχανία, αλλά μπορεί να συμβεί οπουδήποτε.

Κεφάλαιο 3^ο: Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία

Η επιχειρηματικότητα συμβάλλει στην ποιότητα ενός τομέα, μιας οικονομίας ή ακόμα και μιας χώρας (Ribeiro & Huarng, 2013). Ο ρόλος των επιχειρηματιών είναι καθοριστικός για τη δημιουργία νέων οικονομικών δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στη δημιουργία αξίας και για τη δημιουργία πλούτου και θέσεων εργασίας (Huarng & Yu, 2011). Η σταθερή επιχειρηματικότητα είναι ένας αυξανόμενος επιστημονικός τομέας, ο οποίος εξετάζεται όλο και περισσότερο τις τελευταίες δεκαετίες (Ribeiro & Peris-Ortiz, 2011). Η επιχειρηματικότητα είναι παρούσα σε μεγάλες και σταθερές επιχειρήσεις, αλλά και σε μικρές και μεσαίες (Wang et al., 2013). Έτσι, η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει επιχειρηματικές πρακτικές εντός των επιχειρήσεων, ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό στο σημερινό παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον και οδηγεί σε φαινόμενα παγκοσμιοποίησης (Simon, 2012)

Η καινοτομία είναι καθοριστικής σημασίας για τον επιχειρηματικό κόσμο, καθώς η παγκόσμια οικονομία επιδιώκει να ξεφύγει από μια σημαντική περίοδο ύφεσης (Kim & Huarng, 2011). Συνεπώς, η καινοτομία είναι η πιο κοντινή επιχειρηματική δραστηριότητα στην οικονομική ανάπτυξη (Wu, 2013). Τόσο οι επιχειρηματίες, όσο και οι καινοτόμοι θα πρέπει να εισαγάγουν νέες εφευρέσεις στην παραγωγική δραστηριότητα (Mousa & Wales, 2012). Διάφορες μελέτες καλύπτουν διάφορες πτυχές της καινοτομίας. Για παράδειγμα, ο Huarng (2010) συζητά τη διαχείριση της τεχνολογίας και τη δημιουργία αξίας. Οι Parellada, Ribeiro and Huarng (2011) και ο Wu (2011) διερευνούν το καινοτόμο μέλλον των βιομηχανιών υπηρεσιών. Η στρατηγική για την καινοτομία των επιχειρήσεων είναι προσφάτως πρωταρχική λόγω της αξίας της για οργανωτική προσαρμογή και ανανέωση καθώς και για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παρά το γεγονός ότι η καινοτομία είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις, παραμένει ένας αμφισβητούμενος τομέας και δεν υπάρχει κυρίαρχη θεωρητική προοπτική, η οποία ενώνει τις ροές της έρευνας καινοτομίας (Huarng, 2011).

Η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία γίνονται όλο και πιο σημαντικές σε όλους τους τομείς των επιχειρήσεων. Οι επιχειρηματικές νεοσύστατες επιχειρήσεις γαλβανίζουν την οικονομία με τον εντοπισμό νέων ευκαιριών και την ανακατανομή πόρων σε αυτές. Παγιωμένες επιχειρήσεις καινοτομούν για να ξεπεράσουν και να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό τους. Η μεγάλη ανάγκη για αποτελεσματικές πολιτικές για την αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων και για την αύξηση της παροχής υπηρεσιών με τη μείωση των προϋπολογισμών δίνει επίσης προωθούν την καινοτόμο σκέψη. Μεγάλο ποσοστό διοικητικών στελεχών επιχειρήσεων δηλώνει παγκοσμίως ότι η καινοτομία είναι

καθοριστική για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες γνωρίζουν ότι πρέπει να καινοτομούν, αλλά δεν διαθέτουν πολλές φορές τις απαραίτητες στρατηγικές για να πετύχουν τα αποτελέσματα που θέλουν. Σε αντίθεση με ορισμένες άλλες επιχειρηματικές στρατηγικές, η καινοτομία δεν έρχεται με ένα σαφές σχέδιο. Κάθε επιχείρηση πρέπει να υιοθετήσει κανόνες καινοτομίας, προκειμένου να πετύχει τους στόχους της και να εξελιχτεί σε διεθνές επίπεδο (Wu & Huarng, 2015).

Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει ότι οι εφευρέτες αλλά και επιχειρηματίας έπαιξαν σημαντικό ρόλο και είχαν τεράστια επίδραση στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη και εξέλιξη ανά τα χρόνια. σαν πρώτη επιχειρηματική δραστηριότητα των ανθρώπων θεωρείται η γεωργία και ανάπτυξη τεχνικών καλλιέργειας, οι οποίες καθόρισαν σε μεγάλο βαθμό δημιουργία και διαμόρφωση κοινωνιών με την σύγχρονη μορφή τους στην εκμετάλλευση των φυσικών πόρων, η οποία στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών των ανθρώπων σύντροφοι και ανταλλαγή αγαθών.

Με την παρουσία του χρήματος και τον ορισμό της έννοιας του κέρδους η επιχειρηματικότητα άρχισε να παίρνει το δρόμο στη σύγχρονη μορφή της. Από τα πρώτα χρόνια κιάλας της ζωής των κοινωνιών έγινε αντιληπτό ότι επιχειρηματικότητα συνέβαλε σημαντικά στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη τους, όπως και στην άνοδο του βιοτικού τους επιπέδου (Isik et al., 2016).

Σιγά σιγά η επιχειρηματικότητα άρχισε να συνδέεται με την ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων, αλλά και με την βελτίωση των ήδη υπάρχοντων. Στην πορεία των ανθρώπων για τη διαρκή αναζήτηση καινούργιας γνώσης, τεχνικών και μεθόδων που θα βελτίωναν τις δραστηριότητές τους και τον τρόπο ζωής τους και η ανάπτυξη της επιστήμης συνέβαλαν σημαντικά στην προώθηση νέων εφευρέσεων, αρκετές από τις οποίες υιοθετήθηκαν από τις τοπικές αγορές. Η συνεχής και αυξανόμενη ανάπτυξη επιχειρηματικών εφευρέσεων, τεχνικών και μεθόδων και η αυξανόμενη επένδυση σε E&A για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και για τη βελτίωση των υπάρχοντων αποτέλεσε σημαντικό παράγοντες στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής καινοτομίας (Hassim et al., 2011).

4.1 Έννοιες και ορισμοί της επιχειρηματικότητας

Με το πέρασμα των δεκαετιών δόθηκαν πάρα πολλοί ορισμοί σχετικά με την επιχειρηματικότητα. Η Πράσινη Βίβλος (2003) για την επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη αποτυπώνει το πόσο σημαντική είναι επιχειρηματικότητα (έννοια, διαδικασία, αποτελέσματα). Σύμφωνα με τη Βίβλο η επιχειρηματικότητα έχει ένα πολυδιάστατο ύφος. Αποτελεί κυρίως τη νοοτροπία και τη δυνατότητα ενός ανθρώπου να εντοπίζει και

να επωφελείται από τις διαφορές ευκαιρίες που προκύπτουν, προκειμένου να καταφέρει οικονομικό όφελος και να δημιουργήσει περαιτέρω προστιθέμενη αξία.

Σύμφωνα με τον Drucker (1985) η επιχειρηματικότητα είναι μία καινοτομική πράξη, η οποία δίνει ως αποτέλεσμα δυναμική ενίσχυση των ήδη υπαρχόντων πόρων. Οι Stevenson and Jarillo (1990) υποστηρίζουν ότι η επιχειρηματικότητα αποτελεί την επιδίωξη μιας ευκαιρίας, χωρίς όμως να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στους υπάρχοντες πόρους και δυνατότητες. Ο Rumelt (1987) θεωρεί ότι η επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία καινούργιων επιχειρήσεων, οι οποίες όμως περιέχουν στοιχεία νεωτερισμού, αλλά σε καμία περίπτωση δεν αντιγράφουν μία ήδη υπάρχουσα επιχείρηση.

Οι Low and MacMilan (1988) υποστηρίζουν ότι επιχειρηματικότητα είναι ουσιαστικά η δημιουργία μιας καινούργιας επιχείρησης. Ο Gartner (1988) θεωρεί την επιχειρηματικότητα ως τη διαδικασία γέννησης και δημιουργίας επιχειρήσεων. Υποστηρίζει ότι επιχειρηματικότητα είναι ένας ολιστικός τρόπος προσέγγισης σκέψεων και δράσεων, ο οποίος εστιάζει στην εκμετάλλευση ευκαιριών και εξισορροπείται από την άσκηση ηγεσίας.

Από όλες τις παραπάνω παραδοχές γίνεται ξεκάθαρο ότι επιχειρηματικότητα έχει άμεση σχέση με τη δημιουργία καινούργιων επιχειρήσεων, αλλά και με τον προσανατολισμό αυτών προς την καινοτομία.

Ο Morris (1998), επίσης, θεωρεί ότι η επιχειρηματικότητα επιτυγχάνεται μέσω τομών και ομάδων που συγκεντρώνουν διαφορετικές εισροές πόρων, προκειμένου να εκμεταλλευτούν στο έπακρο ευκαιρίες που βρίσκονται στο περιβάλλον τους και με απώτερο σκοπό τη δημιουργία αξίας. Μία τέτοια διαδικασία εκδηλώνεται και παράγει ποικίλα αποτελέσματα σε νέες επιχειρηματικές προσπάθειες, διαδικασίες, προϊόντα, υπηρεσίες, τεχνολογίες, κ.ά. Επιπλέον, οι Sharma and Chrisman (1999) υποστηρίζουν ότι επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει ενέργειες δημιουργικής οργάνωσης και καινοτομίας, οι οποίες μπορεί να λάβουν χώρα εντός ή εκτός μιας υπάρχουσας επιχείρησης.

Σύμφωνα με την Πράσινη Βίβλο (2003) μία από τις πιο σημαντικές στρατηγικές ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας των χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η κατανόηση και ενθάρρυνση δημιουργίας βασικών προϋποθέσεων για την περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας. Στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας το 2000 καθορίστηκαν οι βασικοί στόχοι γύρω από το επίπεδο απασχόλησης, κοινωνικής συνοχής και οικονομικών μεταρρυθμίσεων. Προκειμένου να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω και να επιτύχει μία επιχειρηματική ιδέα, η Πράσινη Βίβλος ορίζει ότι θα πρέπει να συνδυαστούν η αξιοποίηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, γεγονός που ωθεί έναν επιχειρηματία να εισέλθει

σε μία υπάρχουσα αγορά και να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση και σε μερικές περιπτώσεις ακόμα και να αλλάξει να δημιουργήσει αυτός μία νέα αγορά.

Η κύρια προϋπόθεση για την επιτυχία μιας επιχειρηματικής ιδέας είναι η σωστή διαχείριση και προσαρμογή μιας επιχείρησης σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής της. Ο πυρήνας κάθε επιχείρησης, ειδικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ), είναι ο επιχειρηματίας, ο οποίος παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης. Πρόκειται για ένα ρόλο, ο οποίος αναγνωρίστηκε τις τελευταίες δεκαετίες, καθώς οι ΜΜΕ αποτελούν πλέον σημαντικό παράγοντα στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας και για αυτό το λόγο δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις θεωρίες επιχειρηματικότητας και στην πολύτιμη συμβολή ενός επιχειρηματία στην οικονομική ανάπτυξη και στην προώθηση νέων θέσεων απασχόλησης (Παπαρηγορίου, 2015). Ο Πίνακας 3.1 παρουσιάζει τις κύριες διαπιστώσεις αναφορικά με τις βασικές θεωρίες επιχειρηματικότητας.

Πίνακας 3.1: Βασικές διαπιστώσεις των κυρίων επιχειρηματικών θεωριών

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ	ΚΥΡΙΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ	ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ
Say (1971)	ΟΡΓΑΝΩΤΗΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΚΑΤΑΛΥΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ
Cantillon (1931)	ΟΡΓΑΝΩΤΗΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΚΑΤΑΛΥΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ
Kirzner (1973)	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΝΑ ΔΙΑΚΡΙΝΕΙ ΤΗΝ ΕΥΚΑΙΡΙΑ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ – ΚΛΕΙΔΙ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ ΕΙΝΑΙ Η «ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ» ΕΓΡΗΓΟΡΣΗ
Schumpeter (1934)	ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ	Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΩΣ «ΗΡΩΙΚΗ» ΜΟΡΦΗ
Knight (1921)	ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ	ΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΕΙΝΑΙ Η ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΗΨΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ
Casson (1982)	ΟΡΓΑΝΩΝΕΙ ΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ – ΚΛΕΙΔΙ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
Shackle (1970)	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	Η ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΚΕΡΔΟΣ

Ουσιαστικά η εξέταση των θεωριών και των αποφάσεων όσον αφορά στο ρόλο του επιχειρηματία οδηγεί στη διαμόρφωση μιας πιο σαφούς εικόνας σχετικά με το πως οι επιχειρηματίες αποτελούν παράγοντες ανάπτυξης που προσφέρουν πλούτο στην κοινωνία, θέσεις εργασίας και μεγάλη ποικιλία επιλογών στους καταναλωτές.

Πολλοί είναι οι μελετητές που τονίζουν τη σημαντικότητα του επιχειρηματία στην οικονομική ανάπτυξη μιας οικονομίας. Ο Cantillon (1931) διαπίστωσε από τους πρώτους το πόσο σημαντικό ρόλο παίζει ένας επιχειρηματίας στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Ο Say (1971) υποστηρίζει ότι ο επιχειρηματίας είναι κινητήριος μοχλός στις οικονομικές αλλαγές και στην ανάπτυξη. Ο Kirzner (1973) υποστηρίζει ότι ο επιχειρηματίας είναι εκείνος ο οποίος βρίσκεται συνεχώς σε μία κατάσταση ετοιμότητας και μπορεί να διακρίνει επικερδείς ευκαιρίες συναλλαγών και δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στον παράγοντα πληροφόρησης της αγοράς.

Στον αντίποδα ο Schumpeter (1934) υποστηρίζεται ότι υπάρχει μία μεγάλη ταύτιση ανάμεσα στον επιχειρηματία και την καινοτομία. Ο επιχειρηματίας είναι υπεύθυνος για την πρόκληση αλλαγών μέσω της υιοθέτησης νέων τεχνολογικών διαδικασιών και προϊόντων. Πρόκειται για έναν άνθρωπο, ο οποίος αναπτύσσει νέα τεχνολογία και δράσεις με βάση τις προκύπτουσες ευκαιρίες από την τεχνολογία. Ο Knight (1921) θεωρεί ότι ο επιχειρηματίας είναι αυτός που κάνει ανάληψη κινδύνων και κατά συνέπεια ανταμείβεται με την απόδοση (κέρδος), ως αντάλλαγμα της αβεβαιότητας που επωμίζεται. Πρόκειται για έναν επιχειρηματία δημιουργικό και επινοητικό για νέες ευκαιρίες. Χαρακτηριστικό του είναι ότι δρα σε ένα περιβάλλον τεχνολογικών συνθηκών, στο οποίο καλείται να λάβει δύσκολες αποφάσεις και ανταμείβεται για αυτό με το κέρδος. Ο Baumol (1990) προέβη σε μία ταξινόμηση των επιχειρηματιών σε τρεις βασικούς τύπους:

- τον παραγωγικό επιχειρηματία,
- το μη παραγωγικό επιχειρηματία και
- τον καταστροφικό επιχειρηματία.

Θεωρεί ότι οποιοσδήποτε έχει επιχειρηματικές ικανότητες μπορεί να εξελιχθεί σε παραγωγικό, μη παραγωγικό και καταστροφικό επιχειρηματία.

4.2 Η επίδραση της καινοτομίας στην επιχειρηματικότητα

Η καινοτομία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την ανάπτυξη και εξέλιξη των επιχειρήσεων, καθώς επηρεάζει πάρα πολύ την επιχειρηματικότητα, καθώς προσφέρει τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων μέσω της ενίσχυσης της αποδοτικότητας των υπαρχόντων επιχειρήσεων.

Υπάρχει πλέον μία κοινή παραδοχή ότι η καινοτομία έχει αναγκάσει τις επιχειρήσεις να προβούν σε τεχνολογικές αλλαγές. Ο Schumpeter (1934) θεωρεί ότι η καινοτομία, μέσω της υιοθέτησης ενός νέου τεχνολογικού εργαλείου, είναι μία μεγάλη

πηγή πλεονεκτημάτων. Υποστηρίζει ότι οι καινοτομίες σε διαδικασίες, όπως η παραγωγικότητα, προσφέρουν σε μία επιχείρηση πολλά πλεονεκτήματα σχετικά με το κόστος και τον ανταγωνισμό και της προσφέρουν τη δυνατότητα να αυξήσει το μερίδιο της στην τοπική και διεθνής αγορά και να αναζητήσει νέα οικονομικά οφέλη με συγκεκριμένους τρόπους, μέσω της αύξησης του περιθωρίου κέρδους της επιχείρησης με το συνδυασμό χαμηλότερων τιμών και μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους σε σχέση πάντα με τους ανταγωνιστές της. Όσον αφορά στην καινοτομία προϊόντων κάθε επιχείρηση μπορεί να έρθει σε μονοπωλιακή θέση, είτε με την κατοχύρωση ενός διπλώματος ευρεσιτεχνίας, είτε με την απόκτηση χρόνου έως ότου οι ανταγωνιστές της αρχίσουν να την μιμούνται. Σε τέτοιες περιπτώσεις η επιχείρηση έχει το προνόμιο να καθορίσει υψηλότερες τιμές και επομένως να αποκτήσει περισσότερα κέρδη. Το επιχείρημα του Schumpeter (1934) ουσιαστικά προωθεί την παραδοχή ότι η καινοτομία αποτελεί βασικό παράγοντα της οικονομικής αλλαγής. Το επιχείρημα αυτό ενισχύεται από μία έρευνα του ΟΟΣΑ (1996), κατά την οποία η καινοτομία αποτελεί τον βασικό παράγοντα αύξησης των ικανοτήτων των επιχειρήσεων να απορροφούν και να αξιοποιούν όλες τις προκύπτουσες νέες γνώσεις.

Κατά τους Buhalis and Law (2008) ο βαθμός, κατά τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν και να υιοθετήσουν καινοτομίες, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιβίωση τους απέναντι στον ανταγωνισμό, στις πολλές τεχνολογικές εξελίξεις και στις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Ο Dosi (1988) υποστηρίζει ότι μία καινοτομική διαδικασία μπορεί να προσφέρει σε μία επιχείρηση τα εργαλεία, ώστε να μπορέσει αυτή να διασφαλίσει μεγάλη ποιότητα των παραγομένων προϊόντων της, αλλά και να προβεί σε αύξηση στο μερίδιο αγοράς της, εξαιτίας των μειώσεων των τιμών στα προϊόντα και στις υπηρεσίες της, καθώς η μείωση των τιμών σε περιόδους και σε αγορές που διακατέχονται από έντονο ανταγωνισμό προσφέρει τη δυνατότητα σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Οι Rosenberg and Steinmuller (1988) θεωρούν ότι είναι εξίσου σημαντικές οι βελτιωτικές καινοτομίες για μία επιχείρηση στην παραγωγική της διαδικασία. Η καινοτομία σε αυτές οδηγούν μία επιχείρηση στο να μειώσει τις απαιτούμενες πρώτες ύλες ή να τις αντικαταστήσει με άλλες, να εξοικονομήσει ενέργεια και να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της.

Σε έρευνα των Galindo and Mendez (2014) έγινε ξεκάθαρη η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην επιχειρηματικότητα, την καινοτομία και την οικονομική ανάπτυξη. Η ανάλυσή τους, η οποία βασιζόταν σε διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες από το 2002 μέχρι το 2007 σε 13 αναπτυγμένες χώρες, φανέρωσε ότι παράγοντες, όπως η

νομισματική πολιτική και το κοινωνικό κλίμα, επηρεάζουν θετικά την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα. Ανακάλυψαν ότι οικονομικές δραστηριότητες ενισχύουν τις επιχειρηματικές και καινοτομικές δραστηριότητες, γεγονός που οδηγούν ενίσχυση της οικονομικής δραστηριότητας.

Οι Radosevic and Yoruk (2011) σε έρευνά τους απέδειξαν ότι η καινοτομική επιχειρηματικότητα έχει μία στερεή βάση και ότι η δυναμικότητα της επιχειρηματικής γνώσης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την τοπική και διεθνή αγορά, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις θεσμικές ευκαιρίες. Ο βαθμός της επιχειρηματικής γνώσης καθοδηγείται άμεσα από τις τοπικές και διεθνείς αγορές, από την αλληλεπίδραση των αγορών και από τις τεχνολογικές και θεσμικές ευκαιρίες, επισημαίνοντας για άλλη μία φορά ότι η επιχειρηματικότητα και καινοτομία είναι δύο συνυφασμένα στοιχεία σε ένα καινοτόμο και δυναμικό σύστημα.

Ο Marcotte (2013) έκανε μία έρευνα πάνω στις απόψεις επιχειρηματικών φορέων σε 16 αναπτυσσόμενες οικονομίες, αξιολογώντας τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής καινοτομίας και τη δυνατότητα των χωρών αυτών και επιχειρηματικότητα. Χρησιμοποίησε τις εξής 6 μεταβλητές: α) Ποσοστό νεοεισερχόμενων επιχειρηματιών με συνδυασμούς νέων προϊόντων, β) Δαπάνες των επιχειρήσεων σε έρευνα ή τεχνολογία, γ) Ποσοστό νεοεισερχόμενων επιχειρηματιών των οποίων τα κίνητρα είναι να εκμεταλλευτούν μια αντιληπτή επιχειρηματική ευκαιρία, διαθεσιμότητα επιστημόνων και μηχανικών, ποιότητα ερευνητικών κέντρων, πατέντες, πολιτική σταθερότητα, αποτελεσματική κυβέρνηση, κανόνες δικαίου, καταπολέμηση διαφθοράς, και δ) Οικονομικό πλαίσιο. Η έρευνά του φανέρωσε τη σημαντικότητα που υπάρχει ανάμεσα στις θεωρίες και τις μεθόδους επιχειρηματικότητας και του γενικού πλαισίου και τις E&A σχετικά με την επιχειρηματικότητα.

Οι Velmurugan, Kalaiselvan, Rameswari and Sankar (2013) υποστηρίζουν ότι στη σύγχρονη εποχή η επιχειρηματικότητα και καινοτομία έχουν αλλάξει πολύ. Σε ένα πιο παγκόσμιο επίπεδο η εκτέλεση τέτοιων δραστηριοτήτων πραγματοποιείται με πολύ διαφορετικό τρόπο, καθώς η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία δεν εκδηλώνονται με τον ίδιο τρόπο σε ένα πιο διεθνές πλαίσιο αγοράς. Δεν αποτελούν συστημικές διαδικασίες και σε μία μελλοντική βάση θα επεκτείνονται διαρκώς εξαιτίας έξι συνθηκών:

1. Συνθήκες που επικρατούν στην παγκόσμια αγορά,
2. Επιχειρηματική νοοτροπία,
3. Έλλειψη εμπιστοσύνης στους καθιερωμένους θεσμούς,
4. Αλλαγή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος,
5. Διεθνείς συνεργασίες και

6. Περιβαλλοντικές / τεχνολογικές εξελίξεις.

Οι απαιτήσεις που δημιουργούνται για καινοτομία και επιχειρηματικότητα σε διεθνές επίπεδο θα επικεντρωθούν όλο και περισσότερο στην παρουσία όλο και περισσότερων παραμέτρων, οι οποίες συσχετίζονται με τη βελτίωση των συνθηκών ζωής, την προστασία του πλανήτη αλλά και τη διεκδίκηση περισσότερων εσόδων. Η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα δεν θα αφορούν μόνο στην απόκτηση πληροφοριών, αλλά θα στοχεύουν στην καλύτερευση του κόσμου και της ζωής των ανθρώπων.

Ο Dobni (2008) σε έρευνα του διαμορφώνει ένα ολοκληρωμένο εργαλείο μέτρησης της καινοτομίας στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Χρησιμοποιεί την υπάρχουσα βιβλιογραφία αλλά και έρευνες σε χρηματοπιστωτικούς φορείς για να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η κλίμακα κοινωνικής κουλτούρας μιας επιχείρησης διαμορφώνεται μέσα σε ένα πλαίσιο, το οποίο προσδιορίζεται από επτά παράγοντες:

1. Τάση της καινοτομίας,
2. Οργανωτική περιφέρεια,
3. Οργανωτική μάθηση,
4. Δημιουργικότητα και ενδυνάμωση,
5. Προσανατολισμός στην αγορά,
6. Η αξία του προσανατολισμού και
7. Το πλαίσιο εφαρμογής.

Το συγκεκριμένο μοντέλο βρίσκει χρήση τόσο σε περιγραφικό, όσο και σε διαγνωστικό επίπεδο. Αποτελεί ουσιαστικά έναν πρακτικό τρόπο μέτρησης της καινοτομίας μιας επιχείρησης, ο οποίος θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία ενός πρώτου επιπέδου καινοτομικής κουλτούρας. Η χρήση του επίσης αφορά στη μέτρηση των προσπαθειών μιας επιχείρησης, προκειμένου αυτή να προκαλέσει καινοτομία.

Οι Damanpour, Walker and Avellaneda (2009) σε έρευνά τους επικεντρώθηκαν στις συνέπειες που έχει η υιοθέτηση τριών τύπων καινοτομίας από τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, υπηρεσία, διοικητική διαδικασία και τεχνολογική διαδικασία. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι έρευνες που αφορούν την καινοτομία φανερώνουν ότι οι τύποι καινοτομίας διαθέτουν πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά, πολύ διαφορετικούς καθοριστικούς παράγοντες και πολύ διαφορετικές επιδράσεις. Στην έρευνά τους ασχολήθηκαν κυρίως με τις επιπτώσεις που έχει η καινοτομία στην απόδοση αυτών των επιχειρήσεων, η οποία εξαρτάται από το ύψος και τη σύνθεση αυτών των τύπων καινοτομίας με το πέρασμα των χρόνων. Επίσης, ανακάλυψαν ότι η υιοθέτηση συγκεκριμένου τύπου καινοτομίας σε ετήσιο επίπεδο είναι επιβλαβής για μία επιχείρηση,

η υιοθέτηση ίδιων τύπων καινοτομίας με το πέρασμα των χρόνων δεν έχει καμία επίδραση στην επιχείρηση και η διαφορετική υιοθέτηση με το πέρασμα των χρόνων θα μπορούσε να είναι επωφελής για την αποδοτικότητα αυτών των επιχειρήσεων.

Ο Okpara (2006) υποστηρίζει το πόσο σημαντική είναι η δημιουργικότητα και η καινοτομία στις επιχειρήσεις. Θεωρεί ότι το επιχειρηματικό πνεύμα χαρακτηρίζεται κυρίως από δημιουργικότητα και καινοτομία. Σύμφωνα με αυτόν η επιχειρηματικότητα είναι το έναυσμα για δημιουργικότητα και καινοτομία. Από τη μία η καινοτομία είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία νέας ζήτησης και από την άλλη η επιχειρηματικότητα παρουσιάζει την καινοτομία στην αγορά. Για αυτόν η καινοτομία προσφέρει την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προβλέπει τις ανάγκες της αγοράς, την προσφορά επιπρόσθετης ποιότητας και υπηρεσιών, την αποτελεσματική οργάνωση μιας επιχείρησης και τον έλεγχο και τη διατήρηση του κόστους. Εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και του άστατου οικονομικού περιβάλλοντος των τελευταίων χρόνων, η καινοτομία και η δημιουργικότητα είναι αυτές που θα μπορούσαν να προσφέρουν στον επιχειρηματία τη δυνατότητα να διατηρήσει την επιχείρησή του νέα, ευέλικτη και ικανή στο να ικανοποιήσει τους πελάτες του στο έπακρο.

Στη σύγχρονη εποχή είναι πλέον κοινά αποδεκτό ότι η καινοτομία έχει μεγάλη και θετική επίδραση στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Συνδυαστικά με τη σημαντικότητα της καινοτομίας για την επιχειρηματικότητα είναι και η ενίσχυση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίοι αναπτύσσουν κενά, γεγονός που διαφαίνεται έντονα και από τα αναπτυξιακά προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

4.2 Η Καινοτομία και οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Σήμερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση δραστηριοποιούνται περίπου 23 εκατομμύρια ΜΜΕ, οι οποίες απασχολούν περισσότερα από 100 εκατομμύρια εργαζόμενους. Στον τομέα των τεχνολογιών της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ) υπάρχουν περίπου 700.000 ΜΜΕ, οι οποίες καινοτομούν στα προϊόντα και στις υπηρεσίες τους. Πάνω από 50.000 από αυτές έχουν κάνει επενδύσεις της τάξεως του 10% του κύκλου εργασιών τους σε E&A, στην αγορά μεγάλου αριθμού νέων ιδεών και δυνατοτήτων για οικονομική ανάπτυξη (Heikkilä & Bouwman, 2018).

Βασικός στόχος της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι να αναδειξει μέσω των ΜΜΕ τους ευρωπαϊκούς επιχειρηματικούς κολοσσούς, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας, προκειμένου η Ευρώπη να παράξει καινοτομία, την οποία αρκετές φορές οι ΗΠΑ έχει καταφέρει να μετατρέψει σε αποδοτικά επιχειρηματικά σχήματα.

Δυστυχώς, η Ευρώπη έχει μείνει πολύ πίσω σε σχέση με άλλες αναπτυγμένες παγκοσμίως στο βαθμό των επενδύσεων σε E&A.

Το πλαίσιο της στρατηγικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσον αφορά την ενίσχυση της καινοτομίας, προωθεί την υιοθέτηση δράσεων, οι οποίες έχουν ως βασικό στόχο την ανάπτυξη καινοτόμων επιχειρήσεων και την επέκταση των καινοτόμων δραστηριοτήτων αυτών των επιχειρήσεων. Ορισμένες δράσεις από αυτές είναι οι ακόλουθες (European Commission, 2018):

- Οργάνωση και χρηματοδότηση εκθέσεων επιχειρηματικότητας και καινοτομίας
- Βράβευση επιχειρήσεων για τα αποτελέσματα της καινοτομικής δράσης τους (καινοτόμα προϊόντα, επιτυχημένες επιχειρηματικές πρακτικές, κ.α.).
- Παροχή οικονομικών και άλλων επιχειρηματικών κινήτρων σε επιχειρήσεις, προκειμένου αυτές να αποκτήσουν καινοτομικό προφίλ.

Πέρα από την Ευρωπαϊκή Ένωση, υπάρχουν και άλλοι φορείς δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτήν ή συνεργάζονται με αυτήν, οι οποίοι έχουν αναπτύξει πρωτοβουλίες σχετικά με την καινοτομία. Το Genesis είναι μία από αυτές τις πρωτοβουλίες, η οποία αποτελεί ουσιαστικά μία βάση δεδομένων καινοτομίας από τις χώρες που ανήκουν στον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας του Ευξείνου Πόντου (ΟΟΣΕΠ) (Genesis Innovation Academy, 2019). Μία άλλη τέτοιου είδους πρωτοβουλία είναι η δημιουργία Τράπεζας Δεδομένων Καινοτομίας από τον Ελληνικό Οργανισμό Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (EOMMEX), η οποία έγινε δεκτή από τον ΟΟΣΕΠ, και η υλοποίηση αυτού του έργου έχει ήδη ξεκινήσει με τη συλλογή στοιχείων από όλες τις χώρες που ανήκουν σε αυτόν. Η Τράπεζα Δεδομένων Καινοτομίας έχει ως βασικό στόχο την προώθηση της διασύνδεσης καινοτόμων ελληνικών ΜΜΕ, ακαδημαϊκών φορέων, ερευνητικών φορέων, ινστιτούτων έρευνας κ.ά. Σε όλες αυτές τις δράσεις καινοτομίας θα διαδραματίσουν μελλοντικά σημαντικό ρόλο πάρα πολλά ακαδημαϊκά και ερευνητικά ιδρύματα, η συνεργασία των οποίων με επιχειρηματικούς φορείς της Ευρώπης είναι βασικός στόχος της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Αγγελάτου, 2017).

4.3 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τις παραπάνω παραδοχές προκύπτει το συμπέρασμα ότι η επιχειρηματικότητα αποτελεί μία πολύ σημαντική διαδικασία. Η ίδια η Πράσινη Βίβλος για την επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη ενισχύει αυτή την παραδοχή. Είναι μία διαδικασία η οποία συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία θέσεων εργασίας, αλλά και στην περαιτέρω οικονομική ανάπτυξη. Πλέον όλες οι νέες μικρές και μικρομεσαίες

επιχειρήσεις προβαίνουν στη δημιουργία θέσεων εργασίας έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων. Χώρες που γνωρίζουν άνθηση της επιχειρηματικότητας έχουν μειώσει σημαντικά τα ποσοστά ανεργίας.

Επίσης, ενισχύεται η κοινή παραδοχή ότι η επιχειρηματικότητα απελευθερώνει το δυναμικό του ατόμου, καθώς προωθεί καλύτερα εισοδηματικά επίπεδα, τα οποία παρακινούν τα άτομα να θέσουμε υψηλότερους στόχους και να προβούν σε αυτοπραγμάτωση και ανεξαρτησία με μέσο την επιχειρηματική δραστηριότητα. Ο επιχειρηματίας της σύγχρονης εποχής αποτελεί πλέον την κινητήριου δύναμη της τοπικής και διεθνούς οικονομίας και αγοράς. Μέσω της επιχειρηματικότητας προωθείται η θετική ανταγωνιστικότητα, ιδιαίτερα όταν η επιχειρηματικότητα είναι καινοτομική. Η δημιουργία νέων επιχειρήσεων ή ο προσανατολισμός υπαρχόντων επιχειρήσεων σε νέες καινοτομικές δραστηριότητες προσφέρουν ώθηση στην παραγωγικότητα, αύξηση στον ανταγωνισμό και αναγκάζουν άλλες επιχειρήσεις να προβούν στη βελτίωση των επιδόσεων τους ή ξένες καινοτομίες.

Πάρα πολλές χώρες πλέον ακολουθούν τις τάσεις της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας, καταφέροντας να αναπτυχθούν οικονομικά και να δημιουργήσουν πλούτο και ευημερία τον τελευταίο αιώνα. Βασικός παράγοντας του γεγονότος αυτού αποτελούν οι πρωτοβουλίες των επιχειρηματιών για την επιτάχυνση των καινοτόμων δραστηριοτήτων και την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτές τις χώρες.

Η άρρηκτη σχέση μεταξύ καινοτομίας και επιχειρηματικότητας και η επιτάχυνση των δραστηριοτήτων επιχειρηματικότητας θα οδηγήσει σε μια καινοτόμο ανάπτυξη. Από την άποψη αυτή, για να ενθαρρυνθούν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες, θα πρέπει να παρασχεθεί ένα καλά εδραιωμένο επιχειρηματικό κλίμα. Τα δικαιώματα ιδιοκτησίας θα πρέπει να διασφαλίζονται από το νόμο, τα κυβερνητικά κίνητρα θα πρέπει να σχεδιάζονται και να επεκτείνονται και, τέλος, πρέπει να πραγματοποιούνται περισσότερες επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο.

Η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα χρειάζονται τόσο στην κοινωνία, όσο και στην οικονομία, στα ιδρύματα δημόσιας υπηρεσίας και στις επιχειρήσεις. Αυτό που χρειάζεται είναι μια επιχειρηματική κοινωνία στην οποία η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα είναι φυσιολογικές, σταθερές και συνεχείς. Ακριβώς όπως η διοίκηση έχει γίνει το συγκεκριμένο όργανο όλων των σύγχρονων θεσμών και του ολοκληρωτικού οργάνου της κοινωνίας των επιχειρήσεων, έτσι και η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα πρέπει να γίνουν μια ολοκληρωμένη ζωτικής σημασίας δραστηριότητα στις επιχειρήσεις, στην οικονομία και στην κοινωνία. Αυτό απαιτεί από

τα στελέχη όλων των επιχειρήσεων να καταστήσουν την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα μια κανονική, συνεχή, καθημερινή δραστηριότητα και μια παγιωμένη πρακτική στο έργο και στην επιχείρησή τους. Η επισκόπηση της σύγχρονης βιβλιογραφίας που προηγήθηκε φανερώνει τα εξής:

- Η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία συνδέονται θετικά μεταξύ τους και αλληλεπιδρούν για να βοηθήσουν μια οργάνωση να ευημερήσει.
- Η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία είναι συμπληρωματικά και ο συνδυασμός των δύο μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για την επιχειρησιακή επιτυχία και τη βιωσιμότητα στο σημερινό δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία δεν περιορίζονται στα αρχικά στάδια μιας νέας επιχείρησης. Πρόκειται μάλλον για δυναμικές και ολιστικές διαδικασίες σε επιχειρηματικούς και καινοτόμους οργανισμούς.

Αν και όλο και περισσότερες επιχειρήσεις παγκοσμίως ωθούνται στην καινοτομία, ως βασικό παράγοντα επιτυχούς επιχειρηματικότητας και οικονομικής ανάπτυξης, προκύπτει μια άμεση ανάγκη μαζικού αναπροσανατολισμού των πολιτικών και των στάσεων, και κυρίως των προτεραιοτήτων των επιχειρήσεων. Πρέπει να ενθαρρύνονται προσπάθειες ευελιξίας, συνεχιζόμενης μάθησης και αποδοχής της αλλαγής ως φυσιολογικές και ευκαιριακές, τόσο σε επίπεδο επιχειρήσεων, όσο και σε προσωπικό επίπεδο, από κρατικούς και κυβερνητικούς φορείς σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Κεφάλαιο 4^ο: Καινοτομία και Διεθνοποίηση

4.1 Η Καινοτομία συνοδοιπόρος της Διεθνοποίησης

Στο πλαίσιο του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου η καινοτομία και η διεθνοποίηση παίζουν το ρόλο δύο στρατηγικών οδών, οι οποίες έχουν σαν βασικό στόχο συνδυαστικά την επιτυχία ενός οργανισμού. Οι Borini, Costa, Bezerra and Oliveira (2014) ορίζουν τη διεθνοποίηση ως μία συστηματική διαδικασία προώθησης της ανάπτυξης επιχειρηματικών δράσεων έξω από την τοπική αγορά και τα γεωγραφικά σύνορα μιας επιχείρησης. Η οδός της διεθνοποίησης θεωρείται καθολικά μία από τις πιο απαιτητικές και δύσκολες οδούς εγκαθίδρυσης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης (Braga & Queiros, 2017). Σύμφωνα με τον Χατζηδημητρίου (2003), το μέγεθος της διεθνοποίησης που φανερώνει μία επιχείρηση διερευνάται με την αναλογία των εγχώριων και διεθνών δραστηριοτήτων αυτής. Σύμφωνα με την παραπάνω δήλωση, όσο πιο μεγάλη είναι η παρουσία διεθνών δραστηριοτήτων σε μία επιχείρηση τόσο πιο διεθνοποιημένη θεωρείται αυτή.

Οι Oniat and McDougall (1994) θεωρούνται οι δύο βασικοί εκφραστές της διεθνοποίησης της καινοτομίας. Στην έρευνά τους υποστήριξαν ότι η απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση και εξέλιξη μιας σύγχρονης διεθνοποιημένης επιχείρησης είναι η εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών και η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων. Για να είναι υγιής η δραστηριοποίηση μιας διεθνοποιημένης επιχείρησης για την ανάπτυξη της και την ενίσχυση της απέναντι στον διεθνή ανταγωνισμό, είναι αναγκαία η παραπάνω άποψη. Τα βασικά οφέλη της καινοτομίας είναι η μείωση του κόστους παραγωγής, η μείωση της τελικής τιμής ενός προϊόντος και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης απέναντι σε ανταγωνιστές των ξένων αγορών. Η επιτυχημένη ανάπτυξη και εμπορευματοποίηση ενός καινοτόμου προϊόντος συχνά οδηγεί μία επιχείρηση στην διεθνοποίηση, με απώτερο σκοπό την κάλυψη της πλεονάζουσας ζήτησης, η οποία αναπτύσσεται έξω από τα σύνορα της αγοράς της επιχείρησης (Cassiman & Golonko, 2011). Η παραπάνω παραδοχή είναι συνδυαστική με το γεγονός ότι πάρα πολλά προϊόντα έχουν πολύ σύντομο κύκλο ζωής, εξαιτίας της καινοτόμας φύσεώς τους, γεγονός που οδηγεί στην αναζήτηση της πώλησής τους σε ξένες αγορές, οι οποίες δεν εμφανίζουν χαμηλή δυναμικότητα, όπως θα μπορούσε να συμβεί στην εγχώρια αγορά (Mlinaric & Mlinaric, 2010).

Σύμφωνα με τους Williams and Shaw (2011) υπάρχει μία δυνατή και εξαρτώμενη σχέση ανάμεσα στη διεθνοποίηση και την καινοτομία. Αντίθετα οι Altomonte, Aquilante, Bekes and Ottavianoet (2013) θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις με υψηλή δυναμικότητα

καινοτομίας, έχουν κατά συνέπεια και ισχυρή θέση στις Διεθνείς Αγορές. Η επιχειρηματολογία γύρω από αυτήν την ερευνητική διατύπωση αφορά στο γεγονός ότι για να μπορέσει μία επιχείρηση να εξελιχθεί έξω από την εντόπια αγορά, χρειάζεται ένα ισχυρό γνωσιακό και τεχνολογικό απόθεμα, ενώ αντίθετα η επιτυχημένη διεθνοποίηση της επιχείρησης εξαρτάται από την γέννηση και την εμπορευματοποίηση διαφόρων καινοτομιών. Επίσης, η ανάπτυξη του Διεθνούς Εμπορίου και των διεθνών συναλλαγών με την προώθηση και μεγέθυνση καναλιών συναλλαγής γνώσης ανάμεσα στις επιχειρήσεις άσχετα από τον τόπο δραστηριότητάς τους, αποτελούν συνέπεια της παραπάνω παραδοχής (Xu & Hua, 2014). Επιπλέον, οι Johanson and Valne (2009) υποστηρίζουν ότι η διεθνοποίηση είναι μία επιχειρηματική διαδικασία προώθησης της γνώσης σε μία καθολική βάση. Ο Babinshka υποστηρίζει ότι η γνώση είναι ο βασικός πυρήνας της διεθνοποίησης, τόσο η επιχειρησιακή, όσο και η τεχνολογική, και η οποία πρέπει να αφομοιωθεί με τους υπόλοιπους επιχειρησιακούς πόρους μιας επιχείρησης, προκειμένου να αξιοποιηθεί συστηματικά. Η ανάπτυξη διεθνούς δράσης προσφέρει σε μία επιχείρηση μία πληθώρα σημαντικών επιχειρηματικών πληροφοριών και την εφοδιάζει με πάρα πολλά γνωσιακά εφόδια, τα οποία συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχή αντιμετώπιση του ανταγωνισμού (Prashantham & Young, 2011).

Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα σε μία διεθνοποιημένη επιχείρηση σε μία νέα αγορά να απορροφήσει νεωτεριστικές τεχνογνωσίες και να εκμεταλλευτεί επιχειρηματικές ευκαιρίες, οι οποίες δεν παρουσιάζονται στη χώρα της (Prashantham, 2005). Σύμφωνα με τους Ben Letaifa and Rabeu (2013) η γεωγραφική απόσταση μιας επιχείρησης από τον τόπο γέννησής της είναι ένα εφελτήριο για την ανάπτυξη καινοτομίας και επιχειρηματικότητας σε αυτήν. Οι Ruzzier, Hojnik and Lipnik (2013) σε έρευνά τους απέδειξαν ότι όσες επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει σε διεθνοποίηση της επιχειρηματικότητάς τους έχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης καινοτομίας, σε σχέση με αυτές που δραστηριοποιούνται στον τόπο τους. Οι Frenz and Gillies (2007), επίσης, υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε διεθνείς συμμαχίες ή εξάγουν συναλλαγές έχουν δυναμικότερες και σταθερότερες απορροΐες καινοτομίας, σε σχέση με αυτές που δεν το κάνουν.

Ο βαθμός και ο τρόπος διεθνοποίησης μιας επιχείρησης επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη διαδικασία καινοτομίας της. Μία επιχείρηση, η οποία παρουσιάζει υψηλά επίπεδα γνώσης και εμπειρίας και προωθεί τακτικές με υψηλό κίνδυνο, είναι δυνατόν να αναπτύξει ριζικές καινοτομίες σε επίπεδο προϊόντος και παραγωγής. Η καινοτομία σε επίπεδο ανάληψης κινδύνου και προσδοκώμενων ωφελειών έχει άμεση συνάφεια με τη δέσμευση της επιχείρησης στο πλαίσιο της διεθνοποίησης (Prashantham & Young, 2011).

Υπάρχει μία σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ των δύο επιχειρηματικών όρων, η οποία καταλήγει στο απόφθεγμα ότι η καινοτομία έχει ανάγκη τη διεθνοποίηση, εξαιτίας της προκύπτουσας ανάγκης για συνεχή εισαγωγή νέας γνώσης και η διεθνοποίηση χρησιμοποιεί την καινοτομία, για να επιτύχει αγοραστικούς στόχους και να εγκαθιδρύσει την επιχειρηματική παρουσία και επιτυχία μιας επιχείρησης σε ένα νέο ξένο αγοραστικό κόσμο (Williams & Shaw, 2011).

4.2 Πρακτικές Διεθνοποίησης και Καινοτομία

Η διεθνοποίηση της καινοτομίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ύψος των επενδύσεων για περαιτέρω ανάπτυξη της τεχνογνωσίας μιας επιχείρησης. Η διερεύνηση των τεχνολογικών πόρων μιας επιχείρησης οδηγεί στην εκμετάλλευση νέων ευκαιριών για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών από μία επιχείρηση στο πλαίσιο των διεθνών αγορών. Επιπρόσθετα, ενισχύεται η ανταγωνιστική της θέση όσον αφορά στα υπάρχοντα προϊόντα της με την βελτιστοποίηση αυτών (Osuna, 2014).

Η παρουσία συμμαχιών παίζει το ρόλο του συνδετικού κρίκου ανάμεσα στη διαδικασία της διεθνοποίησης και στην επίτευξη μιας καινοτομίας. Με τη συμμετοχή μιας επιχείρησης σε συμμαχίες, αυτή αποκτά το προνόμιο εκμετάλλευσης τεχνολογικών πόρων, τους οποίους δεν θα μπορούσε να εξασφαλίσει από μόνη της. Αυτή είναι τεχνογνωσία που μπορεί να αποκτήσει μία επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επίτευξη νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία συμβάλλουν σημαντικά στην ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης (Singh & Gaur, 2013). Επίσης, η συμμετοχή μιας επιχείρησης σε μία διεθνή επιχειρηματική συμμαχία προσφέρει σε αυτήν τη δυνατότητα εισαγωγής με ασφαλέστερο τρόπο της καινοτομίας της σε μία ξένη αγορά, ειδικά στην περίπτωση που οι σύμμαχοί της είναι έμπειρες επιχειρήσεις. Κατά αυτό τον τρόπο δίνεται η ευκαιρία σε μία επιχείρηση να κάνει χρήση των υπάρχοντων καναλιών διανομής της καινοτομίας, χωρίς να επιβαρύνεται με νέα ρίσκα και επιπλέον κόστη (Osuna, 2014).

Οι Singh and Gaur (2013) θεωρούν ότι πρωτεύοντα ρόλο για την επιτυχία και επιβίωση μιας επιχείρησης παίζει το πλάνο δράσης της. Οπότε, η επιτυχία ή η αποτυχία ενός έργου μιας επιχείρησης σχετικά με τη διεθνοποίηση και τη γέννηση της καινοτομίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μηχανισμό λήψης αποφάσεων της. Σύμφωνα με τους Casillas, Moreno and Acedo (2012) σε περίπτωση οικογενειακής επιχείρησης υπάρχει πιο άμεσος τρόπος λήψης αποφάσεων, γεγονός που βοηθάει δυναμικά στην ανάπτυξη καινοτομίας, αλλά και στην εφαρμογή διεθνοποιημένης στρατηγικής, επειδή υπάρχει

ενίσχυση της απρόσκοπτης και ταχύτατης επικοινωνίας, χωρίς αυτή να επηρεάζεται από ιεραρχικά και γραφειοκρατικά κωλύματα. Επίσης, έχει παρατηρηθεί ότι το κλίμα αυτονομίας στο πλαίσιο του εργασιακού χώρου αποτελεί ενισχυτικό παράγοντα, όπως και στην περίπτωση της ανοιχτής καινοτομίας, της λήψης σημαντικών αποφάσεων, η καθυστέρηση των οποίων θα μπορούσε να αποβεί μοιραία για μία επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Grant (1996) η αυτονομία ενός υπαλλήλου συνδέεται άρρηκτα με την αύξηση της καινοτομίας και με την ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του, οι οποίες θα μπορούσαν να αποβούν πολύ χρήσιμες στις διαδικασίες διεθνοποίησης. Συμπερασματικά, ένας ευέλικτος μηχανισμός λήψης επηρεάζει θετικά και δυναμικά την άμεση υλοποίηση ενεργειών γύρω από τη διεθνοποίηση και την καινοτομία.

Σε ένα πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον πάρα πολλές επιχειρήσεις δεν υιοθετούν μία ομοιόμορφη στρατηγική θεώρηση γύρω από ενέργειες διεθνοποίησης. Συνεπώς, ένα αμφιδέξιο πλαίσιο δράσης, το οποίο συνδυάζει εξωτερικές και εσωτερικές πρακτικές διεθνοποίησης, είναι δυνατόν να εφαρμοστεί. Ένα σχέδιο αμφιδέξιας διεθνοποίησης εφαρμόζεται σε περίπτωση που μία επιχείρηση θέλει να αντιμετωπίσει θεσμικά ή αγοραστικά εμπόδια στην χώρα παρουσία της και συγχρόνως θέλει να αναπτύξει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο πλαίσιο των διεθνών συμμαχιών της (Luo & Tung, 2007). Η έρευνα των Prange and Buyunka (2011) απέδειξε ότι σε μεγάλο αριθμό κινεζικών επιχειρήσεων η στρατηγική αμφιδέξιας διεθνοποίησης που ακολούθησαν προκάλεσε υψηλότερα ποσοστά καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και πιο δυναμική απόδοση στη διεθνοποίηση, σε σχέση με τις επιχειρήσεις που ακολούθησαν είτε εσωτερικές, είτε εξωτερικές στρατηγικές μόνο.

Σε πάρα πολλές περιπτώσεις οι έμπειρες και δυναμικές διεθνοποιημένες επιχειρήσεις προβαίνουν στην εδραίωση της επιχειρηματικής τους παρουσίας σε μία ξένη αγορά με την συγχώνευση με μία τοπική επιχείρηση ή την μερική εξαγορά της. Ο Χατζηδημητρίου (2003) στηρίζει ότι η πλειοψηφική ή η μειοψηφική συμμετοχή μιας επιχείρησης σε μία ξένη επιχείρηση έχει πάρα πολλά πλεονεκτήματα, όπως είναι το μοίρασμα του επιχειρηματικού κινδύνου και του οικονομικού κόστους, αλλά και διάφορα μειονεκτήματα, όπως είναι η απουσία συνολικού ελέγχου πάνω επιχειρησιακές ενέργειες και τις αποφάσεις και οι οργανωσιακές προστριβές που αναπτύσσονται από τις διαφορετικές κουλτούρες κάθε επιχείρησης.

Οι Thrassou, Vrontis, Chebbi and Yahiaoui (2012) υποστηρίζουν ότι η πρόκληση κατά τη διαδικασία ανάπτυξης μιας καινοτομίας σε καθεστώς εξαγοράς ή συγχώνευσης αφορά στην καθολική ικανοποίηση όλων των στρατηγικών στόχων του μάρκετινγκ, αλλά και των επιμέρους αναγκών των ξένων αγορών. Σύμφωνα με αυτή την παραδοχή η

δημιουργία συνεργατικού κλίματος μεταξύ της διεθνοποιημένης εξαγοράζουσας επιχείρησης και της εξαγορασμένης είναι απαραίτητη, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί ο όγκος των πληροφοριών και των γνώσεων μέσα σε ένα ποικιλόμορφο πολιτισμικό περιβάλλον.

4.3 Εξαγωγική Δραστηριοποίηση και Καινοτομία

Η εξαγωγική δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης σχετίζεται άμεσα με την καινοτομία, αν και υπάρχουν διάφορες αντίθετες απόψεις, όσον αφορά στα άμεσα και έμμεσα αποτελέσματα που προκύπτουν με βασικό στόχο την εξαγωγική επέκταση.

Οι Love and Roper (2015) θεωρούν ότι η καινοτομία είναι μία σημαντική πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και αποτελεί ένα δυναμικό επιχειρηματικό εργαλείο ενίσχυσης των προσπαθειών με απώτερο στόχο τις εξαγωγικές συναλλαγές. Οι Leonidou and Katsikeas (1996) θεωρούν ότι μία εξαγωγική δραστηριοποίηση είναι από μόνη της καινοτομία για μία επιχείρηση, καθώς αποτελεί μία νέα δίοδο ανάπτυξης εμπορικών συναλλαγών έξω από τα σύνορα της χώρας μίας επιχείρησης. Οι Altomonte, Aquilante, Bekes and Ottaviano (2013) υποστηρίζουν ότι στο μεσοπρόθεσμο μέλλον οι δραστηριότητες καινοτομίας σε μία επιχείρηση μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστική της θέση σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο Hessels (2007) υποστηρίζει ότι οι καινοτομικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης την ενδυναμώνουν και της προσφέρουν τα κατάλληλα εφόδια, προκειμένου αυτή να αντιμετωπίσει εγκαίρως τυχόν αλλαγές και δυσκολίες στη Διεθνή Αγορά και να καλυτερέψει τις εξαγωγές της. Οι Becker and Egger (2013) θεωρούν, από την άλλη, ότι οι εξαγωγές μιας επιχείρησης μπορούν να ενισχυθούν μόνο όταν η επίτευξη καινοτομίας της συνδυάζεται με κάποιο καινοτόμο προϊόν. Επίσης, ένα επιχειρηματικό μοντέλο καινοτομίας μπορεί να προσφέρει μείωση στην εξαγωγική επίδοση μιας επιχείρησης, καθώς αυτή για να επιτύχει εξαγωγική επίδοση αναδιατάσσει τους επιχειρηματικούς πόρους της και εστιάζει τη στρατηγική της από την εγχώρια στη διεθνή αγορά, γεγονός που είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο και κοστοβόρο (Azari et al., 2017).

Ο κορεσμός ενός προϊόντος στην τοπική αγορά, όσον αφορά σε μία νέα καινοτομία, μπορεί να αναγκάσει την επιχείρηση να αναπτύξει εξαγωγικές σχέσεις συναλλαγής με άλλες ξένες αγορές, οι οποίες φανερώνουν μεγαλύτερη ζήτηση από ότι η εγχώρια αγορά. Οι εξαγωγικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εμπορικών στόχων αυτής και στην αποφυγή άσχημων επιχειρηματικών καταστάσεων, όπως είναι η απαξίωση καινοτόμων προϊόντων λόγω τις μειωμένες πωλήσεις τους.

Σύμφωνα με τους Cassiman and Golovko (2011), ο διαμοιρασμός του κόστους E&A σε περισσότερες μονάδες και η αύξηση της επιχειρησιακής παραγωγικότητας εξαιτίας της Διεθνούς Αγοράς επιτυγχάνονται από την εξαγωγική δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης. Ο Basile (2001) θεωρεί ότι όσο μία επιχείρηση αυξάνει τις δράσεις της γύρω από την E&A και την καινοτομία, τόσο είναι πιο πιθανό να αυξήσει τις εξαγωγές των προϊόντων της. Αυτή την άποψη συμμερίζονται και οι Aw, Roberts and Xu (2009), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η αύξηση σε επενδύσεις E&A οδηγεί σε αύξηση της εξαγωγικής δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης.

Στον αντίποδα, οι Purkayastha, Manolova and Edelman (2015) σε μία έρευνα του γύρω από ινδικές φαρμακευτικές επιχειρήσεις κατέληξαν στο ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εξαγωγικής δραστηριοποίησης και των επενδύσεων σε καινοτομία μιας επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει κυρίως διότι μία μεγάλη αύξηση σε επενδύσεις καινοτομίας και εξαγωγής και εκμετάλλευσης των πληροφοριών οδήγησε σε χαμηλή δυναμικότητα καινοτομίας, ιδίως σε επιχειρήσεις που ανήκουν σε αναπτυσσόμενες οικονομίες, όπως είναι η Ινδία. Η αρνητική αυτή σχέση δικαιολογείται από γεγονότα δυσκολίας χρηματοδότησης, εισαγωγών στη Διεθνή Αγορά επιχειρήσεων χωρίς σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και έλλειψης επαρκούς διεπιχειρησιακής γνώσης και ικανοτήτων γύρω από θέματα ανάπτυξης και συμμετοχής σε δίκτυα καινοτομίας (Kumar & Siddharthan, 1994).

Η καινοτομία και η έναρξη εξαγωγικής δραστηριοποίησης είναι κυρίως αποτελέσματα εσωτερικών στρατηγικών μιας επιχείρησης (Costantini & Melitz, 2008). Σύμφωνα με τους Altomonte, Aquilante, Bekes and Ottaviano (2013) μία επιχείρηση προχωράει στην έναρξη εξαγωγικής δραστηριότητας, αφού πρώτα έχει προβεί στη δημιουργία νεωτεριστικών προϊόντων και έχει ως βασικό στόχο να απορροφήσει γνώσεις και πληροφορίες από τη Διεθνή Αγορά. Την ίδια άποψη έχουν και οι Van Beveren and Vandebussche (2010), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η καινοτομία αποτελεί πόλο έλξης των εξαγωγών, φανερώνοντας μία αμφίδρομη και αλληλένδετη σύνδεση ανάμεσα στην καινοτομία και τις εξαγωγικές δραστηριότητες. Η καινοτομία μιας επιχείρησης μπορεί να ενδυναμωθεί από την παγίωση εξαγωγικών εμπορικών συναλλαγών σε αυτήν (Lileeva & Trefler, 2010).

Σχεδόν όλες οι επιχειρηματικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης σχετίζονται άμεσα με την εξαγωγική της δράση και επηρεάζονται άμεσα και σε μεγάλο βαθμό από την επιβολή διαφόρων δασμών. Πάρα πολλές επιχειρήσεις προβαίνουν σε εισαγωγή ενδιάμεσων προϊόντων και πρώτων υλών, τις οποίες κρίνουν αναγκαίες για την περαιτέρω ανάπτυξη και δημιουργία καινοτόμων προϊόντων. Κάθε επιπλέον κόστος των

παραπάνω επιχειρησιακών δραστηριοτήτων επιβαρύνει την επιχείρηση και μπορεί να μειώσει σε μεγάλο βαθμό τη δυναμικότητά της γύρω από την καινοτομία. Υπάρχει μία μεγάλη συσχέτιση ανάμεσα στους επιβληθέντος βαθμούς και την παραγωγή καινοτομίας, οι επιχειρήσεις που έχουν υψηλούς δασμούς για την εισαγωγή αναγκαίων πρώτων υλών και ενδιάμεσων προϊόντων παρουσίασαν χαμηλά επίπεδα καινοτομίας, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις με χαμηλούς δασμούς, οι οποίες παρουσίασαν υψηλά επίπεδα καινοτομίας (Amiti & Khandelwal, 2013).

4.4 Καινοτομία και Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (ΑΞΕ)

Ένας από τους πιο βασικούς παράγοντες της επιτυχίας των άμεσων ξένων επενδύσεων (ΑΞΕ), που μπορεί να διεκπεραιώσει μία επιχείρηση κατά τη διάρκεια της διεθνοποίησης της, είναι η τοποθεσία διεκπεραίωσης τους. Η δημιουργία θυγατρικών E&A σε ξένες μεγάλες αγορές, οι οποίες προσφέρουν ποσοστά γνώσης, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη διεθνών δικτύων θυγατρικών, μπορούν να οδηγήσουν στην ενίσχυση της καινοτομίας και στη δημιουργία νέων προϊόντων και τεχνολογιών (Ernits, 2018). Είναι απαραίτητο λοιπόν οι επιχειρήσεις να επαυξήσουν την επιχειρηματική τους παραγωγικότητα, να εκμεταλλευτούν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις τεχνολογίες που μπορεί να παράξουν οι ΑΞΕ, μέσω της θεμελίωσης αρμοδίων μηχανισμών. Οι Rugman and Verbeke (2001) υποστηρίζουν ότι μία επιχείρηση μπορεί να παρουσιάσει μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία προέρχονται από τη χώρα δράσης της και αφορούν στις πρώτες ύλες, στο ανθρώπινο δυναμικό, στις διεπιχειρησιακές σχέσεις, κ.ά. (Country – Specific Advantages ή CSAs). Αυτά τα πλεονεκτήματα που αφορούν στη χώρα έχουν τη δυνατότητα να λειτουργήσουν δυναμικά και να προωθήσουν τη δημιουργία νέων καινοτομιών.

Είναι πλέον γεγονός ότι η ενίσχυση της τεχνογνωσίας και οι καθολική εισροή νέων δεξιοτήτων και ιδεών μία επιχείρηση επηρεάζεται θετικά από την εγκαθίδρυση θυγατρικών σε χώρες με σημαντικά CSAs. η δραστηριοποίηση θυγατρικών σε χώρες οι οποίες διαθέτουν μεγάλο τεχνολογικό και γνωσιακό απόθεμα και αποτελούν δυναμικά εθνικά συστήματα καινοτομίας προωθούν σε μεγάλο βαθμό την επιχειρηματική εξέλιξη μιας επιχείρησης (Ernits, 2018).

Οι Christensen and Raynor (2013) θεωρούν ότι μια επιχείρηση, η οποία θέλει να ανθίσει επιχειρηματικά σε διεθνές επίπεδο, πρέπει να επιδιώξει σημαντική καινοτομία, η οποία θα μπορέσει να επηρεάσει θετικά την υπάρχουσα κατάσταση της αγοράς. Μία διεθνοποιημένη επιχείρηση πρέπει να προβεί στην εστίαση της αναδιάρθρωσης των

παραμέτρων της αγοράς (ανταγωνιστές, εύρος, χαρακτηριστικά καταναλωτικού κοινού, κα), αλλά και στην εγκαθίδρυση μιας αλυσίδας καινοτόμων προϊόντων ή στην εισαγωγή νεωτεριστικών χαρακτηριστικών σε ήδη υπάρχοντα προϊόντα (Assink, 2006). Η εισαγωγή δυναμικών νεωτερισμών σε μία διεθνοποιημένη αγορά μπορεί να προωθηθεί μέσω της εφαρμογής σταδιακών αλλαγών από την επιχείρηση σε ήδη υπάρχουσες τεχνολογίες. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να ανταγωνιστεί σε ένα διεθνές επίπεδο, να προωθήσει τα προϊόντα της σε υψηλότερες τιμές και να διευρύνει και να παγιώσει την πελατειακή της βάση με νέους καταναλωτές. Η επιχείρηση θα πρέπει να δράσει δυναμικά μέσα στα γεωγραφικά σύνορα της νέας αγοράς, καθώς μέσω αυτής της δράσης της δίνεται η δυνατότητα να κατανοήσει περισσότερο τις ανάγκες της εντόπιας αγοράς και να ανταποκριθεί πιο γρήγορα σε αυτές (Cowden & Alhorst, 2013).

Οι Zahra and George (2002) υποστηρίζουν ότι για να μπορέσει μία θυγατρική εταιρεία να επωφεληθεί στο έπακρο από τα CSAs της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται και να καταφέρει να αναπτύξει καινοτομία, θα πρέπει να φανερώσει υψηλά επίπεδα ελευθερίας, Όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων, να έχει άμεση και γρήγορη πρόσβαση σε πρώτες ύλες και να μπορεί να αφομοιώσει γρήγορα και δυναμικά τον καινούργιο όγκο πληροφοριών.

Μία διεθνοποιημένη επιχείρηση, η οποία επιθυμεί να προωθήσει την αγοραστική της θέση σε μία αναπτυσσόμενη αγορά, θα πρέπει να προβεί στην εγκαθίδρυση μιας θυγατρικής μέσα στα γεωγραφικά σύνορα αυτής της αγοράς, προκειμένου να επωφεληθεί στο έπακρο από την ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο γνωρίζει τις ξεχωριστές ανάγκες των καταναλωτών μίας τέτοιας αγοράς (Khanna et al., 2010). Αντίθετα, οι Cowden and Alhorst (2013) υποστηρίζουν ότι η ανάπτυξη ΑΞΕ σε αναπτυσσόμενες αγορές μπορεί από τη μία να προκαλέσει θετικές επιπτώσεις στα κέρδη μιας επιχείρησης, αλλά μπορεί από την άλλη να ενισχύσει φαινόμενα απαλοιφής CSAs και να μειώσει το κόστος συναλλαγής, καθώς μπορεί να υπάρχει έλλειψη κρατικών φορέων προστασίας της ιδιοκτησίας ή απουσία μηχανισμών προφυλάξεις της ελεύθερης αγοράς.

4.5 Διεθνοποίηση, Καινοτομία και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Πάρα πολλές μικρομεσαίες οικογενειακές καινοτόμες επιχειρήσεις έχουν αυξήσει σημαντικά την εμπορική τους σημασία, εφαρμόζοντας πρακτικές, οι οποίες κατέστησαν δυνατή τη μεταφορά της εγχώριας παραγόμενης καινοτομίας τους σε ξένες αγορές.

Τέτοιου είδους επιχειρήσεις, που είναι ο πυρήνας πολλών ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων οικονομιών, μπορούν να επωφεληθούν σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό από την προώθηση των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων πέρα από την εγχώρια αγορά.

Οι Braga, Correia, Braga and Lemos (2017) σε μία έρευνα τους γύρω από τη διεθνοποίηση μικρομεσαίων (MME) και οικογενειακών επιχειρήσεων στην Πορτογαλία, οι οποίες χτυπήθηκαν σοβαρά από την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008, ανακάλυψαν ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις μπορούσαν να επιδιώξουν την καινοτομία, μόνο στην περίπτωση που η εφαρμογή της θα προσέφερε μείωση του κόστους, εισαγωγή σε νέες ξένες αγορές και συμμετοχές σε νέα κανάλια διανομής. Η συγκεκριμένη έρευνα απέδειξε, επίσης, την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην καινοτομία και τη διεθνοποίηση και στην περίπτωση των MME και οικογενειακών επιχειρήσεων. Όλες οι επιχειρήσεις που προέβησαν στην ανάπτυξη και εκμετάλλευση της καινοτομίας παρουσίασαν πολύ μεγαλύτερα επίπεδα διεθνοποίησης και αύξησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό τα κέρδη τους, σε σχέση με τις μη διεθνοποιημένες MME. Οι Mueller and Phillipon (2011) θεωρούν ότι η διεθνοποίηση και η καινοτομία μπορούν να ενισχυθούν σε μεγάλο βαθμό από την παρουσία οικογενειακών δεσμών, καθώς αυτοί προωθούν την ανάπτυξη απρόσκοπτης και άμεσης επικοινωνίας, αλλά και την ύπαρξη οργανωσιακής σταθερότητας.

Από την άλλη οι Craig, Pohjola, Kraus and Jensen (2014) σε έρευνά τους σε μεγάλο βαθμό φινλανδικών οικογενειακών επιχειρήσεων κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εν λόγω επιχειρήσεις φανέρωσαν μικρότερα επίπεδα δυναμικότητας καινοτομίας, από τις επιχειρήσεις εκείνες που δεν χαρακτηρίζονται ως οικογενειακές. Τα βασικότερα αίτια αυτής της χαμηλής καινοτομίας συνδέονται κυρίως με το φόβο της αποτυχίας και την αδυναμία ανάληψης ρίσκου, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε μοιραίες καταστάσεις. Σύμφωνα με την παραπάνω παραδοχή μία συντηρητική στρατηγική, σε αντίθεση με την ανάπτυξη καινοτομίας, μπορεί να οδηγήσει στη μεγαλύτερη εστίαση στις επιχειρηματικές δραστηριότητες στην εγχώρια αγορά, αλλά όχι στην ανάπτυξη σε διεθνές επίπεδο.

Σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές ο ρόλος της καινοτομίας στη διεθνοποίηση για τις οικογενειακές και τις MME επιχειρήσεις μπορεί να οδηγήσει σε δύο κατευθύνσεις. Αν και η καινοτομία λειτουργεί επιβοηθητικά και μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική επιτυχία στο πλαίσιο μιας διεθνοποιημένης στρατηγικής, η παρουσία αδιαλλαξίας και ακαμψίας σε επενδυτικό και διοικητικό επίπεδο μπορεί να αποτρέψει την εξαγωγική εκμετάλλευση της από οικογενειακές και MME επιχειρήσεις.

4.6 Καινοτομία και Διεθνοποίηση E&A

Χώρες με χαμηλή δυναμικότητα προστασίας πνευματικής ιδιοκτησίας πλέον γνωρίζουν μεγάλη άνθηση στην εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών E&A, εξαιτίας της διεθνοποίησης της αγοράς. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία μεγάλη ανάπτυξη συναλλαγών μεταξύ των επιχειρήσεων, από τις οποίες μερικές είναι πελάτες και μερικές είναι παραγωγοί υπηρεσιών υποστήριξης στον τομέα της E&A. Πάρα πολλές φορές, όμως, υπάρχει μη αδειοδοτημένη εκμετάλλευση της εταιρικής πνευματικής ιδιοκτησίας, γεγονός που οφείλεται στην ανυπαρξία μηχανισμών προστασίας απέναντι στη διαρροή γνώσεων και πληροφοριών, ειδικά σε χώρες που εγκαθιδρύονται οι πάροχοι (Santangelo et al., 2016). Οι Kale, Singh and Perlmutter (2000) υποστηρίζουν ότι μία επιχείρηση πρέπει σε κάθε περίπτωση να λαμβάνει δραστικά μέτρα για την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας της, όταν συναλλάσσει γνώσεις με έναν πάροχο υπηρεσιών E&A, εξαιτίας της αμφίδρομης φύσεως της συναλλαγής, η οποία μπορεί να προκαλέσει διαρροή αυτής της γνώσης προς άλλες εταιρείες.

Σε πάρα πολλές περιπτώσεις, για να εξυπηρετούνται καλύτερα οι επιχειρήσεις, προβαίνουν σε μετεγκατάσταση κοντά στους κύριους παρόχους υπηρεσιών E&A, προκειμένου να έχουν πλεονεκτήματα CSAs, όπως χαμηλή φορολογία, παρουσία δυναμικών μηχανισμών προστασίας πνευματικών δικαιωμάτων, κ.ά. (Narula & Santangelo, 2012). Επομένως, παρατηρείται σε μεγάλο βαθμό ένα φαινόμενο συσσωμάτωσης των επιχειρήσεων, στο κέντρο του οποίου δεσπόζει η συναλλαγή της γνώσης ως αγαθό, αλλά και η παρουσίαση σημαντικών φαινομένων διάχυσης της πληροφορίας. Οι Ritala, Bouncken and Kraus (2016) θεωρούν ότι η διάχυση της γνώσης, σύμφωνα πάντα με τη θεωρία του κόστους συναλλαγών, μπορεί να προκαλέσει προβλήματα, καθώς ένας πάροχος μιας πληροφορίας μπορεί να μεταδώσει, ηθελημένα ή όχι, πολύ βασικές πληροφορίες προς άλλους πελάτες.

Οι Noya and Canal (2017) υποστηρίζουν ότι η μεταφορά των εγκαταστάσεων μιας επιχείρησης κοντά σε παρόχους υπηρεσιών E&A, καθώς και η συσσωμάτωση με ανταγωνιστές και προμηθευτές γνώσεων στο πλαίσιο εξωτερικής ανάθεσης εργασιών E&A, προσφέρει τόσο πλεονεκτήματα, όσο και μειονεκτήματα τοποθεσίας, τα οποία σχετίζονται με την γεωγραφική θέση και τα χαρακτηριστικά της τοπικής αγοράς. Η παρουσία ή η απουσία ενός υγιούς εγχώριου μηχανισμού προστασίας πνευματικής περιουσίας αποτελούν έναν από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας της συνεργασίας με διεθνείς επιχειρήσεις E&A και της ανάπτυξης σχέσεων. Μία εταιρεία προμηθευτής

γνώσεων που εδρεύει σε χώρα με χαμηλή δυνατότητα προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας, μπορεί να κλονίσει τις σχέσεις συναλλαγής και να επιφέρει μία μυστικότητα και ακαμψία από το μέρος της επιχείρησης πελάτη. Βασικό αποτέλεσμα αυτού του φαινομένου είναι η αποδυνάμωση της προσδοκώμενης απόδοσης καινοτομίας και η μείωση της εξάπλωσης και εκμετάλλευσης της επιχειρησιακής γνώσης. Ο μοναδικός τρόπος αντιμετώπισης αυτού του φαινομένου είναι η ανάπτυξη συνεργασίας με προμηθευτές γνώσης που εδρεύουν σε περιοχές με υψηλή δυναμικότητα προστασίας των πνευματικών δικαιωμάτων και διαθέτουν εμπειρία σε σχέσεις συναλλαγής με διεθνοποιημένες επιχειρήσεις (Li, 2005).

Από τα παραπάνω προκύπτει μία τάση αποκέντρωσης των διεργασιών E&A από μία μητρική χώρα προς άλλες αναδυόμενες οικονομίες. Από την άλλη, πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν μετεγκαταστήσει τους πυρήνες E&A τους σε αναπτυγμένες οικονομίες, προκειμένου να επωφεληθούν από τα CSAs, όπως η παρουσία ισχυρών μηχανισμών προστασίας της γνώσης και η εύκολη χρηματοδότηση (Ervits, 2018).

Οι Patel and Pavitt (1991) υποστηρίζουν ότι η συγκέντρωση δραστηριοτήτων καινοτομίας στη μητρική χώρα έχει άμεση σχέση με τη δυσκολία της μεταφοράς της γνώσης, η οποία σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να μεταδοθεί μόνο μέσω διακοινωνικής επικοινωνίας και φυσικής εγκυρότητας των ατόμων. Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η απόσταση, μειώνεται το ουσιαστικό κέρδος από την διεθνοποίηση της E&A, καθώς προκαλούνται σημαντικά κόστη ελέγχου και οργάνωσης, αλλά υπάρχει και δυσκολότερος έλεγχος των προαπαιτούμενων διαδικασιών.

Πάρα πολλές πολυεθνικές, οι οποίες προέρχονται από ήδη ανεπτυγμένες αγορές, συγκεντρώνουν τις διαδικασίες E&A στη μητρική χώρα, γεγονός που ονομάζεται σύμφωνα με τον Narula (2014) «παράδοξο του εύρους διασποράς». Μία πολυεθνική επιχείρηση εξαιτίας των πιέσεων της διεθνοποίησης και της εγκαθίδρυσης σε παγκόσμια αγορά, προβαίνει σε εξάπλωση των δραστηριοτήτων καινοτομίας της σε παγκόσμιο επίπεδο, προκειμένου να εκμεταλλευτεί τα CSAs αναπτυσσόμενων κρατών, γεγονός που οδηγεί στην ανάδυση κόστους συνυφασμένου με τη διοίκηση των επιμέρους θυγατρικών και στο χάσιμο σημαντικού μέρους του ελέγχου της πάνω στις θυγατρικές της. Επομένως, πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις προβαίνουν στη συγκέντρωση των δραστηριοτήτων E&A τους στη μητρική τους χώρα, αντί να τις εγκαθιδρύουν σε δυναμικά εθνικά κέντρα καινοτομίας.

Επίσης, είναι πολύ συχνό το φαινόμενο της συνεγκατάστασης των κέντρων E&A πολυεθνικών επιχειρήσεων σε δυναμικά διεπιστημονικά πάρκα, με απώτερο σκοπό το

όφελος από την παρουσία κέντρων πληροφορίας και προσωπικού, το οποίο διαθέτει υψηλό επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων. Η συνεγκατάσταση προσφέρει στις πολυεθνικές μία αλληλεπίδραση, η οποία προκαλείται μέσω της συναλλαγής των πληροφοριών, και μία μεγένθυση της επιχειρησιακής γνώσης τους (Dunning, 1998). Η εγκατάσταση τμημάτων E&A σε ένα διεπιστημονικό πάρκο αποτελεί μία σημαντική στρατηγική για μία πολυεθνική εταιρεία, καθώς της προσφέρει τη δυνατότητα να αφογκράζεται και να οικειοποιείται τη σύγχρονη επιχειρησιακή γνώση με τον καλύτερο δυνατό, δυναμικό και αποτελεσματικό τρόπο (le Duc & Lindeque, 2018).

4.7 Αντίστροφη Καινοτομία

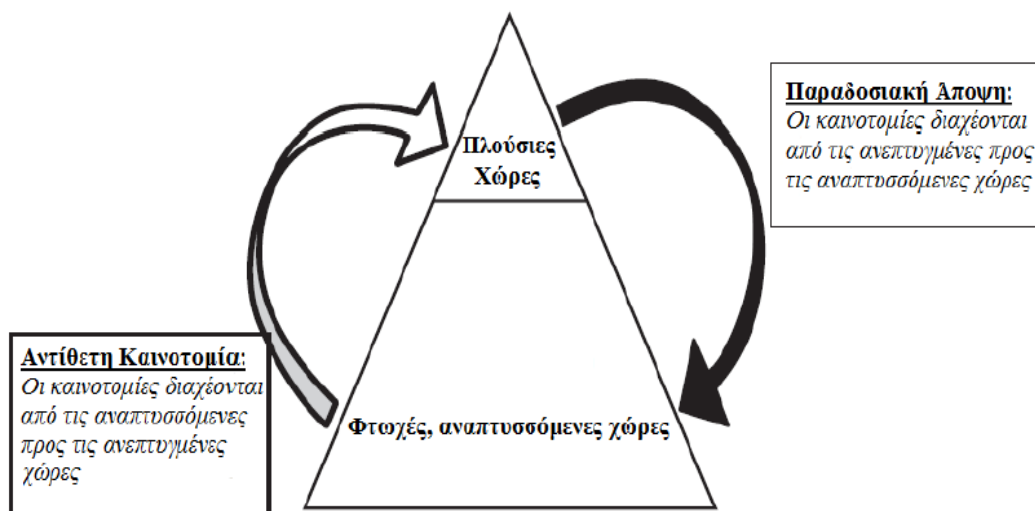
Η αντίστροφη καινοτομία (Reverse Innovation) είναι μια καινοτομία που χρησιμοποιήθηκε πρώτα στον αναπτυσσόμενο κόσμο, πριν εξαπλωθεί στον εκβιομηχανισμένο κόσμο. Ο όρος έγινε δημοφιλής από τους καθηγητές του Πανεπιστημίου Dartmouth στο New Hampshire των ΗΠΑ, Vijay Govindarajan, Chris Trimble και Jeffrey R. Immelt. Η αντίστροφη καινοτομία είναι η διαδικασία κατά την οποία τα αγαθά που αναπτύσσονται ως φθηνά μοντέλα για την κάλυψη των αναγκών των αναπτυσσόμενων χωρών, όπως ιατρικά εργαλεία που λειτουργούν με μπαταρίες σε χώρες με περιορισμένη υποδομή, ανακατασκευάζονται ως καινοτόμα προϊόντα χαμηλού κόστους για τους δυτικούς αγοραστές (Govindarajan et al., 2009).

Η διαδικασία της αντίστροφης καινοτομίας ξεκινά με την εστίαση στις ανάγκες και τις απαιτήσεις για προϊόντα χαμηλού κόστους σε χώρες όπως η Ινδία. Μόλις αναπτυχθούν τα προϊόντα για αυτές τις αγορές, πωλούνται αλλού, ακόμα και στη Δύση, σε χαμηλές τιμές που δημιουργούν νέες αγορές και χρήσεις για αυτές τις καινοτομίες.

Συνήθως, οι εταιρείες ξεκινούν τις προσπάθειές τους για παγκοσμιοποίηση, αφαιρώντας ακριβιά χαρακτηριστικά από το καθιερωμένο προϊόν τους και επιχειρούν να πουλήσουν αυτά τα νέα προϊόντα στην αναπτυσσόμενη αγορά. Αυτή η προσέγγιση, δυστυχώς, δεν είναι πολύ ανταγωνιστική και αφορά μόνο τα πιο εύπορα τμήματα της κοινωνίας στις αναπτυσσόμενες χώρες. Η αντίστροφη καινοτομία, από την άλλη πλευρά, οδηγεί σε προϊόντα που δημιουργούνται τοπικά στις αναπτυσσόμενες χώρες, δοκιμάζονται στις τοπικές αγορές και, εάν είναι επιτυχημένα, στη συνέχεια αναβαθμίζονται για πώληση και παράδοση στον ανεπτυγμένο κόσμο (Carus, 2012).

Η συζήτηση για την αντίστροφη καινοτομία έχει επικεντρωθεί μέχρι στιγμής στην εισαγωγή καινοτομιών από την άποψη της αγοράς. Οι Govindarajan and Ramamurti (2011) ορίζουν την αντίστροφη καινοτομία ως «μια καινοτομία που υιοθετείται πρώτα σε

«... μια φτωχή χώρα προτού υιοθετηθεί σε πλούσιες χώρες» και οι Immelt, Govindarajan and Trimble (2009) εξηγούν ότι «είναι το αντίθετο της προσέγγισης τοπικού/ διεθνούς προϊόντος, στο οποίο πολλοί κατασκευαστές βιομηχανικών προϊόντων που εδρεύουν σε πλούσιες χώρες έχουν εργαστεί εδώ και δεκαετίες» (Σχήμα 4.1).



Σχήμα 4.1: Η αντίστροφη καινοτομία (reverse innovation)

Πηγή: Govindarajan και Ramamurti, 2011

Σε αυτόν τον ορισμό της αντίστροφης καινοτομίας οι συγγραφείς υπονοούν ότι μια καινοτομία μπορεί να είναι νέα στην αγορά, χωρίς αναγκαστικά να είναι νέα στον κόσμο και ότι η αντίληψη του πελάτη καθορίζει εάν μια καινοτομία είναι «αντίστροφη» με την έννοια ότι εισήχθη σε μια αναδυόμενη αγορά πρώτα, πριν εισαχθεί σε μια προηγμένη χώρα αργότερα. Η επιτυχής μετάβαση μιας καινοτομίας από μια πρωτογενή αγορά-στόχος σε μια αναπτυσσόμενη χώρα σε μια δευτερογενή αγορά σε μια προηγμένη χώρα είναι μια καθοριστική ιδιότητα της αντίστροφης καινοτομίας, η οποία θεωρείται αντιστροφή της παγκόσμιας συμβατικής καινοτομίας (Govindarajan et al., 2009).

Σύμφωνα με τους Hadengue, de Marcellis – Warin and Warin (2017) η αντίστροφη καινοτομία δεν σχετίζεται αποκλειστικά μόνο με τους καταναλωτές πολύ χαμηλού εισοδήματος ή την μικρής αξίας και ποιότητας καινοτομία, αλλά αφορά και τις καινοτομίες που αναδύονται μέσω νέων αγοραστικών και αναπτυσσόμενων κέντρων. Μία καινοτομία που αναπτύχθηκε στην εντόπια αγορά και έφτασε σε επίπεδο εμπορικής αριστείας, καταφέρνοντας να εισέλθει στη Διεθνή Αγορά με τη βοήθεια μιας πολυεθνικής επιχείρησης, μπορεί να θεωρηθεί αντίστροφη καινοτομία (Dong & Chen, 2010).

Η αντίστροφη καινοτομία αποτελεί και έναν σημαντικό δίαυλο αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας ανάμεσα στις ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες αγορές. Οι Corsi and

Di Minin (2014) και οι Laperche and Lefebvre (2012) υποστηρίζουν ότι είναι απαραίτητη η συνεργασία ανάμεσα σε ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες εταιρίες σε επίπεδο κοινοπραξιών και η εγκαθίδρυση σχέσεων ανταλλαγής γνώσεως ανάμεσα σε τοπικά δυναμικά πανεπιστήμια και πολυεθνικές επιχειρήσεις. Ο συνδυασμός επιχειρηματικών παραγόντων και κόμβων γνώσεως με ιδιαίτερα διαφορετικό προφίλ μπορεί να προσφέρει την αύξηση της εξεύρεσης νέων λύσεων σε υπάρχοντα και μελλοντικά προβλήματα.

Σύμφωνα με τους Govindarajan and Trimble (2012) υπάρχουν πέντε βασικά σημεία, τα οποία αλληλεπιδρούν και οδηγούν στην αντίθετη καινοτομία:

1. Σχέση τιμής– απόδοσης ενός προϊόντος: Καθώς ο καταναλωτής της αναπτυσσόμενης αγοράς δεν μπορεί να διαθέσει υψηλά ποσά για την απόκτηση προϊόντων με την ανάλογη υψηλή απόδοση, προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τις προσδοκώμενες ωφέλειες στο χαμηλότερο δυνατό κόστος για αυτόν. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος πολλές επιχειρήσεις προβαίνουν στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, τα οποία έχουν χαμηλό κόστος και υψηλή απόδοση, προκειμένου αυτά να εγκαθιδρυθούν σε σημαντικό μέρος της αναπτυσσόμενης αγοράς.
2. Υποδομές: Στις αναπτυσσόμενες οικονομικά χώρες η εφαρμογή των καινοτομιών γίνεται αμεσότερα, επειδή δεν υπάρχουν εκσυγχρονισμένα συστήματα υποδομών. Οι καινοτομίες αναπτύσσονται πιο γρήγορα, προκειμένου να καλύψουν και τις πλέον βασικές ανάγκες των καταναλωτών, όπως είναι το τρεχούμενο νερό και ο ηλεκτρισμός.
3. Ανάγκη για βιωσιμότητα: Η ανάγκη για την εξάπλωση του σύγχρονου τρόπου ζωής, πολλές φορές έχει αποβεί μοιραία για τη βιωσιμότητα του περιβάλλοντος. Φαινόμενα ρύπανσης της ατμόσφαιρας ή των υδάτων κυρίως σε αναπτυσσόμενες χώρες (Ινδία, Κίνα, κα) είναι πολύ συχνά και μπορεί να οδηγήσουν στη μείωση της ποιότητας ζωής και στην εμφάνιση χρόνιων προβλημάτων των εγγενών πληθυσμών. Είναι απαραίτητη, λοιπόν, η εφαρμογή καινοτόμων προϊόντων που ελαχιστοποιούν την πιθανότητα ρύπανσης και βελτιώνουν την ζωή των καταναλωτών των αναπτυσσόμενων αγορών.
4. Αγοραστικοί μηχανισμοί ελέγχου και οι κανονισμοί: Η παρουσία άκαμπτων και στρυφνών μηχανισμών ελέγχου της αγοράς μπορεί να επιβραδύνει την εμφάνιση και την εισαγωγή νεωτερισμών και οδηγεί συχνά στην απαξίωση τους. Στις αναπτυσσόμενες αγορές, εξαιτίας τη άμεσης ανάγκης για τάχιση εγκαθίδρυση στο διεθνές οικονομικό στερέωμα, οι εμπορικοί και αγοραστικοί κανόνες είναι πιο ελαστικοί κατά τη διαδικασία δημιουργίας της καινοτομίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την πιο γρήγορη και άμεση εισαγωγή στην αγορά των νέων προϊόντων,

την ταχύτερη εκμετάλλευση των ωφελειών από τους καταναλωτές, την επίτευξη συνεχόμενης καινοτομίας από τις επιχειρήσεις και την αύξηση του επιχειρηματικού ανταγωνισμού.

5. Καταναλωτικές προτιμήσεις: Η δυναμική διαφοροποίηση ανάμεσα στους πληθυσμούς των αναπτυσσόμενων χωρών οδηγεί στην ανάπτυξη ενός μηχανισμού εξέτασης της διαφορετικότητας των καταναλωτικών αναγκών με βασικό στόχο τη δημιουργία αμιγώς νέων προϊόντων.

Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι η εγκαθίδρυση αποτελεσματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων στις αναπτυσσόμενες αγορές μέσω καινοτομιών, απαιτεί από αυτές να δημιουργήσουν και να εισάγουν προϊόντα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία να έχουν συνάφεια και άμεση σύνδεση με τις ιδιαίτερες συνθήκες της εκάστοτε οικονομίας και της αγοράς. Σύμφωνα με τους Zeschky, Winterhalter and Gassmann (2014), για να είναι επιτυχημένη η εισαγωγή ενός καινοτόμου προϊόντος σε μια νέα αγορά, θα πρέπει το προϊόν να τηρεί τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά:

- Χαμηλή τιμή.
- Απλότητα.
- Ευκολία συντήρησης.
- Υψηλή απόδοση.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που χρησιμοποίησαν αντίστροφη καινοτομία. Μερικά από αυτά είναι τα εξής:

- Tata Motors – Tάτα Nano: Ενώ οι εταιρείες, όπως η Ford, δημιούργησαν την παγκόσμια πλατφόρμα αυτοκινήτου τους στην Ινδία και τροφοδότησαν τα τμήματα premium της Ινδίας, η Tata παρουσίασε το Tata Nano στην Ινδία το 2009. Η Tata ξεκίνησε το Tata Nano στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ πιο μετά.
- Procter and Gamble (P&G): Το φάρμακο της P & G (Vicks Honey Cough) με βάση το μέλι, που αναπτύχθηκε στο Μεξικό, διαπίστωσε τεράστια επιτυχία στην ευρωπαϊκή και την αμερικανική αγορά.
- Η Nestlé ανακάλυψε ότι θα μπορούσε να πουλήσει τα χαμηλού κόστους χαμηλής περιεκτικότητας σε λιπαρά ξηρά ζυμαρικά, που δημιουργήθηκαν αρχικά για τον αγροτικό πληθυσμό της Ινδίας, ως υγιεινή εναλλακτική λύση στην Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία.
- Η Nokia δοκιμάζει νέα επιχειρηματικά μοντέλα για μικρές διαφημίσεις στην Κένυα. Έχει επίσης δημιουργήσει νέα χαρακτηριστικά στα τηλέφωνα χειρός που πωλούνται

στις ΗΠΑ, βάσει παρατηρήσεων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο τα τηλέφωνα χρησιμοποιούνται στην Γκάνα.

- Η Microsoft δημιουργεί νέες υπηρεσίες εφαρμογών τηλεφώνου για παλαιού τύπου τηλέφωνα, που επιτρέπουν στους χρήστες με τέτοιες συσκευές να έχουν πρόσβαση σε ιστοσελίδες, όπως το Twitter, το Facebook, κ.ά. Αν και οι εφαρμογές αυτές δημιουργήθηκαν για τις αγορές της Ινδίας και της Νότιας Αφρικής, προσφέρονται και ως χαμηλού κόστους εφαρμογές σε αναπτυσσόμενες χώρες.
- Η LG Electronics της Νότιας Κορέας ανέπτυξε κλιματιστικά χαμηλού κόστους με στόχο τη μεσαία και κατώτερη τάξη στην Ινδία. Αυτά τα κλιματιστικά βρήκαν απήχηση και στις αναπτυγμένες χώρες (Fitzgerald, 2009; Jullens, 2014; Zmuda, 2011).

4.8 Συμπεράσματα

Η καινοτομία είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων που λειτουργούν σε μάκρο, μέσο και μικροοικονομικό επίπεδο. Ένα στοιχείο που καλύπτει όλα τα τρία επίπεδα συγκέντρωσης είναι η διεθνοποίηση. Έχει υποστηριχθεί ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολλές χώρες μαθαίνουν από διαφορετικά πλαίσια καινοτομίας και μπορούν συνεπώς να επωφεληθούν από αυτές. Οι πηγές μάθησης και απόκτησης γνώσεων μπορεί να είναι πολλές. Εάν μια χώρα είναι ιδιαίτερα διεθνοποιημένη, είναι πιθανό να έχει υψηλότερες επιδόσεις στον τομέα της καινοτομίας, διότι: i) οι πόροι, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της εκτίθενται σε εναλλακτικά πλαίσια καινοτομίας και αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις και τους ανθρώπους να μαθαίνουν από διαφορετικά περιβάλλοντα και (ii) ο ανταγωνισμός υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να καινοτομούν.

Οι μηχανισμοί διαβίβασης της γνώσης μπορούν να είναι πολλοί και περιλαμβάνουν σχέσεις μεταξύ πελατών και πωλητών, ακαδημαϊκών ερευνητικών δικτύων ή υπαλλήλων που εργάζονται για τα διάφορα ιδρύματα ή μετακινούνται μεταξύ διαφορετικών εργοδοτών. Αυτοί οι μηχανισμοί λειτουργούν τόσο σε εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο. Σε διεθνές επίπεδο, οι διακρατικές επιχειρήσεις διαθέτουν ειδικό και συμπληρωματικό μηχανισμό μετάδοσης, που λειτουργεί μέσω του εσωτερικού δικτύου της εταιρείας. Η γνώση μεταδίδεται μέσω των επαφών μεταξύ κάθε μονάδας των επιχειρήσεων αυτών (είτε είναι θυγατρική, είτε έδρα) και επίσης ανταλλάσσεται με τα τοπικά περιβάλλοντα στα οποία λειτουργούν οι μονάδες.

Όλα τα παραπάνω αποδεικνύουν ότι η διεθνοποίηση επηρεάζει (θετικά) την καινοτομία. Ωστόσο, η αιτιώδης συνάφεια θα μπορούσε να προέλθει και από την άλλη

μεριά, καθώς οι καινοτόμες επιχειρήσεις και χώρες είναι πιο πιθανό να κατακτήσουν τις διεθνείς αγορές ή/ και να αναλάβουν επενδυτικές ευκαιρίες σε ξένες τοποθεσίες.

Στην πραγματικότητα είναι πιθανό να υπάρξει αμφίδρομη διαδραστική διαδικασία, στην οποία η καινοτομία και η διεθνοποίηση θα ενισχύουν η μία την άλλη, οδηγώντας σε σωρευτικές επιπτώσεις, μέσα σε ένα συνεχή φαύλο κύκλο επιχειρηματικότητας. Οι καινοτόμες επιχειρήσεις είναι πιο επιτυχημένες στις διεθνείς επιχειρησιακές δραστηριότητες. Αυτό τις φέρνει σε επαφή με εναλλακτικούς επιχειρηματικούς πολιτισμούς και περιβάλλοντα καινοτομίας, συμβάλλοντας δυναμικά στις συνολικές επιχειρηματικές γνώσεις τους. Αυτό της καθιστά πιο καινοτόμες και έτσι πιο ανταγωνιστικούς σε διεθνές επίπεδο. Λιγότερο καινοτόμες επιχειρήσεις και χώρες ενδέχεται να εγκλωβιστούν σε έναν αντίθετο φαύλο κύκλο.

Είναι ξεκάθαρο ότι η εξαγωγική δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης σχετίζεται άμεσα με την καινοτομία, αν και διάφοροι μελετητές διαφωνούν, όσον αφορά στα άμεσα και έμμεσα αποτελέσματα που προκύπτουν με βασικό στόχο την εξαγωγική επέκταση. Από την μία πολλοί θεωρούν ότι η καινοτομία αποτελεί μια δυναμική πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και ένα σημαντικό επιχειρηματικό εργαλείο ενίσχυσης των προσπαθειών που αφορούν εξαγωγικές συναλλαγές. Επίσης, υπάρχει η άποψη ότι η εξαγωγική δραστηριοποίηση είναι από μόνη της καινοτομία για μία επιχείρηση, καθώς μέσω αυτής μπορεί η επιχείρηση να αναπτυχθεί και έξω από τα σύνορα της χώρας της.

Από την άλλη, υπάρχει και η άποψη ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εξαγωγικής δραστηριοποίησης και των επενδύσεων σε καινοτομία μιας επιχείρησης, γεγονός που οφείλεται κυρίως στο ότι μία μεγάλη αύξηση σε επενδύσεις καινοτομίας και εξαγωγής και εκμετάλλευσης των πληροφοριών μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλή δυναμικότητα καινοτομίας, ιδίως σε επιχειρήσεις που ανήκουν σε αναπτυσσόμενες οικονομίες, όπως είναι η Ινδία. Οι βάσεις αυτής της αρνητικής σχέσης είναι οι δυσκολίες χρηματοδότησης, οι εισαγωγές στη διεθνή αγορά επιχειρήσεων χωρίς σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η έλλειψη επαρκούς διεπιχειρησιακής γνώσης και ικανοτήτων γύρω από θέματα ανάπτυξης και συμμετοχής σε δίκτυα καινοτομίας.

Στο κομμάτι των ΑΞΕ μια διεθνοποιημένη επιχείρηση που έχει βλέψεις να αναπτύξει την αγοραστική της θέση σε μία αναπτυσσόμενη αγορά, χρειάζεται να εγκαθιδρύσει θυγατρικές μέσα στα γεωγραφικά σύνορα αυτής της αγοράς, με απώτερο στόχο να επωφεληθεί στο έπακρο από τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο γνωρίζει τις ξεχωριστές ανάγκες των καταναλωτών μίας τέτοιας αγοράς. Στο αντίποδα, υπάρχει η άποψη ότι η ανάπτυξη ΑΞΕ σε αναπτυσσόμενες αγορές μπορεί από τη μία να προκαλέσει θετικές επιπτώσεις στα κέρδη μιας επιχείρησης, αλλά από την άλλη

μπορεί να προκαλέσει φαινόμενα απαλοιφής CSAs και να μειώσει το κόστος συναλλαγής, γεγονότα που μπορεί να προκληθούν από την έλλειψη κρατικών φορέων προστασίας της ιδιοκτησίας και της ελεύθερης αγοράς.

Στο κομμάτι των MME έχει γίνει πλέον σαφές ότι αυτές έχουν ζωτική σημασία για την καινοτομία, την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη. Έχει γίνει ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη της οικονομίας μιας χώρας η εξέλιξη των MME και για αυτό το λόγο θα πρέπει να εξασφαλίζονται σε αυτές τις επιχειρήσεις αξιόπιστη πρόσβαση στη χρηματοδότηση σε όλο το διάστημα της λειτουργίας τους, προκειμένου να συνεισφέρουν αυτές τα μέγιστα στις οικονομίες και την κοινωνική ανάπτυξη. Οι MME μέσω των επιτυχημένων προσπαθειών καινοτομίας αντικρούουν δυναμικά κοινωνικές προκλήσεις στο χαμηλότερο δυνατό για την οικονομία κόστος, καθώς οι καινοτομικές επιχειρήσεις είναι πιο παραγωγικές, πληρώνουν καλύτερα τους υπαλλήλους τους, προσφέρουν καλύτερο εργασιακό περιβάλλον και μειώνουν τις κοινωνικές ανισότητες.

Στο κομμάτι της διεθνοποιημένης E&A οι παραπάνω έρευνες φανέρωσαν ότι αυτή έχει σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοση της καινοτομίας. Οι καινοτομίες μιας επιχειρήσεις επωφελούνται σημαντικά από τις διεθνείς δραστηριότητες E&A, ιδίως στην ποσότητα των γνώσεων και των πληροφοριών και στην τεχνολογική πολυμορφία. Οι βελτιώσεις αυτές στις καινοτομίες των επιχειρήσεων δεν θα κατά τα πρώτα χρόνια διεθνοποίησης της E&A, αλλά είναι πλέον αποδεδειγμένο ότι επιχειρήσεις με μακρά ιστορία διεθνών δραστηριοτήτων E&A παράγουν υψηλότερης ποιότητας καινοτομία. Στον αντίποδα, πολλές επιχειρήσεις με περισσότερες καινοτομίες και υψηλότερη ποιότητα καινοτομίας κατά το παρελθόν, παρουσιάζουν μεγάλη συμμετοχή σε διεθνή δραστηριότητα E&A. Από τις παραπάνω παραδοχές προκύπτει ότι υπάρχει μια σχέση αναλογίας και επηρεασμού μεταξύ της διεθνοποίησης των επιδόσεων E&A και της καινοτομίας των επιχειρήσεων.

Τέλος, όσον αφορά την αντίστροφη καινοτομία, έρευνες έχουν αποδείξει ότι αυτή θα οδηγήσει σε περαιτέρω έκρηξη της εκβιομηχάνισης, καθώς όλο και περισσότερες πολυεθνικές υιοθετούν και επιλέγουν να παράγουν και/ ή να εφεύρουν νέα προϊόντα σε αναπτυσσόμενες αγορές, όπως είναι η Ινδία. Η τάση αυτή προκαλεί αύξηση στις ΑΞΕ στις αναπτυσσόμενες χώρες και επίσης οι αυτόχθονες πολυεθνικές θα αυξήσουν ενστικτωδώς τις επενδύσεις τους για την κατασκευή προηγμένων εγκαταστάσεων E&A, η οποία θα προκαλέσει καινοτομική και τεχνολογική ανάπτυξη. Περαιτέρω, σε αυτές τις χώρες θα προκύψουν υψηλότερες ευκαιρίες απασχόλησης και η αγορά των καταναλωτών θα επωφεληθεί από καλύτερα προϊόντα, τα οποία αναπτύσσονται για να καλύψουν τις ανάγκες τους σε λογικές τιμές.

Σε γενικές γραμμές, η αντίστροφη καινοτομία φέρνει τις χώρες και τις παγκόσμιες αγορές πιο κοντά, εξαλείφοντας τα παγκόσμια σύνορα και προωθώντας μια παγκόσμια αγορά. Η αντίστροφη καινοτομία θα δώσει περαιτέρω ώθηση στην παγκοσμιοποίηση, αυξάνοντας παράλληλα την επιρροή της οικονομικής εξάρτησης και καθιστώντας τη διασυνοριακή παραγωγή και εμπορική βιωσιμότητα εύλογη και αποτελεσματική.

Κεφάλαιο 5^ο: Σύγχρονες Τάσεις Καινοτομίας Διεθνοποιημένων Επιχειρήσεων

5.1 Σύγχρονες Μορφές Καινοτομίας σε Διεθνοποιημένες Επιχειρήσεις

Η καινοτομία αποτελεί βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιτυχημένων επιχειρηματικών επιδόσεων στις σύγχρονες οικονομίες. Το δίκτυο E&A καινοτομίας μιας πολυεθνικής επιχείρησης (Multinational Enterprise – MNE) διανέμεται παγκοσμίως (Bartlett & Ghoshal, 1989, Hedlund, 1994) και οι θυγατρικές της μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στις καινοτόμες δραστηριότητες της και στη γενικότερη ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας (Rugman & Verbeke, 2001). Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη και διάδοση της καινοτομίας αποτελούν βασικές στρατηγικές προκλήσεις για τις MNE στο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον (Collings et al., 2009). Δεδομένης αυτής της αναγνώρισης, πρόσφατα πραγματοποιήθηκαν αρκετές μελέτες σχετικά με τη διάχυση της γνώσης και την επικουρική καινοτομία των MNE. Ειδικότερα, ο Frost (2001), οι Almeida και Phene (2004) και οι Phene και Almeida (2008) εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι θυγατρικές χρησιμοποιούν τόσο εξωτερικά, όσο και εσωτερικά διαθέσιμες πηγές γνώσης, μετρούμενες με αναφορές ευρεσιτεχνιών. Σε άλλη μελέτη, οι Kotabe, Dunlap-Hinkler, Parente and Mishra (2007) διερευνούν τη σχέση μεταξύ των διεθνών ροών γνώσης και των καινοτόμων επιδόσεων.

Σε έρευνα τους οι Xiaoying, Wang and Xiaming (2013) αξιολόγησαν το ρόλο του προσωπικού E&A που προσλαμβάνεται σε τοπικό επίπεδο σε σχέση με τους ομογενείς ομολόγους τους, όσον αφορά την καινοτομία σε πολυεθνικές θυγατρικές σε μια αναδύομενη οικονομία. Δύο υποθέσεις αναπτύσσονται με βάση μια δικτυακή προσέγγιση των MNE σε μια αναδύομενη οικονομία σε δείγμα 317 MNE στην Κίνα. Τα αποτελέσματά τους φανέρωσαν ότι το προσωπικό E&A που έχει προσληφθεί σε τοπικό επίπεδο έχει διαδραματίσει περιορισμένο ρόλο στην καινοτομία στις MNE. Παρόλο που έχουν ελάχιστη συμβολή στην παραγωγή E&A λόγω της άμεσης παροχής τεχνολογικών γνώσεων, το τοπικό προσωπικό E&A δεν είναι σε θέση να μεταφράσει τις επικουρικές δαπάνες E&A σε επιτυχημένες αιτήσεις διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, πιθανώς λόγω της έλλειψης δεξιοτήτων διαχείρισης της τεχνολογίας. Συγκριτικά, οι εκπατριστές της E&A συμβάλλουν σημαντικά στην παραγωγή MNE εκπροσώπων και στις δύο διαστάσεις.

Συνοπτικά, σύμφωνα με τη θεωρία των ΑΞΕ σε μια αναδύομενη οικονομία, αξιολόγησαν τον αντίκτυπο του τοπικά προσλαμβανόμενου προσωπικού E&A σε σχέση με τους ομογενείς ομολόγους τους σε MNE E&A. Παρόλο που υπάρχουν αρκετές

μελέτες που εξηγούν τις επικουρικές καινοτόμες δραστηριότητες, όσον αφορά την προμήθεια εσωτερικών και εξωτερικών τεχνολογιών, λίγοι ασχολούνται με το θέμα αυτό για μια αναδυόμενη οικονομία. Επιπλέον, λίγες έρευνες μπορούν να βρεθούν σχετικά με τους συγκριτικούς ρόλους διαφορετικών πηγών προσωπικού E&A σε MNE. Τα κυριότερα τους αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι εκπατρισθέντες στην E&A προωθούν σημαντικά την εγχώρια παραγωγή E&A, ενώ το τοπικά προσλαμβανόμενο προσωπικό E&A διαδραματίζει περιορισμένο θετικό ρόλο. Η ένταση της E&A της θυγατρικής πρέπει να αλληλεπιδρά με τους εκπατρισθέντες στην E&A, προκειμένου να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη δευτερογενή παραγωγή E&A.

Οι Michailova and Wu (2015) χρησιμοποίησαν την προοπτική των δυναμικών δυνατοτήτων από τη βιβλιογραφία σχετικά με τη στρατηγική διαχείριση για να αναπτύξουν ένα πλαίσιο που (α) διαφοροποιεί τις ικανότητες γενετικής, προμήθειας και ολοκλήρωσης στις MNE, (β) προτείνει τη νέα δομή δυναμικής βοηθητικής γνώσης και γ) δημιουργεί άμεσες και μη άμεσες συνδέσεις μεταξύ δυναμικής ικανότητας γνώσης και επικουρικής καινοτομίας. Συμπληρώνουν αυτό το πλαίσιο με τις θεωρητικές προτάσεις και συζητούν τις επιπτώσεις τους στην έρευνα και την πρακτική. Υποστηρίζουν ότι τα διευθυντικά στελέχη της MNE πρέπει να επιδιώκουν να καινοτομούν συνεχώς, προκειμένου να διατηρήσουν και να ανανεώσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων τους πέρα από τα τοπικά σύνορα. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο μπορούν να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα που σχετίζονται με τη θέση και την εξειδίκευση, ώστε να γίνουν πιο καινοτόμες. Παρόλο που οι θυγατρικές είναι ζωτικής σημασίας για την προσπάθεια αυτή, οι υπάρχουσες μελέτες δεν έχουν εξετάσει λεπτομερώς τον τρόπο με τον οποίο οι θυγατρικές καινοτομούν. Επειδή η καινοτομία διασκορπίζεται όλο και περισσότερο πέραν των συνόρων, οι διαχειριστές των MNE πρέπει να κατανοήσουν πώς μπορούν να καλλιεργήσουν και να διευκολύνουν την επικουρική καινοτομία. Ένα κλειδί για την αντιμετώπισή τους είναι αυτό που ονόμασαν Δυνατότητα Δυναμικής Γνώσης (Dynamic Knowledge Capability – DKC).

Μια θυγατρική είναι μια σχετικά ανεξάρτητη οντότητα που είναι ενσωματωμένη με δύο στοιχεία. Για να καινοτομήσει έχει τέσσερις ρόλους: (1) να διαθέτει ισχυρή επιχειρηματική κουλτούρα και να δημιουργεί προληπτικά νέες γνώσεις, (2) να αξιοποιεί τις γνώσεις που διαμένουν στο δίκτυο μιας MNE, (3) να διαθέτει γνώση πηγής από το τοπικό πλαίσιο και (4) να ενσωματώνει τους διάφορους πόρους γνώσης από πολλαπλές πηγές και να τις μετατρέπει σε καινοτομία. Θα πρέπει, επίσης, να υπερέχει σε αυτές τις δυνατότητες ταυτόχρονα. Επιπλέον, για να καινοτομήσει καλύτερα από άλλους, πρέπει

να συνδυάσει ισχυρές δυναμικές δυνατότητες με ισχυρά κίνητρα, τόσο για να μπορέσει να καινοτομήσει, όσο και για να επωφεληθεί από την υποστήριξη των ανώτερων αρχών.

Οι διαχειριστές πρέπει να κατανοήσουν τους λόγους των δυναμικών δυνατοτήτων, καθώς και ποιες οργανωτικές και στρατηγικές ρουτίνες και μηχανισμούς χρειάζονται για την κατασκευή τους. Συγκεκριμένα, οι ανώτεροι διαχειριστές πρέπει να κατανοήσουν ότι η επικουρική καινοτομία είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που περιλαμβάνει πολλά άτομα και εκτείνεται σε διάφορα όρια. Ενώ οι συνήθεις δυνατότητες βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις ρουτίνες, ορισμένες επιχειρησιακές μονάδες δυναμικών δυνατοτήτων βασίζονται, επίσης, στις δεξιότητες και την γνώση των στελεχών (Teese, 2012). Ως εκ τούτου, τονίζουν την ανάγκη να οικοδομηθούν μικρο-ιδρύματα που έχουν ρίζες στην ατομική δράση και αλληλεπίδραση. Η δευτερογενής καινοτομία είναι εξαιρετικά πολύπλοκη. Το μοντέλο των Michailova and Wu (2015) παρέχει έναν τρόπο ανάλυσης αυτής της πολυπλοκότητας σε πρακτικά διαχειρίσιμα στοιχεία.

Επίσης, ο Lahiri (2010) σε έρευνα του ανακάλυψε ότι όταν οι επιχειρήσεις διανέμουν πολύ ευρέως τη δραστηριότητα E&A, μειώνουν την ποιότητα της καινοτομίας τους. Επιπλέον, όταν οι επιχειρήσεις είναι τεχνολογικά πολύ διαφορετικές, η ικανότητά τους να εκμεταλλεύονται τα οφέλη από χαμηλά έως μέτρια επίπεδα γεωγραφικά κατανεμημένης E&A είναι περιορισμένη. Τέλος, όταν οι επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα ενοποιημένες σε διαφορετικές τοποθεσίες, ενδέχεται να είναι περιορισμένες στο βαθμό στον οποίο μπορούν να επωφεληθούν από τη γεωγραφική κατανομή, ειδικά όταν η διανομή αυτή βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα.

Επιπρόσθετα, οι Hurtado-Torres, Aragón-Correa and Ortiz-de-Mandojana (2018) εξέτασαν τις επιπτώσεις του βαθμού και της γεωγραφικής διαφοροποίησης της διεθνοποίησης E&A μιας επιχείρησης στις καινοτόμες επιδόσεις της. Χρησιμοποιώντας μια πληθώρα τυχαίων δεδομένων από 110 πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ενεργειακό κλάδο σε μια περίοδο έξι ετών, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τόσο ο βαθμός, όσο και η γεωγραφική διαφοροποίηση της διεθνοποίησης της E&A μιας επιχείρησης έχουν μια ανεστραμμένη σχέση σχήματος με τις καινοτόμες επιδόσεις της επιχείρησης. Τα αποτελέσματά τους έδειξαν, επίσης, ότι η συνεργασία μεταξύ των μονάδων E&A που βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες μετριάζει αυτή την σχέση, μειώνοντας τόσο τα Υποστηρίζουν την χρήση της θεωρίας κοινωνικών ανταλλαγών, προκειμένου να εντοπιστεί η μετριοπαθής επιρροή της συνεργασίας μεταξύ των μονάδων E&A που βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες.

Παράλληλα, οι Nieto and Rodríguez (2011) θεωρούν ότι η εξωστρέφεια (offshoring) των υπηρεσιών γνώσης έχει καταστεί ένα φαινόμενο με αυξανόμενη

σημασία για τις επιχειρήσεις, αλλά πολλές από τις συνέπειές της δεν έχουν ακόμη συζητηθεί διεξοδικά. Οι ερευνητές ανέλυσαν εάν η εξωστρέφεια της E&A συμβάλλει στην ενίσχυση των δυνατοτήτων καινοτομίας των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, η έρευνα τους κάνει διάκριση μεταξύ δύο μοντέλων διακυβέρνησης της εξωστρέφειας, της δέσμιας εξωστρέφειας και της υπεράκτιας εξωστρέφειας, και δύο τύπων καινοτομικών αποτελεσμάτων, της καινοτομίας προϊόντων και της καινοτομίας διαδικασιών. Προτείνουν, λοιπόν, ότι η εξωστρέφεια της E&A έχει διαφορετικό αντίκτυπο, ανάλογα με τα αποτελέσματα της καινοτομίας και τα μοντέλα διακυβέρνησης που εξετάζονται. Εξέτασαν εμπειρικά αυτές τις σχέσεις χρησιμοποιώντας την Ισπανική Ομάδα Τεχνολογικής Καινοτομίας. Η έρευνα αυτή περιέχει πληροφορίες για ένα μεγάλο δείγμα επιχειρήσεων από διάφορους τομείς για την περίοδο 2004-2007. Τα εμπειρικά συμπεράσματα τους επέτρεψαν να επιβεβαιώσουν τις υποθέσεις τους και να τονίσουν τη στρατηγική σημασία της εξωστρέφειας της E&A. Τα εμπειρικά στοιχεία αποκάλυψαν μια θετική σχέση μεταξύ των επιδόσεων εξωστρέφειας και της καινοτομίας, με μεγαλύτερη επίπτωση στο προϊόν παρά στις καινοτομίες διαδικασίας. Τα αποτελέσματα για διαφορετικά μοντέλα διακυβέρνησης έδειξαν η δέσμια εξωστρέφεια έχει μεγαλύτερη επίδραση στα αποτελέσματα της καινοτομίας από ό,τι η υπεράκτια εξωστρέφεια. Αυτά τα ευρήματα τους οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις έχουν εξωτερικές βλέψεις μπορούν να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα που σχετίζονται με τη θέση και την εξειδίκευση για να βελτιώσουν την απόδοση της καινοτομίας τους.

Σε αυτήν την προοπτική κινούνται και Mihalache, Jansen, Van Den Bosch and Volberda (2012), οι οποίοι επιχειρούν να αυξήσουν την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η εξωστρέφεια επηρεάζει την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών σε μια διεθνοποιημένη επιχείρηση. Εστιάζοντας στην εξωστρέφεια εκείνων των επιχειρηματικών λειτουργιών που παρέχουν άμεσες γνώσεις για την καινοτομία (δηλ. παραγωγή, E&A και κατασκευές), προτείνουν ότι η εξωστρέφεια έχει μια ανεστραμμένη επίδραση στην καινοτομία και ότι αυτή η σχέση είναι πιο έντονη στις επιχειρήσεις με υψηλή πληροφοριακή ποικιλομορφία και σε επιχειρήσεις με χαμηλή κοινή όραση.

Από την άλλη οι Gianiodis, Ettlle and Urbina (2014) μελέτησαν διεξοδικά την ανοικτή καινοτομία. Συγκεκριμένα, διεξήγαγαν μια συγκριτική μελέτη περιπτώσεων από δύο παγκόσμιες τράπεζες για να διατυπώσουν τη θεωρητική υποστήριξη αυτής της προσέγγισης στις μικροεπεξεργασίες και τις μικροδομές των δύο επιχειρήσεων. Παρόλο που όλες οι οργανώσεις ασκούν κάποιο συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών πηγών καινοτομίας, διαπίστωσαν ότι υπάρχει μια τάση για αυτές τις πρακτικές να εμπίπτουν σε δύο ευρείες κατηγορίες: από μέσα προς τα έξω ανοικτή καινοτομία και από έξω προς τα

μέσα ανοικτή καινοτομία. Η συγκριτική μελέτη περίπτωσης τους επισημοποιεί αυτές τις δύο μορφές ανοιχτής καινοτομίας ως μηχανισμούς για την ευθυγράμμιση της παγκόσμιας και τοπικής αναζήτησης σε ένα πλαίσιο της βιομηχανίας υπηρεσιών. Διαπίστωσαν ότι η ανάπτυξη των ανοιχτών διαδικασιών καινοτομίας από τις δύο τράπεζες παρήγαγε ισχυρά αποτελέσματα, όπως μεγαλύτερη αύξηση της κορυφαίας ανάπτυξης και βελτίωση της βασικής αποτελεσματικότητας. Υποστηρίζουν ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ενισχύονται με εργαλεία ανοικτής καινοτομίας. Ωστόσο, χωρίς να έχουν γίνει κατανοητές οι οργανωτικές αλλαγές που απαιτούνται για τη μετάβαση αυτή και οι (νέες) δυνατότητες που απαιτούνται για τη στήριξη αυτής της προσπάθειας, οι επιχειρήσεις είναι απίθανο να κερδίζουν αξία από την ανοιχτή καινοτομία.

Σε μια άλλη έρευνα των Hsu, Lien and Chen (2015) διερευνήθηκαν οι επιπτώσεις της διεθνοποίησης της E&A στην σταθερή απόδοση της καινοτομίας. Χρησιμοποιώντας ένα διαχρονικό σύνολο δεδομένων από επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας της Ταϊβάν, οι ερευνητές μελέτησαν τις επιπτώσεις της διεθνοποίησης της E&A, όσον αφορά την ένταση και την ποικιλομορφία. Τα αποτελέσματα τους αποκάλυψαν μια καμπυλόγραμμη σχέση σχήματος, υποδηλώνοντας ότι τα οφέλη της διεθνοποίησης της E&A τελικά αντισταθμίζουν το κόστος μετά από κρίσιμα επίπεδα έντασης και ποικιλομορφίας. Επιπλέον, διαπίστωσαν ότι η εμπειρία μιας επιχείρησης στην ξένη επέκταση μπορεί να έχει θετικό μετριοπαθές αντίκτυπο στην σχέση διεθνοποίησης E&A και επιδόσεων καινοτομίας, γεγονός που υποδηλώνει ότι η επίδραση εξαρτάται από την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίσει τις πολυπλοκότητες και τις αβεβαιότητες που ενυπάρχουν στις διεθνείς επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, αυτή η μελέτη έδειξε ότι υπάρχουν τρεις τουλάχιστον τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας μπορούν να ενισχύσουν τις επιδόσεις της καινοτομίας για να εξασφαλίσουν περαιτέρω τη μακροζωία τους. Πρώτον, οι διαχειριστές μπορούν να διεξάγουν οικονομετρικές αναλύσεις για να βρουν το όριο της έντασης και της ποικιλομορφίας της διεθνοποίησης της E&A που επιτυγχάνει ανώτερες επιδόσεις στην καινοτομία. Καθώς η έρευνά τους φανέρωσε ότι υπάρχει μια αδιαμόρφωτη σχέση μεταξύ της διεθνοποίησης της E&A και των επιδόσεων καινοτομίας της επιχείρησης, επομένως, η κατανόηση των μειονεκτημάτων της αρχικής επέκτασης θα μπορούσε να αποδειχθεί χρήσιμη για την καθοδήγηση της συνεχιζόμενης επέκτασης της E&A μιας επιχείρησης. Δεύτερον, τα ευρήματά τους δείχνουν ότι ένα μέτριο επίπεδο διεθνούς εμπειρίας επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ενισχύσουν την απόδοση της καινοτομίας τους. Ως εκ τούτου, τα στελέχη πρέπει να συγκεντρώσουν τη διεθνή εμπειρία σε μια προσπάθεια να αναπτύξουν μια πιο προσαρμοστική και ευέλικτη δομή της επιχείρησης που να καλλιεργεί ικανότητες. Τέλος, τα συμπεράσματά τους

δείχνουν ότι οι πολυεθνικές αναδυόμενες οικονομίες πρέπει να υιοθετήσουν μια μοναδική στρατηγική στάση για να ενισχύσουν την απόδοση της καινοτομίας και να διεξάγουν διεθνοποίηση της E&A. Επομένως, οι διαχειριστές θα πρέπει να δώσουν προσοχή στην στρατηγική προσαρμογή της εταιρικής στρατηγικής (επέκταση της έντασης και της ποικιλομορφίας της διεθνοποίησης της E&A) χρησιμοποιώντας τη διεθνή εμπειρία, προκειμένου να ενισχυθεί η απόδοση της καινοτομίας.

Σε μια άλλη έρευνα οι Almeida and Phene (2004) μελέτησαν την επίδραση της εξωτερικής γνώσης στην καινοτομία στις MNE. Η εστίαση στις θυγατρικές είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα δεδομένου ότι ενσωματώνονται ταυτόχρονα σε δύο πλαίσια γνώσεων: (α) την εσωτερική MNE που αποτελείται από τα κεντρικά γραφεία και άλλες θυγατρικές εταιρείες, και (β) ένα εξωτερικό περιβάλλον επιχειρήσεων της περιφέρειας ή της χώρας υποδοχής. Οι ερευνητές ανέπτυξαν υποθέσεις που υποδηλώνουν ότι η έκταση των επιδράσεων αυτών των πλαισίων στην επικουρική τεχνολογική καινοτομία εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του δικτύου γνώσεων (τεχνολογικός πλούτος και ποικιλομορφία) και από τους δεσμούς γνώσης της θυγατρικής με άλλες οντότητες. Χρησιμοποίησαν δεδομένα σχετικά με τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας σχετικά με καινοτομίες από ξένες θυγατρικές εταιρειών ημιαγωγών των Η.Π.Α. για να δοκιμάσουν αυτές τις υποθέσεις. Διαπίστωσαν ότι (α) ο τεχνολογικός πλούτος της MNE, (β) οι σχέσεις γνώσης της θυγατρικής με τις επιχειρήσεις της χώρας υποδοχής και (γ) η τεχνολογική ποικιλομορφία εντός της χώρας υποδοχής έχει θετικό αντίκτυπο στην καινοτομία.

Επίσης, οι Mudambi, Mudambi and Navarra (2007) εξέτασαν την ικανότητα των MNE στο να αξιοποιούν τις ικανότητες καινοτομίας τους σε παγκόσμια διασκορπισμένες θυγατρικές, ως μια όλο και πιο πολύτιμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Καθώς οι πολυεθνικές επιχειρήσεις απευθύνονται σε ξένες θυγατρικές για E&A και ανάπτυξη προϊόντων, τίθενται ερωτήματα σχετικά με τις πιο αποτελεσματικές οργανωτικές δομές για την παγκόσμια καινοτομία. Αν και οι οργανωτικές συνθήκες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτοπροσδιορισμού και ομαδικής εργασίας έχουν από καιρό θεωρηθεί ως εγγενείς κίνητρα, προηγούμενες έρευνες δεν έχουν αναλύσει τις συνέπειες των εγγενών κίνητρων στην παγκόσμια καινοτομία. Το βασικό ερευνητικό ερώτημα είναι το εξής «Σε διεθνώς διασκορπισμένες θυγατρικές μονάδες E&A, ποιες είναι οι οργανωτικές συνθήκες και τα κίνητρα που συνδέονται με την υψηλότερη απόδοση γνώσης;». Διερευνήθηκε ένα δείγμα 275 θυγατρικών E&A συνολικά από το 1995 έως το 2002 και τα δεδομένα που προέκυψαν φανέρωσαν ότι η δευτερογενής αυτοδιάθεση και η ομαδική εργασία έχουν σημαντική επίδραση στην παραγωγή γνώσης, όπως οι αναφορές ευρεσιτεχνιών. Η επικουρική αυτοδιάθεση στις εισροές, όπως η προμήθεια και η πρόσληψη, και η

αυτοδιάθεση σε προϊόντα, όπως η εμπορία και η ανάπτυξη προϊόντων, προέκυψαν ως θετικοί καθοριστικοί παράγοντες της παραγωγής γνώσης σε θυγατρικές E&A. Επιπλέον, η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων ήταν σημαντικός καθοριστικός παράγοντας δημιουργίας γνώσεων από τις θυγατρικές εταιρείες. Αυτά τα ευρήματα τονίζουν τη σημασία της αυτοδιάθεσης, της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας στη δημιουργία γνώσεων και καινοτομιών.

Οι πρόσφατες εργασίες για την ανταγωνιστικότητα έχουν τονίσει τη σημασία της δικτύωσης των επιχειρήσεων για την καινοτομία. Μέχρι πρόσφατα, οι γνώσεις σχετικά με τη δυναμική αυτής της σχέσης έχουν κατακερματιστεί. Οι Pittaway, Robertson, Munir, Denyer and Neely (2005) παρουσιάζουν μια συστηματική ανασκόπηση ερευνών που συνδέει τη συμπεριφορά δικτύωσης των επιχειρήσεων με την καινοτομική τους ικανότητα. Διαπιστώνουν ότι τα κυριότερα οφέλη της δικτύωσης, όπως προσδιορίζονται στη βιβλιογραφία, περιλαμβάνουν: πρόσβαση σε νέες αγορές και τεχνολογίες, επιτάχυνση των προϊόντων στην αγορά, συγκέντρωση συμπληρωματικών δεξιοτήτων, διασφάλιση δικαιωμάτων ιδιοκτησίας όταν δεν υπάρχουν πλήρεις ή ενδεχόμενες συμβάσεις. Τα αποδεικτικά στοιχεία που συνέλεξαν καταδεικνύουν, επίσης, ότι οι επιχειρήσεις που δεν συνεργάζονται και δεν ανταλλάσσουν επίσημα ή ανεπίσημα γνώση περιορίζουν τη βάση γνώσεων τους μακροπρόθεσμα και τελικά μειώνουν την ικανότητά τους να συνάπτουν σχέσεις ανταλλαγής. Σε θεσμικό επίπεδο, τα εθνικά συστήματα καινοτομίας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διάδοση καινοτομιών, όσον αφορά στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνουν τη δραστηριότητα δικτύωσης. Οι ερευνητές παρείχαν στοιχεία που δείχνουν ότι οι σχέσεις δικτύου με προμηθευτές, πελάτες και μεσάζοντες, όπως οι επαγγελματικές και εμπορικές ενώσεις, είναι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση και την παραγωγικότητα της καινοτομίας. Σε περίπτωση αποτυχίας της δικτύωσης, αυτό οφείλεται σε διενέξεις μεταξύ επιχειρήσεων, μετατόπιση, έλλειψη κλίμακας, εξωτερική αναστάτωση και έλλειψη υποδομής. Η ανασκόπηση τους αναγνωρίζει αρκετά κενά στη βιβλιογραφία που πρέπει να καλυφθούν. Για παράδειγμα, υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της δικτύωσης και των διαφόρων μορφών καινοτομίας, όπως η διαδικασία και η οργανωτική καινοτομία. Ομοίως, χρειάζεται καλύτερη κατανόηση της δυναμικής του δικτύου και των διαμορφώσεων δικτύου, καθώς και του ρόλου τρίτων, όπως είναι οι επαγγελματικοί σύλλογοι.

Οι Snyder, Witell, Gustafsson, Fombelle and Kristensson (2019), επίσης, υποστηρίζουν ότι η καινοτομία στον τομέα των υπηρεσιών λειτουργεί ως κινητήριος μοχλός της κοινωνίας για την ανανέωση και αποτελεί τον απαραίτητο καταλύτη για την

οικονομική ανάπτυξη αυτού. Παρά τη σπουδαιότητα της καινοτομίας των υπηρεσιών, η έννοια παραμένει ασαφής και κακώς καθορισμένη. Με βάση μια εκτενή και συστηματική ανασκόπηση 1046 ακαδημαϊκών άρθρων, η έρευνα τους αυτή διερευνά το πώς ορίζεται η καινοτομία υπηρεσιών και χρησιμοποιείται στην έρευνα. Τα αποτελέσματα της προσδιορίζουν τέσσερις μοναδικές κατηγοριοποιήσεις καινοτομίας υπηρεσιών που υπογραμμίζουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: (1) βαθμό αλλαγής, (2) είδος αλλαγής, (3) νεωτερισμό και (4) μέσα παροχής. Τα αποτελέσματα τους δείχνουν ότι οι περισσότερες έρευνες επικεντρώνονται στην εσωτερική καινοτομία και την καινοτομία στις υπηρεσίες προβολής ως κάτι νέο στην επιχείρηση. Είναι ενδιαφέρον ότι οι κατηγοριοποιήσεις καινοτομίας υπηρεσιών φαίνεται να παραμελούν τόσο την αξία του πελάτη, όσο και την οικονομική απόδοση.

Επιπλέον, οι Witell, Snyder, Gustafsson, Fombelle and Kristensson (2016) υποστηρίζουν ότι η έρευνα για την καινοτομία των υπηρεσιών εμφανίζεται σε διάφορους ερευνητικούς κλάδους, με σημαντική συμβολή στην επιχειρησιακή έρευνα και στην έρευνα μάρκετινγκ και μανάτζμεντ. Αν και η έννοια χρησιμοποιείται ευρέως, λίγα ερευνητικά κείμενα έχουν ορίσει ρητά την καινοτομία των υπηρεσιών. Αυτή η έλλειψη έρευνας ήταν το κίνητρο για την παρούσα μελέτη. Μέσω συστηματικής ανασκόπησης 1.301 άρθρων σχετικά με την καινοτομία των υπηρεσιών που εμφανίζονται σε ακαδημαϊκά περιοδικά μεταξύ 1979 και 2014, η μελέτη τους εξετάζει την έρευνα στην καινοτομία στις υπηρεσίες. Η μελέτη προσδιορίζει τα βασικά χαρακτηριστικά μέσα σε 84 ορισμούς της καινοτομίας των υπηρεσιών σε διαφορετικές οπτικές γωνίες (αφομοίωση, οριοθέτηση και σύνθεση) και δείχνει πώς αλλάζει η έννοια της. Από την αναθεώρηση προκύπτει ότι η μεγάλη ποικιλία των ορισμών περιορίζει και παρεμποδίζει την ανάπτυξη της γνώσης της καινοτομίας των υπηρεσιών.

Επιπρόσθετα, οι Alnuaimi, Insead and George (2012) διαπίστωσαν σε έρευνά τους ότι η διεθνής συνεργασία στην E&A είναι ένα σημαντικό μέσο για τη δημιουργία νέων και αντικρουόμενων ιδεών μέσω της διασυνοριακής ολοκλήρωσης της γνώσης. Απέδειξαν ότι η συνεργασία μεταξύ χωρών βελτιώνει όχι μόνο τις εφευρέσεις που προκύπτουν, αλλά έχει και μακροπρόθεσμα οφέλη για τους εμπλεκόμενους εφευρέτες, όσον αφορά τη συνέχιση της παραγωγής πατέντων υψηλότερου αντίκτυπου στο μέλλον. Ωστόσο, τα αποτελέσματά τους δείχνουν, επίσης, ότι η βελτιωμένη απόδοση συγκεκριμένων εφευρετών σε μια θυγατρική μιας MNE δεν μεταφράζεται σε ευρύτερες δυνατότητες σε επίπεδο δευτεροβάθμιας επιχείρησης στην καινοτομία. Μια πιθανή εξήγηση μπορεί να είναι ότι οι εφευρέτες που αποκτούν διεθνή έκθεση συχνά δεν

αναπτύσσουν συνεργατικούς δεσμούς με άλλους εφευρέτες στη θυγατρική, προτιμώντας αντ' αυτού να συνεργαστούν διεθνώς για τα επόμενα έργα E&A.

Επίσης, ο Berry (2014) εξέτασε αμφότερες τις συνθήκες που μπορούν να επιτρέψουν τη δημιουργία συνεργατικής και συνδυαστικής γνώσης μέσα στα πολυεθνικά δίκτυα και τα οφέλη που μπορούν να επιτύχουν οι επιχειρήσεις από αυτά τα είδη καινοτομίας. Υποστηρίζει ότι οι βασικότερες εξωτερικές σχέσεις που έχουν καθιερωθεί μπορούν να επιτρέψουν τις συνεργατικές καινοτομίες σε πολλές χώρες και ότι αυτές οι καινοτομίες θα συγκεντρώσουν ποικίλες γνώσεις που είναι πιθανό να προκαλέσουν περαιτέρω καινοτομία στις επιχειρήσεις. Η εμπειρική ανάλυση εμπιστευτικών στοιχείων σχετικά με τις παγκόσμιες δραστηριότητες των αμερικανικών MNE και των παγκόσμιων διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας τους αποκαλύπτει την ισχυρή υποστήριξη αυτών των επιχειρημάτων. Συνολικά, ο Berry μελέτησε τις υπάρχουσες έρευνες για τη δημιουργία γνώσεων στα πολυεθνικά δίκτυα με τη διερεύνηση των πλεονεκτημάτων των συνεργατικών καινοτομιών πολλών χωρών. Τα αποτελέσματα του φανέρωσαν, επίσης, ότι οι μητρικές εταιρείες των ΗΠΑ διαδραματίζουν κυρίαρχο ρόλο στον προσδιορισμό του πότε οι συνεργατικές καινοτομίες θα χρησιμοποιηθούν σε μεταγενέστερες καινοτομίες. Οι εξωτερικές εργασίες των θυγατρικών εξαρτώνται συχνά από τη μητρική επιχείρηση για τις εισροές στις παραγωγικές τους διαδικασίες, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις της χώρας προέλευσης να καθορίσουν τον μεταβαλλόμενο ρόλο αυτών των ξένων επιχειρήσεων. Επιπλέον, οι δείχνουν ότι οι συνεργασίες μεταξύ μητρικών και θυγατρικών οδηγούν στη σημαντική αύξηση της κατοχύρωσης με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας πολλών χωρών εντός των αμερικανικών MNE. Αυτό υποδηλώνει ότι τα κεντρικά γραφεία μπορεί να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό του πότε αναλαμβάνονται οι συνεργατικές γνώσεις. Ως ελάχιστο, προτείνει ότι η συμμετοχή των εφευρετών των ΗΠΑ διαδραματίζει έναν κρίσιμο ρόλο στην προώθηση και την επέκταση της συνεργατικής γνώσης σε πολλές χώρες εντός της επιχείρησης. Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε ασφαλώς να διερευνήσει το ρόλο των εφευρετών της χώρας προέλευσης στην επέκταση της γνώσης και την επακόλουθη ανάπτυξη της επιχείρησης. Αν και αρκετές ακαδημαϊκές μελέτες υπογραμμίζουν τη σημασία της ενσωμάτωσης της γνώσης και του ανασυνδυασμού, υπάρχουν λιγότερες μελέτες που δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις καταλήγουν στην ολοκλήρωση της γνώσης και στον ανασυνδυασμό σε όλες τις λειτουργίες τους. Παρόλο που οι ενδοεταιρικές διασυνοριακές μεταφορές προϊόντων στο πλαίσιο των πολυεθνικών μεταφορών αντιπροσωπεύουν περίπου το ένα τρίτο του παγκόσμιου εμπορίου, οι συνέπειες της ενσωμάτωσης της βιομηχανίας στις πολυεθνικές εταιρείες δεν έχουν ερευνηθεί επαρκώς. Φυσικά, τα

αποτελέσματα αυτής της έρευνας του δεν υποδηλώνουν ότι οι καινοτομίες πολλαπλών χωρών θα συμβούν αυτόματα για όλες τις επιχειρήσεις που επενδύουν στην ενδοεταιρική ολοκλήρωση των κατασκευών νέων προϊόντων. Η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων σε όλες τις παραγωγικές δραστηριότητες και σε όλες τις δραστηριότητες καινοτομίας ενδέχεται να απαιτεί διευθυντική εποπτεία και κίνητρα. Ωστόσο, αυτή η συνεργασία σε όλες τις δραστηριότητες παραγωγής και E&A συμβαίνει συχνά και παρέχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα υπό μορφή πιο διαφοροποιημένων τεχνολογικών καινοτομιών για τις MNE των ΗΠΑ.

Συγχρόνως, οι Crossan and Araydin (2010) με βάση μια συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που δημοσιεύθηκε τα τελευταία 27 χρόνια, συνέθεσαν διάφορες ερευνητικές προοπτικές σε ένα ολοκληρωμένο πολυδιάστατο πλαίσιο οργανωτικής καινοτομίας, συνδέοντας την ηγεσία, την καινοτομία ως διαδικασία και την καινοτομία ως αποτέλεσμα. Πρότειναν, επίσης, μέτρα καθοριστικών παραγόντων της οργανωτικής καινοτομίας και των σημερινών επιπτώσεων τόσο για την έρευνα, όσο και για τη διοίκηση. Η κύρια συμβολή τους είναι η εδραίωση ενός μεγάλου συνόλου γνώσεων για την καινοτομία σε ένα εξειδικευμένο, θεωρητικά τεκμηριωμένο, πολυδιάστατο πλαίσιο οργανωτικής καινοτομίας που συνδέει τρεις καθοριστικούς παράγοντες καινοτομίας, Ηγεσία, Διευθυντικοί μοχλοί και Επιχειρηματικές Διαδικασίες και προβολή της Καινοτομίας ως Διαδικασίας και Αποτελέσμα.

Ο Figueiredo (2011) εξέτασε τη μεταβλητότητα σε ένα σύνολο θυγατρικών σε ένα δεδομένο τοπικό πλαίσιο και τον ίδιο κλάδο, όσον αφορά τις καινοτόμες επιδόσεις ως αποτέλεσμα του τρόπου και του βαθμού στον οποίο ενσωματώνονται τόσο σε εταιρικές (εσωτερικές), όσο και σε τοπικές (εξωτερικές) ομόλογες καινοτομίες. Βασιζόμενος σε αποδείξεις επτά θυγατρικών που λειτουργούσαν στη Βραζιλία (1996-2007) διαπίστωσε ότι (1) οι θυγατρικές εταιρείες που ήταν σε θέση να αναπτύξουν ταυτόχρονα με εσωτερικές και εξωτερικές ομόλογες καινοτομίες συγκεκριμένες συνδέσεις γνώσης και βασισμένες σε συνεχώς αυξανόμενη συχνότητα και βελτιωμένη ποιότητα, κατάφεραν υψηλότερα καινοτόμα επίπεδα απόδοσης από τις θυγατρικές που ανέπτυξαν τέτοιους δεσμούς με περιορισμένη συχνότητα και αμετάβλητη ποιότητα με την πάροδο του χρόνου και (2) ορισμένοι αντισυμβαλλόμενοι και σύνδεσμοι ήταν πιο αποτελεσματικοί από άλλους, όσον αφορά τη συμβολή στις καινοτόμες επιδόσεις των θυγατρικών. Χρησιμοποιώντας μια καινοτόμο προσέγγιση που εξετάζει τη διπλή ενσωμάτωση και τις επιπτώσεις της στις διαφορές μεταξύ των θυγατρικών σε όρους καινοτόμων επιδόσεων με την πάροδο του χρόνου, η έρευνα του επεκτείνει την κατανόηση της ενσωμάτωσης ως μέρος των στρατηγικών αναζήτησης υπαρχόντων περιουσιακών στοιχείων. Παρέχει

επίσης τη βάση για την εμβάθυνση της ανάλυσης των αποχρώσεων της πολλαπλής ενσωμάτωσης και των συνεπειών της για την ανταγωνιστική απόδοση της θυγατρικής.

Αντίθετα, οι Kafouros, Buckley, Sharpb and Wang (2008) υποστηρίζουν ότι δεν μπορούν όλες οι επιχειρήσεις να επωφεληθούν από τη διεθνοποιημένη καινοτομία. Αντίθετα, προτείνουν οι επιχειρήσεις να έχουν επαρκή βαθμό διεθνοποίησης, δηλαδή να δραστηριοποιούνται σε πολλές αγορές, για να επιτυγχάνουν σε καινοτομία. Αρχικά, προσέφεραν ένα θεωρητικό πλαίσιο που εξηγεί τον τρόπο και το λόγο για τον οποίο ο υψηλότερος βαθμός διεθνοποίησης επηρεάζει τόσο την ικανότητα καινοτομίας όσο και τον αριθμό παραγόντων καταλληλότητας. Κατέληξαν στο ότι η διεθνοποίηση ενισχύει την ικανότητα μιας επιχείρησης να βελτιώσει τις επιδόσεις της μέσω της καινοτομίας. Ωστόσο, φανέρωσαν ότι οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να επωφεληθούν από την καινοτομία εάν η διεθνής τους δραστηριότητα είναι κάτω από ένα συγκεκριμένο όριο.

Τέλος, οι Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer and Overy (2016) συνέβαλαν με την έρευνά τους στη συνεχιζόμενη εννοιολογική ανάπτυξη της καινοτομίας με γνώμονα την αειφορία (Sustainability-oriented Innovation- SOI). Οι ερευνητές οργάνωσαν και ενσωμάτωσαν το σώμα της εμπειρικής βιβλιογραφίας που σχετίζεται με τη SOI και, με αυτόν τον τρόπο, ανέπτυξαν ένα συνθετικό εννοιολογικό πλαίσιο πάνω στο οποίο μπορούν να χαρτογραφηθούν οι πρακτικές και οι διαδικασίες SOI. Η καινοτομία που προσανατολίζεται στην αειφορία συνεπάγεται την σκόπιμη αλλαγή της φιλοσοφίας και των αξιών ενός οργανισμού, καθώς και των προϊόντων, διαδικασιών ή πρακτικών του που εξυπηρετούν τον συγκεκριμένο σκοπό της δημιουργίας και της πραγματοποίησης της κοινωνικής και περιβαλλοντικής αξίας εκτός από τις οικονομικές αποδόσεις. Μια κρίσιμη ανάγνωση της προγενέστερης βιβλιογραφίας σχετικά με την περιβαλλοντική διαχείριση και την αειφορία αποκαλύπτει πόσο λίγη προσοχή έχει δοθεί στη SOI. Σε μια ανασκόπηση 100 επιστημονικών άρθρων και 27 γκρίζων πηγών που αντλήθηκαν από την περίοδο 1992- 2012), οι ερευνητές ασχολήθηκαν με τέσσερις συγκεκριμένες ελλείψεις που προκάλεσαν αυτούς τους περιορισμούς: την έννοια της SOI, πώς έχει διαμορφωθεί, την αντιμετώπισή της ως διχοτόμος φαινόμενο και μια γενική αποτυχία να αντικατοπτρίζει περισσότερες σύγχρονες πρακτικές. Οι ερευνητές υιοθέτησαν μια προσέγγιση πλαισίων σύνθεσης που περιλαμβάνει την αρχική κατασκευή μιας αρχιτεκτονικής που βασίστηκε σε προηγούμενες μελέτες, η οποία στη συνέχεια δοκιμάζεται, διαμορφώνεται, επαναπροσδιορίζεται και ενισχύεται σε μοντέλο SOI. Βάσει του προτεινόμενου μοντέλου SOI και ελλείψει εμπειρικών μελετών, υπέθεσαν οι νεοσύστατες επιχειρήσεις και τα spin-outs θα μπορούσαν να επιλέξουν το σημείο εισόδου τους και να σχεδιάσουν ανάλογα τις επιχειρήσεις τους, όπως π.χ. πολλές κοινωνικές

επιχειρήσεις ιδρύονται ειδικά για τη στήριξη της αιεφόρου ανάπτυξης. Εντούτοις, αυτές οι υπό συζήτηση επιχειρήσεις πιθανότατα θα έχουν ένα πιο μεγάλο καθήκον και ενδέχεται να δυσκολευτούν να οικοδομηθούν από μια βάση επιχειρησιακής βελτιστοποίησης.

Ο Roome (1992) υποστήριξε ότι οι όροι για τη βιωσιμότητα δεν μπορούν να ικανοποιηθούν απλώς από τη συμμόρφωση των επιχειρήσεων και ότι απαιτούνται διαχειριστικές ενέργειες. Επισημάνει την επείγουσα ανάγκη να δοθούν στους διαχειριστές τα εργαλεία για καινοτόμες λύσεις στις προκλήσεις της αιεφορίας, σε συνδυασμό με την ποικιλομορφία και τον κατακερματισμό της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας. Το επαγωγικώς προερχόμενο πλαίσιο αντικατοπτρίζεται και βασίζεται στα ευρήματα των προηγούμενων μελετών και επιτρέπει μια σύνθεση των δραστηριοτήτων καινοτομίας, προκειμένου να γίνει και να είναι αυτή αιεφόρος. Υποστηρίζει ότι, κατανοώντας τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί μπορούν να γίνουν αιεφόροι, η πραγματική έρευνα σχετική με την SOI μπορεί να επηρεάσει θετικά την οργανωτική συμπεριφορά και παρέχει ένα μοντέλο, το οποίο μπορεί να αποτελέσει μια ισχυρή βάση για μια τέτοια επιρροή.

5.2 Συμπεράσματα

Μια από τις βασικές τάσεις σύγχρονης καινοτομίας επικεντρώνεται στον ατομικό παράγοντα και στη διεθνοποίηση της E&A μέσω θυγατρικών μονάδων E&A σε διάφορες τοποθεσίες. Οι αντίστοιχες έρευνες διαπίστωσαν ότι η διασυνοριακή συνεργασία από ένα ή περισσότερα από τα μέλη της ομάδας μιας θυγατρικής μονάδας E&A βελτιώνει την αξία των ιδεών που προκύπτουν (ποιότητα καινοτομίας). Επιπλέον, διαπίστωσαν ότι επηρεάζει θετικά τη συνεχή παραγωγή καινοτομιών υψηλής επίπτωσης σε ατομικό επίπεδο. Επιπλέον, η ενδοεπιχειρησιακή κινητικότητα επηρεάζει τα αποτελέσματα της καινοτομίας μέσω της πρόσβασης σε πόρους. Η ενδοεπιχειρησιακή κινητικότητα είναι μία πρακτική που φέρνει κοντά απομακρυσμένους εφευρέτες με τους υπεύθυνους ανθρώπους που διαθέτουν πόρους, και ως εκ τούτου βοηθάει τους εφευρέτες να αποκτήσουν πρόσβαση σε πόρους για τα καινοτόμα έργα τους. Η κινητικότητα στο εσωτερικό μιας επιχείρησης συνδέεται θετικά με την υψηλότερη κατοχύρωση διπλώματος ευρεσιτεχνίας σε ατομικό επίπεδο. Επιπλέον, η κινητικότητα αμέσως πριν από τις συνεδριάσεις στις οποίες είναι πιθανότερο να εκταμιευθούν κεφάλαια E&A σχετίζεται με υψηλότερη κατοχύρωση διπλώματος ευρεσιτεχνίας.

Τέτοιες μελέτες είναι πολύ σημαντικές, καθώς παρέχουν μια καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι επιμέρους ατομικοί παράγοντες επηρεάζουν τα

επιμέρους αποτελέσματα, τα οποία με τη σειρά τους παρέχουν το έδαφος για τη διερεύνηση τέτοιων αποτελεσμάτων σε υψηλότερα επίπεδα ανάλυσης. Έτσι, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να αξιοποιήσει αυτό το επίπεδο ανάλυσης προκειμένου να παράσχει τα μέσα για την καλύτερη κατανόηση της σχέσης μεταξύ διεθνοποίησης της E&A και των επιπτώσεών της στην καινοτομία σε επίπεδο δευτερογενών και οργανωτικών αναλύσεων.

Η έρευνα σε επίπεδο ομάδας και έργου που επικεντρώνεται στα αποτελέσματα καινοτομίας από τη διεθνοποίηση της E&A ασχολήθηκε με την τυπολογία της διεθνοποίησης της E&A που σχετίζεται με τις πολυεθνικές με δευτερεύουσες μονάδες E&A σε πολλαπλές τοποθεσίες και επικεντρώθηκε στο πώς το επίπεδο γεωγραφικής διασποράς των δραστηριοτήτων E&A επηρεάζει την ποιότητα της καινοτομίας. Για να απαντήσουν σε αυτή την ερώτηση, οι αντίστοιχοι συγγραφείς διερεύνησαν, μεταξύ άλλων, εάν οι ομάδες E&A που διαχειρίζονται τη διασταύρωση ιδεών από διάφορες τοποθεσίες επιτυγχάνουν καινοτομίες υψηλότερης ποιότητας. Συγκεκριμένα, οι συγγραφείς ανέλυσαν τις καινοτομίες για τις οποίες υπάρχουν ενδείξεις τέτοιων γνώσεων μεταξύ των τριών διαστάσεων: ομάδες E&A που έχουν τουλάχιστον έναν εφευρέτη με διαπεριφερειακούς δεσμούς, πηγές γνώσης από διάφορες τοποθεσίες του οργανισμού και ομάδες E&A που έχουν τουλάχιστον έναν εφευρέτη που έχει μετακινηθεί πρόσφατα από άλλη γεωγραφική θέση. Τα ευρήματά τους έδειξαν άμεσο θετικό αντίκτυπο της ολοκλήρωσης της διαπεριφερειακής γνώσης στην ποιότητα της καινοτομίας, καθώς και ένα θετικό αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης της διαπεριφερειακής ολοκλήρωσης γνώσης και της κατανομημένης E&A για την ποιότητα της καινοτομίας. Γενικά, τα ευρήματά τους παρέχουν νέες γνώσεις σχετικά με τη σημασία των μηχανισμών ολοκλήρωσης μεταξύ των μονάδων για την επίτευξη ανώτερης ποιότητας καινοτομίας σε οργανισμούς πολλαπλών μονάδων.

Συνεχίζοντας, παρόμοιες έρευνες επικεντρώθηκαν στην εξωστρέφεια εξέτασαν τον τρόπο με τον οποίο δύο μηχανισμοί συντονισμού που βασίζονται στις ΤΠΕ επηρεάζουν τις επιδόσεις των έργων E&A, όσον αφορά στη μείωση του κόστους, της ποιότητας και των τεχνικών στόχων του προϊόντος. Οι μηχανισμοί ΤΠΕ που εξετάστηκαν ήταν: α) η τμηματοποίηση της εργασίας, η οποία αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένα σύστημα ή ένας αριθμός εργασιών μπορεί να αναλυθεί σε υποεπίπεδα ή συντονισμένες υποομάδες μέσω σαφώς καθορισμένων διεπαφών και β) ανταλλαγή πληροφοριών. Τα ευρήματά τους έδειξαν ότι η μοντελοποίηση της εργασίας σε διάφορες τοποθεσίες δεν είναι αποτελεσματική, όταν οι υποκείμενες εργασίες είναι λιγότερο εξοικειωμένες, συνηθισμένες και αναλύσιμες. Αντίθετα, οι επιδόσεις (από την άποψη της ποιότητας και

της καινοτομίας των προϊόντων) μέσω της μορφοποίησης βελτιώνονται μόνο όταν το επίπεδο ανάλυσης είναι υψηλό. Όσον αφορά τον συντονισμό μεταξύ των τοποθεσιών με βάση την ανταλλαγή πληροφοριών, τα ευρήματα έδειξαν ότι επηρεάζουν θετικά την απόδοση της καινοτομίας, όταν τα κέντρα δέσμευσης της E&A εκτελούν καθήκοντα χαμηλής εξοικείωσης.

Σε επίπεδο θυγατρικής οι αντίστοιχοι ερευνητές εξέτασαν, επίσης, τον αντίκτυπο της διεθνοποίησης της E&A στην καινοτομία στο δευτερεύον επίπεδο ανάλυσης. Με βάση τα αποτελέσματα της ανασκόπησης αρχικά η πλειονότητα των ερευνών ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο η διεθνοποίηση της E&A επηρεάζει την ικανότητα καινοτομίας. Οι προσδιορισμένοι μηχανισμοί που επηρεάζουν αυτό το αποτέλεσμα της καινοτομίας μέσω της διεθνοποίησης της E&A είναι: α) η πρόσβαση στο επιστημονικό και τεχνικό ανθρώπινο κεφάλαιο στις τοπικές χώρες και η ανάπτυξη της καινοτομίας από το εσωτερικό ερευνητικό προσωπικό, β) οι θυγατρικές που εδρεύουν στις χώρες υποδοχής είναι τεχνολογικά διαφορετικές, όπως και οι θυγατρικές με περισσότερες γνώσεις που συνδέονται με τη χώρα υποδοχής, γ) ο ρόλος της θυγατρικής στην παροχή τοπικών τεχνολογικών γνώσεων από τη χώρα υποδοχής και στην επιλογή τοποθεσιών που χαρακτηρίζονται από τοπική τεχνολογική δύναμη, δ) το φάσμα των διαθέσιμων πηγών γνώσης εξωτερικών (χώρας υποδοχής) και εσωτερικών (ευρύτερων ορίων) και των βοηθητικών δυνατοτήτων που συνδέονται με την απορρόφηση γνώσης και τη χρήση, το οποίο περιλαμβάνει την εξομοίωση δευτερεύουσας γνώσης (δηλαδή την αναγνώριση των υφιστάμενων γνώσεων είτε από τα κεντρικά γραφεία της MNE, είτε από θυγατρικές εταιρείες των MNE, είτε από επιχειρήσεις της χώρας υποδοχής και να τις χρησιμοποιήσουν για να δημιουργήσουν νέες γνώσεις), τη δυνατότητα επικουρικής προμήθειας που αναφέρεται σε κεφάλαια γνώσης και επικουρική συνδυαστική ικανότητα, που ορίζεται ως η έκταση της ενσωμάτωσης της γνώσης από διάφορες πηγές από τη θυγατρική, ε) η επιλογή της τοποθεσίας που θα επικεντρωθεί στα έθνη με δυνατότητες επιστήμης και μηχανικής στ) το τοπικό προσληφθέν προσωπικό E&A με εκπαιρισμένους E&A, και ζ) τον τρόπο εκμετάλλευσης των μονάδων E&A σε θυγατρικές με μητρικές επιχειρήσεις με ενισχυμένους οικονομικούς πόρους και περισσότερα έξοδα E&A, καθώς και την ικανότητα δημιουργίας μονάδων E&A σε θυγατρικές με μητρικές επιχειρήσεις με αυξημένους οικονομικούς πόρους και περισσότερα έξοδα E&A.

Στον αντίποδα, άλλες σχετικές έρευνες διαπίστωσαν ότι οι μεγάλες εταιρείες έχουν αρνητική επίδραση στην παραγωγικότητα της E&A στο εξωτερικό, καθώς οι επιδόσεις καινοτομίας των θυγατρικών πολυεθνικών στις αναδυόμενες αγορές ενισχύονται, μόνο αν βρίσκονται σε ανεπτυγμένες οικονομίες παρά σε αναδυόμενες

αγορές. Επιπλέον, οι έρευνες έδειξαν, επίσης, ότι τα αποτελέσματα αυτής της σχέσης δεν είναι πάντα τα ίδια και λειτουργούν διαφορετικά ανάλογα με διάφορα περιβάλλοντα, όπως το εκάστοτε τοπικό περιβάλλον της βιομηχανίας ή αν η επιχείρηση με θυγατρικές μονάδες E&A είναι μια Αναδυόμενη Πολυεθνική Αγορά.

Επίσης, αρκετοί ερευνητές υπέδειξαν, επίσης, τον θετικό αντίκτυπο της διεθνοποίησης της E&A και σε άλλες καινοτομικές διαστάσεις, όπως την αυξημένη εισροή νέων ιδεών, τα βελτιωμένα επίπεδα καινοτομίας, τα οποία όμως είναι αποτελεσματικά μόνο στην υπόθεση ότι υπάρχουν υψηλοί βαθμοί διοικητικής εμπλοκής από τα κεντρικά γραφεία, τα αυξημένα επίπεδα τεχνολογικής καινοτομίας, τα αυξημένα επίπεδα παραγωγής γνώσης και τη βελτίωση της ποιότητας της καινοτομίας.

Τέλος, σε οργανωτικό επίπεδο οι αντίστοιχες έρευνες επικεντρώθηκαν στα αποτελέσματα της καινοτομίας σε οργανωτικό επίπεδο ανάλυσης. Και πάλι, παρατηρήθηκε ότι ένα μεγάλο μέρος των ερευνών επικεντρώθηκε στην ικανότητα καινοτομίας ως ένα από τα αποτελέσματα της διεθνοποίησης της E&A με τους μηχανισμούς ερμηνείας ή ενεργοποίησης αυτής της ενέργειας να περιλαμβάνουν εταιρείες που χαρακτηρίζονται από συμπληρωματικές ερευνητικές δυνατότητες και έχουν ισχυρές υπάρχουσες ερευνητικές δραστηριότητες στις υποκείμενες τεχνολογίες τους και οι οποίες παίζουν, επίσης, το ρόλο των μεταβαλλόμενων παραμέτρων, καθώς και το επίπεδο ποικιλότητας και έντασης της διεθνοποίησης της E&A. Μια άλλη προσδιορισμένη παραμετρική μεταβλητή σχετικά με αυτή τη, σχέση σχετίζεται με τις MNE από αναδυόμενες αγορές, ενώ οι ίδιοι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η σχέση αυτή μετριάζεται από τη διεθνή εμπειρία της επιχείρησης.

Συνεχίζοντας, αρκετοί ερευνητές διαπίστωσαν ότι η διεθνοποίηση της E&A μεταξύ των πολυεθνικών προηγμένης οικονομίας ενισχύει την εκμετάλλευσή τους και τη δημιουργία αρμοδιοτήτων και η εκμετάλλευση ξένων τεχνολογιών μέσω της διεθνοποίησης της E&A, όσον αφορά στις διασυνοριακές συμμαχίες E&A είτε μεταξύ επιχειρήσεων, είτε μεταξύ επιχειρήσεων και ερευνητικών ιδρυμάτων, ενισχύει επίσης τις καινοτόμες δυνατότητες των επιχειρήσεων.

Σε μια διαφορετική ματιά, άλλοι ερευνητές έδειξαν ότι όταν οι μονάδες E&A των πολυεθνικών βρίσκονται σε αναδυόμενες αγορές βελτιώνονται οι οικονομικές καινοτομίες, ενώ η διεθνοποίηση της E&A ενισχύει την εμφάνιση γνήσιων μορφών δημιουργίας γνώσης. Επιπλέον, άλλοι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η διεθνοποίηση της E&A επηρεάζει θετικά την καινοτομία στην αγορά, όσον αφορά στην ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει καινοτομίες στην αγορά, την καινοτομία των προϊόντων και

την καινοτομία της διαδικασίας. Δεν εντοπίστηκαν συντονιστές σχετικά με αυτά τα αποτελέσματα καινοτομίας.

Επιπρόσθετα, σε αρκετές έρευνες διερευνήθηκε ο αντίκτυπος της γεωγραφικής διασποράς της E&A στην ποιότητα της καινοτομίας και αποκαλύφθηκε ένα αρνητικό αποτέλεσμα στο οργανωτικό επίπεδο της ανάλυσης. Αντίθετα, παρόμοιες έρευνες φανέρωσαν ένα αντίθετο αποτέλεσμα, καθώς ανακαλύφθηκαν δύο βασικοί συντονιστές που διαμορφώνουν αυτή τη σχέση: α) τα αυξημένα επίπεδα δεσμών στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, τα οποία μετριάζουν θετικά τον αντίκτυπο της γεωγραφικής κατανομής της δραστηριότητας E&A στην ποιότητα της καινοτομίας, και β) όσο υψηλότερη είναι η τεχνολογική ποικιλομορφία μιας επιχείρησης, τόσο λιγότερο θετική είναι η επίδραση της γεωγραφικής κατανομής της δραστηριότητας E&A στην ποιότητα της καινοτομίας. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι όταν οι εταιρείες είναι τεχνολογικά πολύ διαφορετικές, ελαχιστοποιείται η ικανότητά τους να αξιοποιούν τα οφέλη που προέρχονται από ένα γεωγραφικά κατανεμημένο δίκτυο E&A. Τέλος, οι έρευνες αποκάλυψαν ότι η διεθνοποίηση της E&A ενισχύει τη συνεργική καινοτομία ικανότητα των επιχειρήσεων, η οποία ορίζεται ως μια δεξιότητα υψηλότερης τάξης για τη συσσώρευση και την ανάπτυξη νέων γνώσεων ή για την ανακατασκευή του σκοπού της δημιουργίας νέων καινοτομιών με πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

Συμπερασματικά, οι έρευνες οργανωτικού επιπέδου πρέπει να επικεντρωθούν στους συντονιστές, καθώς και σε υποθετικές και συναφείς μεταβλητές που μπορούν να στηρίξουν τον αντίκτυπο της διεθνοποίησης της E&A στην καινοτομία. Προσθέτοντας ένα γενικό συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί από τα ευρήματα και των τεσσάρων κατηγοριών είναι ότι οι ερευνητές πρέπει να επικεντρώσουν τις μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειές τους στην επίδραση της διεθνοποίησης της E&A στον τομέα της καινοτομίας, καθώς αυτό το ερευνητικό αντικείμενο είναι ελλιπές στην υπάρχουσα σύγχρονη βιβλιογραφία.

Κεφάλαιο 6^ο: Τελικά Συμπεράσματα και Προτάσεις

Η διαδικασία καινοτομίας αποτελεί απαραίτητο και πολύ σημαντικό βήμα στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Οι καινοτομίες κάνουν τη διαφορά, προσφέροντας στις επιχειρήσεις ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εγχώριες και ξένες αγορές. Συχνά οι προϊστάμενοι των επιχειρήσεων δεν εστιάζουν τις δυνάμεις τους στην εξεύρεση και χρήση των πόρων για την τόνωση της καινοτομίας, αλλά ακολουθούν τις δικές τους φιλοδοξίες και οράματα. Τα εργαλεία διαχείρισης πρέπει να χρησιμοποιούνται με συνέπεια και για τα καθημερινά καθήκοντα και για τις διαδικασίες καινοτομίας. Το μέγεθος των εταιρειών δεν είναι αποφασιστικής σημασίας για τη χρήση ορισμένων μέσων, το μόνο που έχει σημασία είναι η ύπαρξη διέγερσης που προκαλεί την επιθυμία να καινοτομούν.

Έτσι, καινοτόμες μορφές επιχειρήσεων έχουν αποκτήσει σημαντική σημασία για την ανάπτυξη των διεθνών επιχειρήσεων. Πρώτον, οι καινοτόμες δομές συμβάλλουν στην ενεργοποίηση των διεθνών σχέσεων μεταξύ επιχειρηματιών από διάφορες χώρες. Σήμερα, οι τοπικές μικρές αλλά ελπιδοφόρες νεοσύστατες επιχειρήσεις έχουν μεγάλη ευκαιρία να εισέλθουν στις διεθνείς αγορές, να συνεργαστούν εκεί με ξένους εταίρους, διευρύνοντας έτσι τη δική τους δραστηριότητα και την ανάπτυξή τους. Σε παγκόσμιο επίπεδο η αύξηση σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις φανερώνει ένα ζωντανό παράδειγμα βελτίωσης της ανταγωνιστικής παγκόσμιας στρατηγικής των επιχειρήσεων. Μια άλλη μορφή καινοτομίας των διεθνών επιχειρήσεων, οι τεχνολογικές καινοτομίες, διευκολύνει επίσης την πρόσβαση των επιχειρήσεων στη διεθνή αγορά και αυξάνει την ένταση της διεθνούς μεταφοράς τεχνολογίας, υπηρεσιών, εμπειριών κλπ. Η ανώτατη μορφή συνεργασίας για την καινοτομία είναι η τεχνοπολιτική, η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο την οικονομική, επιστημονική και πολιτική, αλλά και την κοινωνική σφαίρα στη δραστηριότητα ενός ή περισσότερων στενά συνδεδεμένων βιομηχανικών τομέων. Μέσω της ανάπτυξης καινοτόμων μορφών διεθνούς επιχειρηματικότητας, κάθε χώρα μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία παγκόσμιου ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος, να βρει νέες αγορές, να ασχοληθεί με τον διεθνή καταμερισμό εργασίας και να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας της. Είναι σημαντικό για κάθε χώρα να χρησιμοποιήσει τη διεθνή εμπειρία της επιτυχημένης λειτουργίας καινοτόμων επιχειρηματικών δομών και να επιλέξει τις καταλληλότερες μορφές για την οικονομία της, καθώς ο κλάδος μόλις αρχίζει να αναπτύσσεται στις εγχώριες οικονομίες, γι' αυτό η έρευνα σε αυτό το φάσμα θεμάτων έχει μεγάλη προοπτική.

Ενώ οι κλασσικές οικονομικές θεωρίες ανάπτυξης τονίζουν τη διεθνή συσσώρευση κεφαλαίων και οι οικονομικές θεωρίες των ξένων επενδύσεων υπογραμμίζουν τις διεθνείς διαφορές επιτοκίων και τη μείωση των κινδύνων, η προσέγγιση της τεχνολογικής συσσώρευσης εξετάζει τη διεθνή οικοδόμηση γνώσεων από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και τα δίκτυα διεθνών επιχειρήσεων τους. Οι δύο διαδικασίες καινοτομίας και διεθνοποίησης έχουν γίνει ολοένα και πιο αλληλένδετες ως κεντρικοί κινητήριιοι μοχλοί ανάπτυξης από την πρώτη βιομηχανική επανάσταση μέχρι την σημερινή εποχή της πληροφορίας. Η αυξανόμενη σημασία του κίνητρο γνώσης για τα δίκτυα των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των θυγατρικών τους δραστηριοτήτων που δημιουργούν δεξιότητες σε τοπικό επίπεδο έχουν συνδέσει τα τοπικά συστήματα καινοτομίας με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και τη διεθνή ανταλλαγή γνώσεων. Από τη σκοπιά της τοποθέτησης, η διεθνής γνώση συνδετικότητα έχει καταστεί κρίσιμη για τη συνεχή καινοτομία και ανάπτυξη. Η μετατόπιση του τεχνο-κοινωνικο-οικονομικού παραδείγματος στην εποχή της πληροφορίας συνδέεται με τη μετατόπιση του χαρακτήρα των πολυεθνικών επιχειρήσεων και της καινοτομίας, με κρίσιμες επιπτώσεις για τη θεωρία και τις έννοιες των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Όπως παρουσιάστηκε και παραπάνω, οι πρωτοβουλίες που δημιουργούν ικανότητες απαιτούν μεγαλύτερο βαθμό αυτονομίας των επί μέρους μονάδων μιας επιχείρησης και ενσωματωμένο περιβάλλον στη χώρα υποδοχής ή σε τοπικά διεθνή δίκτυα. Ταυτόχρονα, μια στρατηγική MNE που αναζητεί γνώση, συγχρόνως απαιτεί να συνδυάζεται η βασική γνώση των εταιρικών ομάδων με την εμπειρογνωμοσύνη που βρίσκεται πίσω από τις νέες γραμμές εφαρμογής των καινοτομιών και δημιουργικότητας, τα οποία συνεπώς απαιτούν και μια στενότερη και περισσότερο αμοιβαία σχέση με τη μητρική εταιρεία. Έτσι, οι δομές MNE μετασχηματίστηκαν στην εποχή της πληροφορίας, η οποία βασίζεται στη γνώση και στην παγκόσμια διασύνδεση, για να διευκολυνθεί μια πιο έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ των δυνατοτήτων των επιχειρήσεων και των χώρων, καθώς και με τις μεταβαλλόμενες δομές διακυβέρνησης των δικτύων των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Από την ανάλυση της σύγχρονης βιβλιογραφίας προκύπτουν οι παρακάτω τομείς για περαιτέρω έρευνα, οι οποίοι προσφέρουν δυνητικά καρποφόρες κατευθύνσεις για την καινοτομία και τις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις. Πρώτον, υπάρχουν ευκαιρίες να ενισχυθεί η ευρύτερη γνώση για διάφορες πτυχές της διασύνδεσης των διεθνών τεχνολογικών γνώσεων πέρα από μια τυπολογία των κύριων διαύλων μετάδοσης γνώσης και της σχετικής τους σημασίας στην εποχή της πληροφορίας. Τα πιθανά επίπεδα ανάλυσης της διεθνούς γνώσης συνδέονται με τη μελέτη τοποθεσιών, όπως οι παγκόσμιες

πόλεις, μέσω διεθνών οργανωτικών συμμαχιών ή συνεργατικών παγκόσμιων σχεδίων, με την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ ατόμων σε γεωγραφικά, πολιτισμικά και γλωσσικά σύνορα. Δεύτερον, θα ήταν χρήσιμο υπάρξει περισσότερη έρευνα και γνώση για τις πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των τοπικά διασκορπισμένων MNE και των τόπων στους οποίους δραστηριοποιούνται. Από τη σκοπιά της στρατηγικής ή της βιομηχανίας, δεδομένου ότι η ένταση και η αποτελεσματικότητα της διάχυσης της γνώσης εξαρτάται από την ισχυρή (ή την ελλιπή) τοπική ενσωμάτωση των επιχειρήσεων, η μελλοντική έρευνα μπορεί να επιτρέψει στις ξένης ιδιοκτησίας επιχειρήσεις να γίνουν γνώστες σε ένα τοπικό σύστημα καινοτομίας.

Επίσης, ενώ οι πιο σύνθετες δομές γνώσης που βασίζονται σε πολλαπλά πεδία εμπειρογνωμοσύνης, όταν συνδυάζονται με τη γεωγραφική εξειδίκευση απαιτούν πιο απομακρυσμένους συνδυασμούς γνώσεων, θα πρέπει να αναπτυχθούν οι γνώσεις γύρω από το πεδίο και τους περιορισμούς αυτής της διαδικασίας, καθώς και τις συνθήκες υπό τις οποίες οι επιχειρήσεις και οι τόποι έχουν τη δυνατότητα να διευκολύνουν τις συνδέσεις γνώσης από απόσταση. Επιπλέον, σε μια ιδανική περίπτωση η έρευνα θα πρέπει να είναι σε θέση να ξεπεράσει το επίπεδο των επιχειρήσεων ως νομικών οντοτήτων ή τοποθεσιών, όπως οι διοικητικές μονάδες (όπως ορίζονται παραδοσιακά), να αναλάβει αναλύσεις βάσει σχεδίων διεθνών δικτύων γνώσης ή των έργων διεθνών ομάδων εφευρετών. Θα πρέπει να γίνει ξεκάθαρο το πως εσωτερικά και εξωτερικά δίκτυα που διασχίζουν διαφορετικά εδάφη αλληλοσυνδέονται και αλληλοσυμπληρώνονται και ποια είδη έργων είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν σταθερές σχέσεις δικτύου με την πάροδο του χρόνου και ποια είναι η σχέση μεταξύ ανοικτών συστημάτων καινοτομίας για τοποθεσίες (μεγαλύτερες αμοιβαίες εισροές και έξοδοι της γνώσης), εντός των οργανισμών (μεγαλύτερη αποκέντρωση της δημιουργίας γνώσης και εξουσιοδότηση για αυτήν) και μεταξύ οργανισμών (μεγαλύτερη εξωτερική ανάθεση καθηκόντων που βασίζονται στη γνώση, συνεργασίες).

Στην εποχή της πληροφορίας η καινοτομία και τα δίκτυα των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων συνδέονται όλο και πιο στενά μεταξύ τους, κυρίως σε χώρες που επί του παρόντος αναπτύσσονται τεχνολογικά. Επομένως, είναι εξαιρετικά απαραίτητη η μεγαλύτερη επιστημονική προσοχή στην σχέση μεταξύ καινοτομίας και διεθνοποίησης των διαδικασιών δημιουργίας και ανταλλαγής γνώσεων.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

1. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2003). *Πράσινη Βίβλος για την Επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη*. Βρυξέλλες: ΕΕΚ.
2. Παπαρηγορίου, Α. (2015). *Η συμβολή της καινοτομίας στην επιχειρηματικότητα με την υιοθέτηση βιώσιμων μεθόδων ανάπτυξης: η περίπτωση των πιστοποιημένων με green key ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Διδακτορική Διατριβή, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
3. Χατζηδημητρίου, Ι. (2003). *Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Ξενόγλωσση

Άρθρα

4. Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., Overy, P. (2016). Sustainabilityoriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180–205.
5. Almeida, P., Phene, A. (2004). Subsidiaries and knowledge creation: The influence of the MNC and host country on innovation. *Strategic Management Journal*, 25(8–9), 847–864.
6. Alnuaimi, T., Singh, J., & George, G. (2012). Not with my own: Long-term effects of crosscountry collaboration on subsidiary innovation in emerging economies versus advanced economies. *Journal of Economic Geography*, 12(5), 943–968
7. Altomonte, C., Aquilante, T., Bekes, G., Ottaviano, G. (2013). Internationalization and innovation of firms: evidence and policy. *Economic Policy*, 28(76), pp. 663–700.
8. Amiti, M., Khandelwal, A. (2013). Import Competition and Quality Upgrading. *The Review of Economics and Statistics*, 95(2), pp. 476-490.
9. Asheim, I., Bjørn, T., (2002). Regional innovation systems: The integration of local 'sticky' and global 'ubiquitous' knowledge. *The Journal of Technology Transfer*, 27(1), pp. 77–86.
10. Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), pp. 215-233.
11. Aw, B., Roberts, M., Xu, D . (2009). R&D Investment, Exporting, and Productivity Dynamics. *American Economic Review*, 101(4), pp. 1312-1344.

12. Azari, M., Madsen, T., Moen, O. (2017). Antecedent and outcomes of innovation-based growth strategies for exporting SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), pp. 733-752.
13. Basile, R. (2001). Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: the role of innovation. *Research Policy*, 30(8), pp. 1185-1201.
14. Baumol, W. (1990): Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive. *Journal of Political Economy*, 98, pp. 893-921.
15. Becker, S., Egger, P. (2013). Endogenous product versus process innovation and a firm's propensity to export. *Empirical Economics*, 44(1), pp. 329-354.
16. Belderbos, R., Lokshin, B., Sadowski, B. (2015). The returns to foreign R&D. *Journal of International Business Studies*, 46(4), 491–504.
17. Ben Letaifa, S., Rabeau, Y. (2013). Too close to collaborate? How geographic proximity could impede entrepreneurship and innovation. *Journal of business research*, 66(10), pp. 2071-2078.
18. Berry, H. (2014). Global integration and innovation: Multicountry knowledge generation within MNCs. *Strategic Management Journal*, 35(6), 869–890.
19. Berthon, P., Pitt, P., Leyland, F., McCarthy, I., Kates, S. (2007). When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers. *Business Horizons*, 50(1), pp. 39–47.
20. Bertrand, O., Mol, M. J. (2013). The antecedents and innovation effects of domestic and offshore R&D outsourcing: The contingent impact of cognitive distance and absorptive capacity. *Strategic Management Journal*, 34(6), 751–760.
21. Beugelsdijk, S., Jindra, B. (2018). Product innovation and decision-making autonomy in subsidiaries of multinational companies. *Journal of World Business*, 53(4), 529–539.
22. Bogers, M., Zobel, A., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., Frederiksen, L., Gawer, A., Gruber, M. (2017). The open innovation research landscape: established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. *Industry and Innovation*, 24(1), pp. 8–40.
23. Borini, F., Costa, S., Bezerra, M., Oliveira, M. (2014). Reverse innovation as an inducer of centers of excellence in foreign subsidiaries of emerging markets. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 6(2), pp. 163-182.
24. Braga, V., Correia, A., Braga, A., Lemos, S. (2017). The innovation and internationalisation processes of family businesses. *Review of International Business and Strategy*, 27(2), pp. 231-247.

25. Braga, V., Queirós, M. (2017). High-Growth Business Creation and Management: a Multivariate Quantitative Approach Using GEM Data. *Journal of the Knowledge Economy*, 9, pp. 10-12.
26. Casillas, J., Moreno, A., Acedo, F. (2012). Path dependence view of export behaviour: A relationship between static patterns and dynamic configurations. *International Business Research*, 21(3), pp. 465-479.
27. Cassiman, B., Golovko, E. (2011). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*. 42 (1), pp. 56-75.
28. Corsi, S., Di Minin, A. (2014). Disruptive innovation ... in reverse: adding a geographical dimension to disruptive innovation theory. *Creativity and Innovation Management*, 23(1), pp. 76–90.
29. Cowden, B., Alhorr, H. (2013). Disruptive innovation in multinational enterprises. *Multinational Business Review*, 21(4), pp. 358-371.
30. Craig, J.B., Pohjola, M., Kraus, S., Jensen, S. (2014). Exploring relationships among proactiveness, risk-taking and innovation output in family and non-family firms. *Creativity and Innovation Management*, 23(2), pp. 199–210.
31. Crossan, M.M., Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.
32. Damanpour, F., Walker, R., Avellaneda, C. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), pp. 650– 675.
33. Dixon, J., Fallon, L. (1989). The concept of sustainability: origins, extensions, and usefulness for policy. *Society & Natural Resources*, 2(1), pp. 73-84.
34. Dobni, C. (2008). Measuring innovation culture in Organizations. The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), pp. 539-559.
35. Doğan, E. (2017). A strategic approach to innovation. *Pressacademia*, 4, pp. 290-300.
36. Dong, Y., Chen, J. (2010). Reverse innovation for sustainable development. *Technology Economics*, 29(1), pp. 9-12.
37. Dubickis, M., Gaile-Sarkane, E. (2015). Perspectives on Innovation and Technology Transfer. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, pp. 965–970.

38. le Duc, N., Lindeque, J. (2017). Proximity and multinational enterprise co-location in clusters: a multiple case study of Dutch science parks. *Industry and Innovation*, 25(3), pp. 282-307.
39. Dunning, J. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?. *Journal of International Business Studies*, 29(1), pp. 45–66.
40. Edison, H., Ali, N.B., Torkar, R. (2014). Towards innovation measurement in the software industry. *Journal of Systems and Software*, 86(5), pp. 1390–1407.
41. Engelberger, J.F. (1982). Robotics in practice: Future capabilities. *Electronic Servicing & Technology*, 3, pp. 12-13.
42. Ervits, I. (2018). Geography of corporate innovation: Internationalization of innovative activities by MNEs from developed and emerging markets. *Multinational Business Review*, 26(1), pp. 25-49.
43. Figueiredo, P. N. (2011). The role of dual embeddedness in the innovative performance of MNE subsidiaries: Evidence from Brazil. *Journal of Management Studies*, 48(2), 417–440.
44. Frankelius, P. (2009). Questioning two myths in innovation literature. *The Journal of High Technology Management Research*, 20, pp. 40–51.
45. Frenz, M., Gillies, G. (2007). Does Multinationality Affect the Propensity to innovate? An Analysis of the Third UK Community Innovation Survey. *International review of applied economics*, 21(1), pp. 99–117.
46. Galindo, M., Mendez, M. (2014). Entrepreneurship, economic growth, and innovation: Are feedback effects at work? *Journal of Business Research*, 67, pp. 825–829.
47. Gartner, W., (1988). Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), pp. 11-32.
48. Gianiodis, P.T., Ettl, J. E., Urbina, J.J. (2014). Open service innovation in the global banking industry: Inside-out versus outside-in strategies. *Academy of Management Perspectives*, 28(1), 76–91.
49. Godin, B. (2008). Innovation: the History of a Category. *Minerva*, 46(3), pp. 343-360.
50. Govindarajan, V., Ramamurti, R. (2011). Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global Strategy Journal*, 1(3), pp. 191 - 205.
51. Govindarajan, V., Trimble, C. (2012). Reverse innovation: a global growth strategy that could preempt disruption at home. *Strategy & Leadership*, 40(5), pp.5-11.

52. Govindarajan, V., Trimble, C., Immelt, J. (2009). How GE is disrupting itself. *Harvard Business Review*, 87(10), pp. 56-65.
53. Grant, R.. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109-122.
54. Hadengue, M., de Marcellis – Warin, N., Warin, T. (2017). Reverse innovation: a systematic literature review. *International Journal of Emerging Markets*, 12(2), pp. 142-182.
55. Hansen, M., Lovas, M. (2005). Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, 48(5), pp. 776–793.
56. Hassim, A., Rahim A., Bakar, A. (2011). The Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Organisational Innovation and Market Orientation Towards Firm Business Performance International Conference on Sociality and Economics Development. *IPEDR*, 10, pp. 12-14.
57. Heidenreich, S., Kraemer, T. (2016). Innovations- Doomed to Fail? Investigating Strategies to Overcome Passive Innovation Resistance. *Journal of Product Innovation Management*, 33, pp. 12-14.
58. Hemphälä, M., Jens, M. (2012). Networks for innovation-but what networks and what innovation? Creativity and Innovation Management. *Creativity and Innovation Management*, 1(21), pp. 3–16.
59. Hessels, S. (2007). Innovation and international involvement of Dutch SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(3), pp. 234-255.
60. Hidalgo, A., Albors, J. (2008). Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. *R&D Management*, 4, pp. 31-32.
61. Hsu, C.W., Lien, Y.C., & Chen, H. (2015). R&D internationalization and innovation performance. *International Business Review*, 24(2), 187–195.
62. Huarng, K. (2010). Essential research in technology management. *Journal of Business Research*, 63, pp. 451-453.
63. Huarng, K. (2011). A comparative study to classify ICT developments by economies. *Journal of Business Research*, 64(11), pp. 1174–1177.
64. Huarng, K., Yu, T. (2011). Entrepreneurship, process innovation and value creation by a nonprofit SME. *Management Decision*, 49(2), pp. 284–296.
65. Hurtado-Torres, N.E., Aragón-Correa, J.A., & Ortiz-de-Mandojana, N. (2018). How does R&D internationalization in multinational firms affect their innovative performance? The moderating role of international collaboration in the energy industry. *International Business Review*, 27(3), 514–527.

66. Işık, N., Işık, E., Can Eskişehir, O. (2016). The Relationship between Entrepreneurship and Innovation: A Dynamic Panel Data Analysis. *Bayram Aralık*, 11(3), pp. 7- 20.
67. Jullens, J. (2014). *The Reverse Innovation Paradox*. USA: LinkedIn Corporation.
68. Kafourous, M.I., Buckley, P.J., Sharp, J.A., Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1–2), 63–74.
69. Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), pp. 217-237.
70. Kim, S., Huarng, K. (2011). Winning strategies for innovation and high-technology products management. *Journal of Business Research*, 64, pp. 1147–1150.
71. Kumar, N., Siddharthan, N. (1994). Technology, firm size and export behaviour in developing countries: The case of Indian enterprises. *The Journal of Development Studies*, 31(2), pp. 289-309.
72. Kusterer, D., Schmitz, P.W. (2017). The management of innovation: Experimental evidence. *Games and Economic Behavior*, 104, pp. 706–725.
73. Lahiri, N. (2010). Geographic distribution of R&D activity: How does it affect innovation quality? *Academy of Management Journal*, 53(5), 1194–1209.
74. Laperche, B., Lefebvre, G. (2012). The globalization of Research & Development in industrial corporations: Towards reverse innovation. *Journal of Innovation Economics & Management*, 10(2), pp. 53–79.
75. Li, X., Wang, J., Liu, X. (2013). Can locally-recruited R&D personnel significantly contribute to multinational subsidiary innovation in an emerging economy? *International Business Review*, 22(4), 639–651.
76. Love, J., Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(1), pp. 28-48.
77. Leonidou, L., Katsikeas, C. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), pp. 517–551.
78. Lileeva, A., Trefler, D. (2010). Improved Access to Foreign Markets Raises Plant-level Productivity...For Some Plants. *The Quarterly Journal of Economics*, 125(3), pp. 1051–1099.

79. Li, L. (2005). The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships. *International Business Review*, 14(1), pp. 77-95.
80. Lin, D., Simmons, D. (2017). Structured inter-network collaboration: Public participation in tourism planning in Southern China. *Tourism Management*, 63, pp. 315-328.
81. Low, M., MacMillan, I. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2), pp. 139-161.
82. Luo, Y., Tung, R. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), pp. 481-498.
83. Maranville, S. (1992). Entrepreneurship in the Business Curriculum. *Journal of Education for Business*, 68, pp. 27-31.
84. Marcotte, C. (2013). Measuring entrepreneurship at the country level: A review and research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(4), pp. 174-194.
85. Mazzaferro, A. (2018). Such a Murmur: Innovation, Rebellion, and Sovereignty in William Strachey's "True Reportory" *Early American Literature*, 53(1), pp. 3-32.
86. Mazzola, E., Bruccoleri, M., Perrone, G. (2012). The effect of inbound, outbound and coupled innovation on performance. *International Journal of Innovation Management*, 16. 10.1142/S1363919612400087.
87. Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: Historical and conceptual review. *Environmental Impact Assessment Review*, 18(6), pp. 493-520.
88. Michailova, S., Zhan, W. (2015). Dynamic capabilities and innovation in MNC subsidiaries. *Journal of World Business*, 50(3), 576-583.
89. Mihalache, O.R., Jansen, J.J., Van Den Bosch, F.A., Volberda, H.W. (2012). Offshoring and firm innovation: The moderating role of top management team attributes. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1480-1498.
90. Mlinaric, M., Mlinaric, F. (2010). Small Firms in a Small Country: Managerial Factors, Internationalization and Performance of Slovenian SMEs. *Managing Global Transitions*, 8(3), pp. 239-259.
91. Mudambi, R., Mudambi, S.M., Navarra, P. (2007). Global innovation in MNCs: The effects of subsidiary self-determination and teamwork. *Journal of Product Innovation Management*, 24(5), 442-455.
92. Mueller, H., Phillipon, T. (2011). Family Firms and Labor Relations. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 3(2), pp. 218-245.

93. Mousa, F., Wales, W. (2012). Founder Effectiveness in Leveraging Entrepreneurial Orientation. *Management Decision*, 50, pp. 8-9.
94. Narula, R. (2014). Exploring the paradox of competence-creating subsidiaries: Balancing bandwidth and dispersion in MNE. *International Journal of Strategic Management*, 47(1), pp. 4-15.
95. Narula, R., Santangelo, G. (2012). Location and collocation advantages in international innovation. *Multinational Business Review*, 20(1), pp. 6-25.
96. Nieto, M. J., Rodríguez, A. (2011). Offshoring of R&D: Looking abroad to improve innovation performance. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 345–361.
97. Noya, A., Canal, E. (2017). Location, shared suppliers and the innovation performance of R&D outsourcing agreements. *Industry and Innovation*. 25 (3), pp. 308-332.
98. Osuna, M. (2014). Innovation and Internationalization as a Single Strategy of the Firm: A Unification of Theories. *International Journal of Management and Marketing Research*, 7(1), pp. 73-84.
99. Oviat, B.M., McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp.45–64.
100. Parellada, F.S., Ribeiro, D., Huarng, K. (2011). An overview of the service industry futures (priorities: Linking past and future). *The Service Industries Journal*, 31(1), pp. 1–6.
101. Parker, C. (2012). Theories Of Entrepreneurship, Innovation And The Business Cycle. *Journal of Economic Surveys*, 26(3), pp. 377-394.
102. Patel, P., Pavitt, K. (1991). Large Firms in the Production of the World's Technology: An Important Case of “Non-Globalisation. *Journal of International Business Studies*, 22(1), pp. 1-21.
103. Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., Neely, A. (2004). Networking and innovation: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5(3–4), 137–168.
104. Prange, C., Bruyaka, O. (2016). Better at home, abroad, or both? How Chinese firms use ambidextrous internationalization strategies to drive innovation. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), pp. 306-339.
105. Prashantham, S., Young, S. (2011). Post-Entry Speed of International New Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), pp. 275-292.
106. Prashantham, S. (2005). Toward a Knowledge-Based Conceptualization of Internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(1), pp. 37-52.

107. Purkayastha, S., Manolova, T., Edelman, L. (2015). Business Group Effects on the Innovation-Internationalization Relationship: Evidence from the Indian Pharmaceutical Sector. *Advances in International Management*, 28(1), pp. 379-402.
108. Ribeiro, S., Huarng, K. (2013). Innovation and entrepreneurship in knowledge industries. *Journal of Business Research*, 66(10), pp. 1964-1969.
109. Ribeiro, S., Peris-Ortiz, M. (2011). Subsidizing technology: How to succeed. *Journal of Business Research*, 64, pp. 1224-1228.
110. Ritala, P., Bouncken, R., Kraus, S. (2016). Introduction to coopetition and innovation: Contemporary topics and future research opportunities. *International Journal of Technology Management*, 71(1), pp. 1-9.
111. Rosenberg, N., Steinmueller, W. (1988). Why are Americans such poor imitators? *American Economic Review*, 78(2), pp. 229-235.
112. Rubin, T. (2015). The Achilles heel of a strong private knowledge sector: evidence from Israel. *The Journal of Innovation Impact*, 7(1), pp. 80–99.
113. Rugman, A., Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3), pp. 237-250.
114. Santangelo, G., Meyer, K., Jindra, B. (2016). MNE Subsidiaries' Outsourcing and InSourcing of R&D: The Role of Local Institutions. *Global Strategy Journal*, 6(4), pp. 247-268.
115. Sharma, P., Chrisman, J. (1999). Towards a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), pp. 11–27.
116. Singh, D., Gaur, A. (2013). Governance Structure, Innovation and Internationalization: Evidence from India. *Journal of International Management*, 19(3), pp. 300-309.
117. Snyder, H., Witell, L., Gustafsson, A., Fombelle, P., Kristensson, P. (2016). Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research*, 69(7), 2401–2408.
118. Stevenson, H., Jarillo, J. (1990). *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*. *Strategic Management Journal*, 11, pp. 17-27.
119. Thrassou, A., Vrontis, D., Chebbi, H., Yahiaoui, D. (2012). A preliminary strategic marketing framework for new product development. *Journal of Transnational Management*, 17(1), pp. 21–44.
120. Van Beveren, I., Vandenbussche, H. (2010). Product and process innovation and firms' decision to export. *Journal of Economic Policy Reform*, 13(1), pp. 3-24.

121. Velmurugan, J., Kalaiselvan, P., Rameswari, K. (2013). Innovation and Entrepreneurship. *Global Economy*, 2(2), pp. 2-3.
122. Wang, Y.L., Ellinger, A., Wu, J. (2013). Entrepreneurial opportunity recognition: an empirical study of R&D personnel. *Management Decision*, 51, pp. 248-266.
123. West, M.A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology*, 51(3), pp. 355-387.
124. West, J., Gallagher, S. (2006). Challenges of open innovation: The paradox of firm investment in open-source software. *R and D Management*, 36(3), pp. 319.
125. Williams, A., Shaw, G. (2011). Internationalization and innovation in tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(1), pp. 27-51.
126. Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863–2872.
127. Wong, S., Kam, S. (2012). The role of management involvement in innovation. *Management Decision*, 51(4), pp. 709–729.
128. Wu, C. (2011). Global marketing strategy modeling of high tech products. *Journal of Business Research*, 64(11), pp. 1229–1233.
129. Wu, C., Huarng, K. (2015). Global entrepreneurship and innovation in management. *Journal of Business Research*, 68, pp. 10-11.
130. Xu, Y., Hua, X. (2014). The hot spot transformation in the research evolution of internationalization of innovation. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 5(1), pp. 59-78.
131. Xuemei, L., Saixing, X., Fang, Z. (2016). Collaborative innovation network and knowledge transfer performance: A fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 69(11), pp. 5210–5215.
132. Zahra, S., George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), pp. 185–203.
133. Zartha, J., Montes, J., Vargas, M., Velez, E., Hoyos, C., Hernandez, Z., Novikova, O. (2016). Innovation strategy. *Espacios*, 7, pp. 4-6.
134. Zeschky, M.B., Winterhalter, S., Gassmann, O. (2014). From cost to frugal and reverse innovation: mapping the field and implications for global competitiveness. *Research-Technology Management*, 57(4), pp. 20-27.

135. Altshuler, A., Behn, R. (1997). *Innovation in American Government: Challenges, Opportunities, and Dilemmas*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
136. Anthony, S.D., Johnson, M.W., Sinfield, J.V., Altman, E.J. (2008). *Innovator's Guide to Growth. Putting Disruptive Innovation to Work*. Cambridge: Harvard Business School Press.
137. Arundel, A., Kemp, R. (2009). *Measuring eco-innovation*. Maastricht: UNU-MERIT.
138. Baghai M., Coley S., White D. (2000). *The Alchemy of Growth*. New York: Perseus Publishing.
139. Barsh, J., Capozzi, M.M., Davidson, J. (2008). *Leadership and innovation*. Washington: The McKinsey Quarterly.
140. Bhasin, K. (2012). *This Is The Difference Between 'Invention' And 'Innovation'*. New York: Business Insider.
141. Boutellier, R., Gassmann, O., von Zedtwitz, M. (2000). *Managing Global Innovation*. Berlin: Springer.
142. Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. World Commission on Environment and Development*. New York: United Nations.
143. Carus, Felicity (29 August 2012). *Reverse innovation brings social solutions to developed countries*. UK: The Guardian.
144. Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Totowa: Barnes & Noble.
145. Chesbrough, H (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
146. Christensen, C., Raynor, M (2013). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
147. Christensen, C., Overdorf, M. (2000). *Meeting the Challenge of Disruptive Change*. Cambridge: Harvard Business Review.
148. Church, R., Hecox, H., Dresner, S., Edwards, A. (2008). *Sustainable Development: Oxymoron? Or Opposed by Morons?* Diplomatic Thesis, Colorado College.
149. Clark, C. (1980). *Idea Management: How to Motivate Creativity and Innovation*. New York: AMACOM.
150. Costantini, J., Melitz, M. (2008). The dynamics of firm-level adjustment to trade liberalization. In: Helpman, E., Marin, D., Verdier, *The Organization of Firms in a Global Economy*. Cambridge: Harvard University Press.

151. Dodgson, M., Gann, D., Salter, A. (2008). *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice*. England: Oxford University Press.
152. Dosi G. (1988). *The Nature of the Innovative Process*. London: Pinter.
153. Drucker, P. (2002). *The Discipline of Innovation*. Cambridge: Harvard Business Review.
154. Erkamo, H. (2017). *Top 4 Current Trends in Innovation*. Finland: Viima.
155. European Commission (2018). *European innovation scoreboard*. Brussels: EC.
156. Fussler, C., James, P. (1996). *Driving eco-innovation: A breakthrough discipline for innovation and sustainability*. London: Pitman.
157. Galvin, J. (2018). *Four innovation strategies to take your company from complacent to competitive*. California: Vistage.
158. Gloor, P.A. (2006). *Swarm Creativity: Competitive Advantage through Collaborative Innovation Networks*. England: Oxford University Press.
159. Gromov, G. (1986). *Silicon Valley: History & Future*. New York: NetValley.
160. Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape*. Cambridge: Harvard Business Press.
161. Chesbrough, H., Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.), *New Frontiers in Open Innovation*, pp. 3-28. Oxford: Oxford University Press.
162. Heyne, P., Boettke, P. J., Prychitko, D. L. (2010). *The Economic Way of Thinking*. USA: Prentice Hall.
163. Iansiti, M., Lakhani, K.R. (2017). *The Truth About Blockchain*. Cambridge: Harvard Business Review.
164. Kelly, P., Kranzburg M. (1978). *Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge*. San Francisco: San Francisco Press.
165. Khanna, T., Palepu, K., Bullock, R (2010). *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. Cambridge: Harvard Business Press.
166. Kirzner, I., (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
167. Kline, K. (1985). *Research, Invention, Innovation and Production: Models and Reality, Report INN-1*. California: Stanford University.
168. Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Houghton Mifflin.
169. Kodama, M. (2015). *Collaborative Innovation: Developing Health Support Ecosystems*. UK: Routledge.

170. Mark, M., Katz, B., Rahman, S., Warren, D. (2008). *MetroPolicy: Shaping A New Federal Partnership for a Metropolitan Nation*. Brookings Institution: Metropolitan Policy Program Report.
171. Morris, M. (1998). *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations and societies*. Westport: Quorum.
172. Okpara F. (2006). *The Practice of Entrepreneurship*. Enugu: precision Publishers Ltd.
173. Perez, T., Rushing R. (2007). *The CitiStat Model: How Data-Driven Government Can Increase Efficiency and Effectiveness*. USA: Center for American Progress Report.
174. Reid, A., Miedzinski, M. (2008). *Eco-innovation Final Report for sectoral innovation watch*. Brussels: Technopolis Group.
175. Rickne, A., Laestadius, S., Etzkowitz, H. (2012). *Innovation Governance in an Open Economy: Shaping Regional Nodes in a Globalized World*. USA: Routledge.
176. Rumelt, R.P., (1987). *Theory, strategy and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
177. Say, J. (1971). *A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth*. New York: A.M. Kelley Publishers.
178. Schumpeter, J. (1936). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University press.
179. Schumpeter, J.A. (1943). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. UK: Routledge.
180. Schutte, C., Marais, S. (2010). *The Development of Open Innovation Models to Assist the Innovation Process*. South Africa: University of Stellenbosch.
181. Shackle, G. (1970): *Expectation, Enterorise and Profit*. London: George, Allen and Unwin.
182. Siltala, R. (2010). *Innovativity and cooperative learning in business life and teaching. PhD thesis*. University of Turku.
183. Tidd, J., Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: Wiley.
184. Tietze, F., Schiederig, T., Herstatt, C. (2011). *What is Green Innovation? A Quantitative Literature Review*. USA: Wiley.
185. Trott, P. (2005). *Innovation Management and New Product Development*. USA: Prentice Hall.
186. Von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. England: Oxford University Press.

187. Zmuda, N. (2011). P&G, *LEVI'S*, *GE innovate by thinking in reverse*. USA: AdAGE.

Πρακτικά και Εκθέσεις

188. European Commission (2004). *Innovation Management and the knowledge-driven economy*. Luxembourg: Directorate-general for Enterprise.
189. Fitzgerald, P. (2019). *Session I: Challenges and Opportunities in MedTech Innovation – Reverse Innovation: Create Far, Win Everywhere!* Presentaion at TCTMD Medical Symposium, California.
190. Heikkilä, M., Bouwman, H. (2018). *Business Model Innovation in European SMEs - Descriptive analysis of quantitative survey and case survey data*. BLED 2018 Proceedings, Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL), USA.
191. Kemp, R., Pearson, P. (2007). *Final report of the MEI project measuring eco innovation*. Brussels: DG Research of the European Commission, Eurostat, the European Environment Agency (EEA) and the Joint Research Center (JRC) of the European Commission.
192. OECD (1996). *The OECD Jobs Strategy – Technology, Productivity and Job Creation*. Paris: OECD.
193. OECD (2009). *Sustainable Manufacturing and Eco-innovation: Towards a Green Economy*. Brussels: OECD.
194. Radosevic, S., Yoruk, E. (2011). *Entrepreneurial Propensity of Innovation Systems: A Preliminary Analysis with Composite Indexes in EU Countries*. Paper presented at DIME Workshop on Regional Innovation and Growth: Theory, Empirics and Policy Analysis. University of Pecs, Hungary.
195. Ruzzier, M., Hojnik, J., Lipnik, (2013). A. Relationship between innovation and internationalization of Slovenian Internationalized Companies in *MIC 2013: Industry, Science and Policy Makers for Sustainable Future*. Proceedings of the 14th International Conference, Koper, Slovenia.
196. World Economic Forum (2015). *Collaborative Innovation Transforming Business, Driving Growth*. Switzerland: WOF.

Διαδίκτυο

1. Αγγελάτου, Β. (2018). Payment Components: *Η ελληνική εταιρεία που εξάγει το Fintech σε 5 ηπείρους*. Ανάκτηση από

<https://www.insider.gr/apopseis/syneyxeis/76071/paymentcomponents-i-elliniki-etaireia-poy-exagei-fintech-se-5-ipeiroyis>. Ανάκτηση στις 21/11/20.

2. Genesis Innovation Academy (2019). *Gennesis Innovation*. Retrieved from <https://www.genesisinnovationacademy.org/>. Retrieved 21/11/2019.