

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΕ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Καρουζάκη Μαρία-Ζωή

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Ιούνιος 2014

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

INNOVATIVE PRACTICES IN MULTINATIONAL
ENTERPRISES

By

Karouzaki Maria-Zoi

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, June 2014

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω την Επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κυρία Ειρήνη Φαφαλιού, η οποία μου έδωσε τη δυνατότητα να ασχοληθώ με αυτό το ιδιαίτερα ενδιαφέρον θέμα καθώς και για τη σημαντική βοήθεια που μου παρείχε σε όλη τη διάρκεια της εργασίας μου.

Επίσης, ευχαριστώ την οικογένειά μου για τη συμπαράσταση και τη συνεχή στήριξη τους κατά τη διάρκεια της φοίτησης μου στο Μεταπτυχιακό.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Καινοτόμες πρακτικές σε πολυεθνικές επιχειρήσεις

Σημαντικοί όροι: καινοτομία, πολυεθνικές επιχειρήσεις, παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, διάχυση της καινοτομίας, ανταγωνιστικότητα

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται και εξετάζει τις καινοτόμες πρακτικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης περιγράφεται η έννοια της καινοτομίας γενικότερα και ποιο ρόλο διαδραματίζει στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Επίσης, γίνεται μια προσπάθεια περιγραφής της συνεισφοράς των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα.

Η διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε πέντε επιμέρους κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο, περιλαμβάνει μια συνοπτική παρουσίαση των εννοιών της καινοτομίας και της πολυεθνικής επιχείρησης. Στο δεύτερο κεφάλαιο αποσαφηνίζονται οι όροι που είναι σχετικοί με το θέμα της καινοτομίας και επίσης περιγράφονται τα είδη οι κανόνες και οι πηγές προέλευσης της καινοτομίας. Επιπρόσθετα, αναλύονται οι τρόποι με τους οποίους διαχέεται και υιοθετείται η καινοτομία στο εσωτερικό μιας επιχείρησης και παράλληλα αποτυπώνεται το πως καινοτομούν οι ελληνικές επιχειρήσεις σε περίοδο οικονομικής κρίσης και πως η καινοτομία βοηθά στην ανταγωνιστικότητά τους. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται ανασκόπηση του όρου της πολυεθνικής επιχείρησης και αναφέρονται τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων αυτών καθώς και θέματα στρατηγικής και οργανωσιακής δομής με σκοπό να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους σε σχέση με τις τοπικές επιχειρήσεις των χωρών που δραστηριοποιούνται. Επιπλέον, αναλύονται οι διαδικασίες διεθνούς μάρκετινγκ που ακολουθούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις και γίνεται μια σύγκριση των πολυεθνικών και των μικρομεσαίων σχετικά με τον τρόπο που καινοτομούν. Τέλος, περιγράφεται ο ρόλος των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και παρατίθενται οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις τους στη χώρα. Στο τέταρτο κεφάλαιο, περιγράφεται η εμπειρική έρευνα (έρευνα πεδίου) που διεξήχθη με σκοπό να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο καινοτομούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Αυτό το ερώτημα, διερευνάται μέσω της δημιουργίας ενός ημιδομημένου ερωτηματολογίου με ανοιχτού και κλειστού τύπου ερωτήσεις που δόθηκε σε ένα δείγμα πολυεθνικών επιχειρήσεων στη χώρα. Επιπρόσθετα, σε αυτό το κεφάλαιο

παρατίθενται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την εν λόγω έρευνα και παρουσιάζονται τα σχετικά διαγράμματα.

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα κύρια συμπεράσματα που εξήχθησαν από αυτή την εργασία. Τα συμπεράσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν τους χρηματικούς και τους υλικούς πόρους για να καινοτομούν εσωτερικά στην επιχείρηση, έχουν δηλαδή δικό τους τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και θεωρούν πολύ σημαντική πηγή πληροφοριών τους προμηθευτές με τους οποίους έχουν τη δύναμη να διαπραγματευτούν. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις επιθυμούν να καλύψουν όσο δυνατόν καλύτερα τις αυξανόμενες και εξελίξιμες ανάγκες των πελατών και γι αυτό προσπαθούν να εφαρμόζουν καινοτομίες στα προϊόντα τους, στη διαδικασία ή σε θέματα οργάνωσης και τις περισσότερες φορές τα καταφέρνουν λόγω του κατάλληλου εξειδικευμένου προσωπικού και των πολλών και διαφορετικών πόρων που διαθέτουν.

Innovative practices in multinational enterprises

Keywords: innovation, multinational enterprises, globalized environment, diffusion of innovation, competitiveness

Abstract

The primary purpose of this thesis is to examine the innovative practices of multinational enterprises. Specifically, to describe the concept of innovation in general through the literature review and how it influences the multinational enterprises. Also, an effort is being made to demonstrate, how the multinational enterprises contribute to innovation and competitiveness.

The thesis is divided into five sections. The first section includes an overview of the concepts of innovation and multinational enterprise. In the second, there is a clarification of the terms that are relevant to the innovation and also a description of its kinds, rules and sources. Additionally, an analysis is made to find the ways that innovation is diffused and adopted within an enterprise, how during economic crisis, Greek firms can innovate and how this is helpful for their competitiveness. The third chapter contains a review of the term of multinational enterprise and its characteristics as well as the subjects of strategic and organizational structure, in order to maximize its profits in relevance to the local businesses. Moreover, there is an analysis of the international marketing procedures that multinational companies can follow and a comparison of them with SMEs on how they innovate. Finally, the role of multinational enterprises in Greece is described and their effects in the country. The fourth chapter deals with the conduction of an empirical research (field research) in order to examine the way in which innovative multinational enterprises operate in Greece. The research was made through a semi-structured questionnaire with open and closed-ended questions given to a sample of multinational enterprises in the country. The results obtained from this research are presented with relevant charts.

The last chapter presents the main findings which were drawn by this paper. The findings show that multinational companies utilize their financial and material resources to innovate, in-house, (they have their own research and development department) and they consider suppliers with whom they have the power to negotiate, a very important source of

information. Multinational companies want to cover to the maximum the progressive and growing needs of customers and so they try to implement innovations in their products, process or organization and many times they succeed it, because of the appropriately qualified staff and the many different resources that they feature.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	ix
Abstract.....	xi
Κατάλογος Πινάκων.....	xv
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xvii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Θεωρητική προσέγγιση της καινοτομίας και αποσαφήνιση των όρων	
2.1 Εισαγωγή.....	5
2.2 Αποσαφήνιση των όρων και είδη καινοτομίας.....	6
2.3 Πηγές προέλευσης και μοντέλα της καινοτομίας.....	13
2.4 Καινοτομία και ανταγωνιστικότητα, κανόνες της καινοτομίας	22
2.5 Διάχυση και υιοθέτηση μιας καινοτομίας	30
2.6 Καινοτομία και κρίση	35
2.7 Καινοτομία στην Ελλάδα.....	41
2.8 Ανακεφαλαίωση.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Πολυεθνικές επιχειρήσεις και η συνεισφορά τους στην καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα	
3.1 Εισαγωγή.....	53
3.2 Ανασκόπηση του όρου και χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων	54
3.3 Διεθνές (Πολυεθνικό) μάρκετινγκ.....	60
3.4 Οργάνωση και στρατηγικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων	70

3.5 Καινοτομία στις πολυεθνικές επιχειρήσεις και σύγκριση με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	78
3.6 Δράση των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.....	88
3.7 Θετικές και αρνητικές επιδράσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα	100
3.8 Ανακεφαλαίωση.....	106
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Εμπειρική Έρευνα	
4.1 Περιγραφή έρευνας.....	107
4.2 Ανάλυση δεδομένων - Περιγραφική Στατιστική.....	108
4.3 Ανακεφαλαίωση.....	132
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα.....	133
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	139
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	149

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1 Επιπτώσεις των διαφόρων πτυχών της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης στην E&A, την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα.....	38
Πίνακας 2.2 Δυνατά και αδύνατα σημεία του συστήματος καινοτομίας της Ελλάδας.....	50
Πίνακας 3.1 Διαφορετικοί τύποι εφαρμογής της καινοτομίας σε μια πολυεθνική επιχείρηση και στις θυγατρικές της.....	82
Πίνακας 3.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων αναφορικά με την καινοτομία.....	87

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1 Είδη καινοτομίας.....	8
Διάγραμμα 2.2 Στάδια του μοντέλου τεχνολογικής ώθησης.....	18
Διάγραμμα 2.3 Στάδια του μοντέλου ζήτησης.....	19
Διάγραμμα 2.4 Στάδια του διαδραστικού μοντέλου.....	20
Διάγραμμα 2.5 Κατηγοριοποίηση των ατόμων που υιοθετούν τις καινοτομίες.....	34
Διάγραμμα 2.6 Επιδόσεις καινοτομίας των κρατών μελών της ΕΕ.....	43
Διάγραμμα 2.7 Σύγκλιση στις επιδόσεις καινοτομίας.....	44
Διάγραμμα 2.8 Δείκτης καινοτομίας της Ελλάδας σε σχέση με την ΕΕ.....	45
Διάγραμμα 2.9 Δείκτης καινοτομίας σε σχέση με την ΕΕ.....	46
Διάγραμμα 2.10 Η μέση ετήσια αύξηση ανά δείκτη.....	46
Διάγραμμα 3.1 Μίγμα μάρκετινγκ μιας πολυεθνικής επιχείρησης.....	61
Διάγραμμα 3.2 Επιλογές καναλιών διανομής.....	70
Διάγραμμα 3.3 Ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις και διεθνές περιβάλλον.....	96
Διάγραμμα 4.1 Φύλο Ερωτηθέντων.....	108
Διάγραμμα 4.2 Θέση εργασίας ερωτηθέντων.....	109
Διάγραμμα 4.3 Αριθμός ετών εργασίας στην επιχείρηση.....	109
Διάγραμμα 4.4 Η επιχείρηση ανήκει σε κάποιον όμιλο;.....	110
Διάγραμμα 4.5 Χώρα έδρας του ομίλου.....	110
Διάγραμμα 4.6 Κλάδος δραστηριότητας της επιχείρησης.....	111
Διάγραμμα 4.7 Αριθμός των εργαζομένων στην επιχείρηση.....	112
Διάγραμμα 4.8 Προτάσεις σχετικά με την καινοτομία της επιχείρησης.....	113

Διάγραμμα 4.9 Η επιχειρησιακή εκπαίδευση της επιχείρησης περιλαμβάνει θέματα καινοτομίας;.....	114
Διάγραμμα 4.10 Αν ναι τι αφορούν τα πεδία κατάρτισης και εκπαίδευσης;.....	114
Διάγραμμα 4.11 Κάθε εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να συνεισφέρει με καινοτόμες πρωτοβουλίες στην εργασία του;.....	115
Διάγραμμα 4.12 Υπάρχουν αρμόδια άτομα στην επιχείρηση που ασχολούνται με την καινοτομία;.....	116
Διάγραμμα 4.13 Η επιχείρηση δίνει κίνητρα ώστε να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη διαδικασία της καινοτομίας;.....	117
Διάγραμμα 4.14 Βαθμός σημαντικότητας των αναφερθέντων πηγών πληροφοριών.....	118
Διάγραμμα 4.15 Πόσο έχει ενσωματωθεί η καινοτομία στην εταιρική στρατηγική της επιχείρησης;.....	120
Διάγραμμα 4.16 Κατά τα τελευταία 3 χρόνια η επιχείρηση ανέπτυξε καινοτομία προϊόντος;.....	121
Διάγραμμα 4.17 Ποιος ανέπτυξε αυτές τις καινοτομίες προϊόντος/υπηρεσίας;.....	122
Διάγραμμα 4.18 Καινοτομίες νέες για την αγορά ή για την επιχείρηση μόνο;.....	122
Διάγραμμα 4.19 Προτάσεις σχετικά την καινοτομία προϊόντος.....	123
Διάγραμμα 4.20 Τα τελευταία 3 χρόνια η επιχείρηση εφάρμοσε καινοτομία διαδικασίας;...125	125
Διάγραμμα 4.21 Ποιος ανέπτυξε αυτές τις καινοτομίες διαδικασίας;.....	126
Διάγραμμα 4.22 Προτάσεις σχετικά με την καινοτομία διαδικασίας.....	127
Διάγραμμα 4.23 Κατά τα τελευταία 3 χρόνια η επιχείρηση ανέπτυξε οργανωτική καινοτομία;.....	128
Διάγραμμα 4.24 Αποτελέσματα της οργανωτικής καινοτομίας.....	129
Διάγραμμα 4.25 Σημαντικότητα των στόχων για την ανάπτυξη μιας καινοτομίας.....	130

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από τα πολύ παλιά χρόνια οι άνθρωποι είχαν αναπτύξει ένα είδος διεθνούς εμπορίου. Μεταξύ των χωρών υπήρχε ανταλλαγή προϊόντων που είχε η μία και δεν είχε η άλλη, όπως σπάνια μέταλλα, μπαχαρικά. Μετά το δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο τα πράγματα άλλαξαν. Σε λίγα λεπτά, ο τηλεγράφος, το τηλέτυπο, οι τηλεπικοινωνίες έφεραν νέα, ισολογισμούς, πωλήσεις, διοικητική ενημέρωση. Πολύ σύντομα υπήρξαν και άλλες αλλαγές. Τα επίσημα κράτη έπαψαν να έχουν το μονοπώλιο στο διεθνές εμπόριο και στην πολύ καλή ποιότητα ζωής. Ένας νέος παίκτης, η διεθνής (πολυεθνική) επιχείρηση, μπήκε στο παιχνίδι για να ορίσει τι και που θα παραχθεί, ποιοι και πότε θα εκπαιδευθούν, ποιο θα είναι το οικονομικό όφελος για την επιχείρηση και ποιον τόπο θα διαλέξει για να ασκήσει τη δράση της.

Ο όρος «παγκοσμιοποίηση» αποτελεί σήμερα την κινητήρια δύναμη για τις εθνικές οικονομίες προκειμένου να πετύχουν μια καλή θέση στην τοπική και κυρίως στη διεθνή αγορά. Η πολυεθνική εταιρεία στρέφεται ακριβώς σε αυτήν, την παγκοσμιοποιημένη αγορά, θέτοντας το ζήτημα της οργάνωσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε διεθνές επίπεδο μέσω των εθνικών αγορών. Ουσιαστικά, στοχεύει στην ανάπτυξη και εκμετάλλευση των εσωτερικών ικανοτήτων, ενώ παράλληλα δανείζεται εξωτερικούς πόρους ή δεξιότητες όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο, ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται με ευελιξία, και να δράττεται των εκάστοτε εξωτερικών ευκαιριών.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις καταργούν τομείς απασχόλησης και δημιουργούν νέους, γίνονται πανίσχυρα διευθυντικά κέντρα των δημοσίων υποθέσεων και στη χώρα προέλευσης και στις χώρες υποδοχής τους, δημιουργώντας τη δική τους επιχειρηματική διοίκηση-οργάνωση, δηλαδή αυτή που τους ταιριάζει. Στερούνται σε μεγάλο βαθμό κάθε εθνικής ή πατριωτικής συνειδήσεως, πιστεύοντας σε ένα μοναδικό κανόνα διαγωγής, την όσο γίνεται μεγαλύτερη συσσώρευση κερδών, την όσο γίνεται ταχύτερη συγκέντρωση κεφαλαίων. Ο ρόλος που διαδραματίζουν και οι συνέπειες που έχουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι ένα θέμα που αναμφισβήτητα αποτελεί ένα από τα πλέον βασικά και προσδιοριστικά φαινόμενα στη λειτουργία του σύγχρονου διεθνούς οικονομικού συστήματος.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι ο μεγαλύτερος φορέας νέων τεχνολογιών και κεφαλαίων, ενώ ακόμη και όσον αφορά στο περιβάλλον, στις περισσότερες περιπτώσεις τα

στάνταρ που ακολουθούν, είναι υψηλότερα από αυτά των εγχώριων επιχειρήσεων που δε διαθέτουν σε πολλές περιπτώσεις και την αναγκαία τεχνογνωσία και πόρους.

Ο έντονος ανταγωνισμός στις σημερινές οικονομικές συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί, επιβάλλει στις επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους για περισσότερα κέρδη και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς στην παγκόσμια οικονομία, να στραφούν στην εφαρμογή καινοτόμων ιδεών. Μέσα από την εφαρμογή της καινοτομίας οι επιχειρήσεις οδηγούνται στη δημιουργία προϊόντων που ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της ζήτησης. Η καινοτομία αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της επιχειρηματικότητας και εφαρμόζεται σε όλα της τα επίπεδα. Η ανάπτυξη και υλοποίηση μιας καινοτόμας ιδέας οδηγεί κατ' αρχήν στην κατάκτηση μεγαλύτερων μεριδίων της αγοράς και στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Επιπρόσθετα, δημιουργεί αξία στο νέο προϊόν ή υπηρεσία, δημιουργεί πλούτο, βελτιώνει την προσαρμογή της επιχείρησης στην αγορά και αυξάνει την παραγωγικότητα. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι για να θεωρηθεί μια καινοτομική δραστηριότητα επιτυχημένη, απαιτείται και η τήρηση μιας συντονισμένης και μεθοδευμένης διαδικασίας.

Η σημασία της καινοτομίας στη σημερινή οικονομία της γνώσης είναι αδιαμφισβήτητη. Η καινοτομία, πράγματι, προβάλλει ως μια από τις πλέον σημαντικές παραμέτρους για την ανάπτυξη, τόσο σε επίπεδο εθνικής οικονομίας όσο και στο επίπεδο της επιχείρησης. Οι διαφορές ανταγωνιστικότητας και του κατά κεφαλήν εισοδήματος που παρατηρούνται ανάμεσα στις εθνικές οικονομίες μπορούν - σε ένα βαθμό τουλάχιστον -, να αποδοθούν σε διαφορετικά επίπεδα ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων, διαδικασιών ή υπηρεσιών. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που συνηγορούν προς αυτήν την κατεύθυνση. Κατ' αρχήν τα νέα προϊόντα βοηθούν στο να διατηρηθούν και να βελτιωθούν τα μερίδια της αγοράς και η κερδοφορία της επιχείρησης σε αυτές τις αγορές. Στην εποχή μας, στην οποία που έχει μειωθεί ριζικά ο κύκλος ζωής των προϊόντων, η ικανότητα μιας επιχείρησης να αναπληρώνει προϊόντα της με νέα αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία. Η σημασία αυτή γίνεται μεγαλύτερη αν αναλογισθεί κανείς το ευμετάβλητο του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι διαρκείς αλλαγές στα κοινωνικοοικονομικά δεδομένα δημιουργούν ευκαιρίες αλλά και περιορισμούς. Παρόμοιες καταστάσεις μπορεί να δημιουργηθούν από αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο ή στη νομοθεσία. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις μια επιχείρηση χρειάζεται την ικανότητα καινοτομίας προϊόντων (Ραφαηλίδης και Τσελεκίδης, 2005).

Ο σημαντικός ρόλος της καινοτομίας στην κερδοφορία των επιχειρήσεων και γενικά στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, σε συνδυασμό με την απογοητευτικά χαμηλή απόδοση της

Ελληνικής Οικονομίας στον τομέα αυτό, καθιστούν επιτακτικό τον σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής πολιτικής καινοτομίας στην χώρα μας. Είναι προφανές ότι μια τέτοια πολιτική μπορεί να βασιστεί σε νέους επιστήμονες και επιχειρηματίες οι οποίοι θα διαθέτουν ένα επαρκώς υψηλό επίπεδο γνώσεων σε θέματα καινοτομίας και επιχειρηματικότητας. (Παράσκας, 2003).

Η παγκοσμιοποίηση της διαδικασίας της καινοτομίας μπορεί να είναι μια ευκαιρία για την Ευρώπη, αλλά θα μπορούσε να έχει και αρνητικές επιπτώσεις και κινδύνους. Οι χώρες υποδοχής της καινοτομίας, οι οποίες σχετίζονται με άμεσες ξένες επενδύσεις μπορούν να επωφεληθούν άμεσα από τη θέση και την παρουσία των ξένων πολυεθνικών εταιρειών και έμμεσα από τη διάχυση της γνώσης και της παραγωγικότητας μέσω της μεταφοράς γνώσεων και τεχνολογιών στις εγχώριες επιχειρήσεις. Μπορούμε να αναμένουμε όχι μόνο αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την αύξηση της απασχόλησης των τοπικών επιχειρήσεων, αλλά και στην καινοτομία τους σε διάφορες πτυχές της: την εισαγωγή νέων προϊόντων/ διαδικασιών, τις νέες οργανωτικές πρακτικές και μεθόδους, καθώς και οικολογικές καινοτομίες. Οι κίνδυνοι, από την άλλη πλευρά, είναι ότι η ξένη ιδιοκτησία θα μπορούσε επίσης να επιφέρει μείωση του ελέγχου των εγχώριων (χώρα υποδοχής) δραστηριοτήτων καινοτομίας (Christen *et al.*, 2013).

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναδείξει τον πρωταρχικό ρόλο της καινοτομίας στη λειτουργία, την οργάνωση και τη διάρθρωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων, καθώς και να αναλύσει τους τρόπους που η καινοτομία επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα αυτών. Συγχρόνως, αναλύονται οι έννοιες που πηγάζουν από την εφαρμογή και την υιοθέτηση καινοτόμων δραστηριοτήτων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Επίσης, ερευνάται μέσω ενός ημιδομημένου ερωτηματολογίου σε ένα δείγμα πολυεθνικών επιχειρήσεων, ο τρόπος με τον οποίο καινοτομούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Κίνητρο για τη συγγραφή της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας αποτέλεσε η καινοτομία που σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο περιβάλλον, όπως το σημερινό, το οποίο σφυροκοπείται από την οικονομική κρίση, αποτελεί τη σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο για μια μικρομεσαία όσο και για μια πολυεθνική επιχείρηση. Ταυτόχρονα, η σημασία των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι τεράστια για τη σημερινή οικονομική πραγματικότητα, καθώς οι πολυεθνικές είναι μεταφορείς τεχνογνωσίας και καινοτομίας στις χώρες υποδοχής και αποτελούν τον κινητήριο μοχλό του διεθνούς ανταγωνισμού.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΩΝ ΟΡΩΝ

2.1 Εισαγωγή

Πολλοί θα όριζαν την καινοτομία «σαν κάτι καινούριο, μια εφεύρεση, μια νέα ιδέα». Στην πραγματικότητα όμως η καινοτομία δεν αποτελεί απλώς τη γέννηση μιας νέας ιδέας για ένα νέο προϊόν ή διαδικασία, αλλά περιλαμβάνει όλα τα στάδια, από το σχεδιασμό και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της ως την εφαρμογή αυτής της ιδέας στην πράξη. Η παραδοσιακή άποψη των οικονομολόγων για το πώς δημιουργείται η καινοτομία συνδέεται με την πεποίθηση ότι η τεχνολογική αλλαγή είναι «μάννα εξ ουρανού». Η καινοτομία θεωρούνταν ένα τυχαίο, εξωτερικό γεγονός δηλαδή μια εξωγενής επίδραση, αυτό όμως απέχει αρκετά από την πραγματικότητα. Πιο πιθανή φαίνεται η εκδοχή πως η «τύχη» των ατόμων, των επιχειρήσεων ή των κρατών να οφείλεται στις πράξεις του (Storey *et al.*, 2011).

Η καινοτομία αποτελεί ένα από τα πιο προσφιλή στοιχεία που ενσωματώνουν στην πολιτική που επαγγέλλονται τα διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων. Είναι το αλατοπίπερο που προσθέτουν οι επιχειρηματίες για να κάνουν πιο ελκυστικά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Επίσης, η καινοτομία αποτελεί αναγκαιότητα τόσο στους ιδιωτικούς όσο και στους δημόσιους οργανισμούς. Ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, όπως αυτή που διανύουμε αυτήν την εποχή, η εφαρμογή καινοτόμων πολιτικών αποτελεί καθοριστικό πρόκριμα για να βρεθεί μια επιχείρηση με ενισχυμένη θέση, όταν τα πράγματα αποκτήσουν και πάλι μια κανονική ροή.

Η διεθνοποίηση της διαδικασίας της καινοτομίας μπορεί επίσης να δημιουργήσει πρόσθετα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, που οφείλονται στη μείωση του κόστους της καινοτομίας, στις οικονομίες κλίμακας και στα αποτελέσματα από τη διεθνοποίηση και την αντίστροφη μεταφορά τεχνολογίας. Αντίστροφες μεταφορές τεχνολογίας μπορεί να αυξήσουν όχι μόνο τις επιδόσεις της μητρικής εταιρείας, αλλά, λόγω της διάχυσης της γνώσης, και άλλων εγχώριων επιχειρήσεων (έμμεσες επιπτώσεις) (Christen *et al.*, 2013).

2.2 Αποσαφήνιση των όρων και είδη καινοτομίας

Η καινοτομία ως έννοια αλλά και ως οικονομικό φαινόμενο έχει απασχολήσει πολλούς διακεκριμένους οικονομολόγους και έχει γίνει αντικείμενο έρευνας πολλών οικονομικών μελετών. Γι αυτό το λόγο, θεωρείται αρκετά δύσκολο να δοθεί ένας ακριβής και σαφής ορισμός για την καινοτομία γι αυτό υπάρχουν πολλοί ορισμοί στη βιβλιογραφία. Παρακάτω θα αναφερθούν κάποιοι από αυτούς. Αρχικά, η καινοτομία προέρχεται από το λατινικό "īnnovare" που σημαίνει «να κάνεις κάτι καινούριο».

Η πρώτη «επίσημη» καταγραφή του ορισμού της καινοτομίας, δόθηκε από τον Joseph Schumpeter (1934), ο οποίος, κατά τη δεκαετία του 1930, ήταν ο πρώτος οικονομολόγος που αναφέρθηκε στη σημασία της καινοτομίας για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Ο Schumpeter όρισε την καινοτομία ως «την εισαγωγή νέων ή βελτιωμένων προϊόντων και διαδικασιών, νέων μεθόδων παραγωγής, νέων οργανωτικών πρότυπων, την ανακάλυψη νέων πόρων, την εφαρμογή της υπάρχουσας τεχνολογίας σε νέα πεδία και το άνοιγμα νέων αγορών».

Ο Chris Freeman (1982) αναφέρει: «Η βιομηχανική καινοτομία περιλαμβάνει τεχνικό σχεδιασμό, κατασκευή, διοικητικές και εμπορικές δραστηριότητες που σχετίζονται με το μάρκετινγκ λίγων (ή βελτιωμένων) προϊόντων ή με την πρώτη εμπορική χρήση μιας νέας (ή βελτιωμένης) διαδικασίας».

Ο Paul Gardiner (1985) τονίζει: «καινοτομία δε σημαίνει μόνο την εμπορευματοποίηση ενός σημαντικού πλεονεκτήματος στο ανώτατο επίπεδο τεχνικής (ριζική καινοτομία), αλλά συμπεριλαμβάνει επίσης και την εκμετάλλευση ακόμη και μικρής κλίμακας αλλαγών στο τεχνολογικό know-how (μια βελτίωση ή σταδιακή καινοτομία)»

Ο Peter Drucker (1985) επισημαίνει: «Η καινοτομία είναι το συγκεκριμένο εργαλείο των επιχειρηματιών, το μέσο με το οποίο εκμεταλλεύονται την αλλαγή ως ευκαιρία για μια διαφορετική επιχείρηση ή μια διαφορετική υπηρεσία. Η καινοτομία μπορεί να παρουσιαστεί ως μεθοδολογία, μπορεί να διδαχτεί, μπορεί να εφαρμοστεί. Η καινοτομία δε χρειάζεται να είναι τεχνική, δε χρειάζεται καν να είναι κάτι (ένα αντικείμενο)».

Ο Giovanni Dosi (1988) τονίζει: «Σε μια ουσιαώδη έννοια, η καινοτομία αφορά την αναζήτηση και την ανακάλυψη, τον πειραματισμό, την ανάπτυξη, την απομίμηση και την υιοθέτηση νέων προϊόντων, νέων διαδικασιών παραγωγής».

Ο Charles Edquist, (1997) ορίζει την καινοτομία ως «ένα νέο δημιούργημα με οικονομική σημασία, το οποίο μπορεί να είναι εξολοκλήρου νέο ή ένας συνδυασμός υπαρχόντων στοιχείων»

Σύμφωνα με τους Heidi Wiig and Arne Isaksen (1998) και τον Mark Freel (2003) η καινοτομία είναι «μια σύνθετη, διαλογική και συλλογική διαδικασία που αφορά όχι μόνο απλές συγχρονισμένες δυαδικές ή διμερείς αλληλεπιδράσεις μεταξύ των χρηστών της βιομηχανίας και της βάσης της επιστήμης, αλλά περιλαμβάνει επίσης θεμελιώδεις ή ριζικές αλλαγές οι οποίες είναι το αποτέλεσμα της εφαρμογής μιας νέας ιδέας ή εφεύρεσης, μέσω της δημιουργίας ενός νέου προϊόντος ή διαδικασίας».

Ο Paul Schumann (2005) ορίζει την καινοτομία «ως τον τρόπο που μετατρέπει τους πόρους μιας επιχείρησης μέσα από τη δημιουργικότητα των ανθρώπων σε νέους πόρους και πλούτο»

Ο Joe Tidd και ο John Bessant (2009) ανέφεραν πως η καινοτομία είναι «η διαδικασία μετατροπής μιας ευκαιρίας σε νέες ιδέες και η ευρεία εφαρμογή τους στην πράξη».

Επιπρόσθετα, ο καθηγητής Καρβούνης (1995) ορίζει την καινοτομία ως: «Κάθε ιδέα, τρόπο παρουσιάσεως ή εργαλείο που είναι νέο, με την έννοια ότι τα χαρακτηριστικά τους είναι διαφορετικά από κάποια άλλα προηγούμενα».

Επίσης, σύμφωνα με την Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Ένωσης¹ (1995) η καινοτομία ορίζεται ως «η ανανέωση και διεύρυνση του φάσματος των προϊόντων, των υπηρεσιών και των σχετικών αγορών, στην καθιέρωση νέων μεθόδων παραγωγής, εφοδιασμού και διανομής και τέλος στην εισαγωγή αλλαγών στο management, στην οργάνωση της εργασίας, στις συνθήκες και στις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού». Μπορεί επίσης να αναφέρεται στο σχεδιασμό και στην κατασκευή νέου βιομηχανικού εξοπλισμού, στην υλοποίηση ενός έργου με νέο τρόπο διαχείρισης ή να υποδηλώνει ένα νέο τρόπο σκέψης για την αντιμετώπιση μιας κατάστασης ή ενός προβλήματος.

Τέλος, σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης) η καινοτομία ορίζεται ως «η εφαρμοσμένη χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή ή/και παροχή νέων ή ουσιαστικά βελτιωμένων προϊόντων, διαδικασιών ή/και υπηρεσιών που βρίσκουν άμεσης παραγωγικής, χρηστικής ή/και εμπορικής εφαρμογής».

¹ http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf

Η τεχνολογική εξέλιξη και οι παράλληλες αλλαγές στο κοινωνικό και οικονομικό γίνεσθαι πραγματοποιούνται μέσω της υλοποίησης καινοτομιών. Η ικανότητα μιας κοινωνίας να καινοτομεί, σε ένα βαθμό αποτελεί μηχανισμό ανανέωσης και εξέλιξης. Η καινοτομία αφορά κάθε πλευρά της οικονομικής ή παραγωγικής διαδικασίας. Στο επίπεδο της επιχείρησης ή του οργανισμού, η καινοτομία πραγματοποιείται είτε με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών είτε με την αναδιάρθρωση της παραγωγής - λειτουργίας (Καραγιάννης και Μπακούρος, 2010).

Πολλές διαστάσεις χρησιμοποιούνται για τη κατηγοριοποίηση των καινοτομιών. Τα είδη της καινοτομίας ποικίλουν ανάλογα με το αντικείμενο, τον τομέα που αναφέρεται και το εύρος της. Υπάρχουν κάποια ξεχωριστά χαρακτηριστικά για το κάθε είδος όμως τα είδη αυτά δεν είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους. Τα είδη καινοτομίας διαχωρίζονται σε τρεις ομαδοποιημένες κατηγορίες, οι οποίες είναι οι παρακάτω:



Διάγραμμα 2.1

Είδη καινοτομίας

Στην πρώτη κατηγορία ο διαχωρισμός της καινοτομίας γίνεται ανάλογα με το αντικείμενο της σε:

➤ **Καινοτομία προϊόντος (Product innovation)**

Μια καινοτομία σε προϊόντα ή υπηρεσίες αφορά την εισαγωγή ενός είτε εντελώς νέου ή ενός σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος που ικανοποιεί ορισμένες ανάγκες των καταναλωτών που μέχρι τότε δεν ικανοποιούνταν. Η συγκεκριμένη βελτίωση μπορεί να έχει σχέση με τις επιδόσεις σε λειτουργικά χαρακτηριστικά, με τις τεχνολογικές ικανότητες, τον ευκολότερο ή απλούστερο τρόπο χρήσης και συντήρησης ή άλλα χαρακτηριστικά που αυξάνουν την προσφερόμενη αξία στον αγοραστή/καταναλωτή. Η καινοτομία του προϊόντος θεωρείται το πιο προφανές μέσο για τη δημιουργία εσόδων. Βελτιωμένα και ριζικά αλλαγμένα προϊόντα θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά για την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Η δύναμη της καινοτομίας των προϊόντων βοηθά τις εταιρείες να διατηρούν και να αναπτύσσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα προϊόντα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένα για τη διατήρηση της ισχυρής παρουσίας μιας επιχείρησης στην αγορά (Johne, 1999). Παραδείγματα επιτυχών καινοτομιών σε προϊόντα ή υπηρεσίες είναι το τηλεοπτικό σήμα της τηλεόρασης που από ασπρόμαυρο έγινε έγχρωμο, οι επιτραπέζιοι υπολογιστές που βελτιώθηκαν σε μέγεθος και ταχύτητα αφού δημιουργήθηκαν τα laptops. Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η καινοτομία προϊόντος για μια επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει μια καινοτομία διαδικασίας για μια άλλη επιχείρηση. Συνοπτικά, η ανάπτυξη νέων προϊόντων συνδέεται με:

1. Αντικατάσταση προϊόντων.
2. Βελτίωση ποιότητας.
3. Διαφοροποίηση προϊόντος.
4. Ανάπτυξη νέων αγορών.

➤ **Καινοτομία διαδικασίας (Process innovation)**

Η καινοτομία αυτή αφορά νέες μεθόδους ή καλύτερες μεθόδους παραγωγής. Η καινοτομία διαδικασίας μπορεί να έχει ως στόχο τη αλλαγή στον τρόπο διανομής κ.α. Επίσης, η καινοτομία διαδικασίας παρέχει τα μέσα για τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας και για την εξοικονόμηση του κόστους. Είναι το είδος της καινοτομίας το οποίο δεν είναι εύκολο, αλλά ο σκοπός της είναι πλέον καλά κατανοητός (Johne, 1999). Παραδείγματα καινοτομίας στη διαδικασία είναι το bar code, μηχανήματα που αντικαθιστούν τους ανθρώπους στην διαδικασία παραγωγής κ.α. Η ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής έχει ως αποτέλεσμα την:

- ✓ Ευελιξία της παραγωγής, η οποία επιτρέπει τη γρήγορη προσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβολές της αγοράς.
- ✓ Μείωση του κόστους (μείωση του κόστους εργασίας, εξοικονόμηση πρώτων υλών και ενέργειας κ.λπ.). Η εφαρμογή μιας νέας μεθόδου παραγωγής μικρότερου κόστους επιτρέπει την προσφορά του προϊόντος σε χαμηλότερη τιμή και την πώλησή του σε άτομα που πρώτα δε θα το αγόραζαν εξαιτίας της υψηλής τιμής του (π.χ. προσωπικοί υπολογιστές.).
- ✓ Προσαρμογή σε κανονισμούς/πρότυπα.
- ✓ Περιβαλλοντική προστασία.

Στη δεύτερη κατηγορία ο διαχωρισμός γίνεται ανάλογα με το εύρος της καινοτομίας σε:

➤ **Ριζική καινοτομία (Radical innovation)**

Η ριζική ή ριζοσπαστική καινοτομία έχει τη μορφή αγαθών που ανατρέπουν τις συνήθειες και τη ζωή των πελατών και των παραγωγών και υποβαθμίζουν συμπληρωματικά πλεονεκτήματα επιτυχημένων εταιριών, δημιουργούν νέες αγορές και επιβάλλουν νέα ζήτηση. Επίσης, προσδίδει ώθηση σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, στρατηγικές και δομές και εισάγει εντελώς καινούργια προϊόντα. Οι ριζικές καινοτομίες προκαλούν θεμελιώδεις αλλαγές στις δραστηριότητες ενός οργανισμού, οι οποίες έρχονται σε σύγκρουση πολλές φορές με τις μέχρι τότε χρησιμοποιούμενες πρακτικές. Τέτοιου είδους ριζικές καινοτομίες τείνουν να αλλάξουν πλήρως τις υπάρχουσες ικανότητες της επιχείρησης και μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της αβεβαιότητας και τη ριζική αλλαγή της φυσιογνωμίας μιας επιχείρησης ή και ενός ολόκληρου κλάδου. Ορισμένες μελέτες δείχνουν πως το μέγεθος της επιχείρησης σχετίζεται αρνητικά με την υιοθέτηση της ριζικής καινοτομίας, λόγω της δυσκολίας να συνδυαστούν οι απαραίτητες διαδικασίες, οι κατάλληλοι πόροι και οι στρατηγικές που πρέπει να συνοδεύουν το γεγονός (Dougherty and Hardy, 1996). Άλλες μελέτες υποστηρίζουν πως οι μικρές επιχειρήσεις είναι οι κατάλληλες για τη ριζική καινοτομία γιατί κατέχουν την επιχειρηματική κουλτούρα που χρειάζεται για να αδράξουν τις ευκαιρίες της αγοράς που βρίσκονται εκτός των ορίων της επιχείρησης (Rothwell, 1983). Παραδείγματα ριζικής καινοτομίας θεωρούνται η τηλεόραση, το αυτοκίνητο, το κινητό τηλέφωνο, η ψηφιακή κάμερα σε σχέση με τη συμβατική φωτογραφική μηχανή οι υπολογιστές κ.α.

➤ **Βελτιωτική καινοτομία (Incremental innovation)**

Η βελτιωτική (Οριακή, Σταδιακή) καινοτομία αποτελεί απλή επέκταση αγαθών και υπηρεσιών που ήδη παρέχει η αγορά, ενισχύει την ηγετική θέση των εδραιωμένων εταιριών και προκύπτει ως εξέλιξη ή βελτίωση κάποιων επιμέρους χαρακτηριστικών των προϊόντων, Αυτό το είδος καινοτομίας εισάγεται για να βελτιώσει παλιά προϊόντα ή διεργασίες, χωρίς να επεμβαίνει στην υπάρχουσα δομή και στρατηγική της επιχείρησης. Προκύπτουν από την υπάρχουσα γνώση και είναι η πιο συχνή μορφή καινοτομίας που εισάγουν οι επιχειρήσεις. Για αυτό το λόγο και δεν απαιτεί ιδιαίτερη επένδυση κεφαλαίων, ούτε όμως αποφέρει μεγάλα οικονομικά αποτελέσματα. Η διαφορά της με την ριζοσπαστική καινοτομία έγκειται στην τεχνολογία που εισάγει στην αγορά (Nooteboom, 2000). Μερικά παραδείγματα βελτιωτικής καινοτομίας είναι το υδραυλικό τιμόνι, η ηλεκτρική ξυριστική μηχανή, τα φώτα φθορίου κ.α.

➤ **Διαταρακτική καινοτομία (Disruptive innovation)**

Μία διαταρακτική καινοτομία είναι μια καινοτομία που βοηθά στη δημιουργία ενός νέου δικτύου αγοράς και αξίας, και τελικά διαταράσσει ένα υπάρχον δίκτυο αγοράς (σε χρονικό διάστημα μερικών ετών ή δεκαετιών), εκτοπίζοντας μια παλαιότερη τεχνολογία. Ο όρος χρησιμοποιείται στην τεχνολογική βιβλιογραφία για να περιγράψει καινοτομίες που βελτιώνουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με τρόπους που η αγορά δεν αναμένει, συνήθως για πρώτη φορά από τον σχεδιασμό για ένα διαφορετικό σύνολο των καταναλωτών σε μια νέα αγορά και αργότερα από τη μείωση των τιμών στην υπάρχουσα αγορά. Παράδειγμα διαταρακτικής καινοτομίας θεωρείται το e-mail που έχει αντικαταστήσει το ταχυδρομείο και μπορεί να αποσταλεί από το ένα μέρος στο άλλο, μέσα σε λίγα χιλιοστά του δευτερολέπτου, χωρίς σπατάλη χαρτιού και χωρίς να ξοδευτούν χρήματα για τα γραμματόσημα².

Στην τρίτη κατηγορία ο διαχωρισμός γίνεται ανάλογα με τον τομέα στον οποίο εφαρμόζεται μια καινοτομία σε:

➤ **Οργανωτική- Διοικητική καινοτομία (Organizational innovation)**

Η Διοικητική ή Οργανωτική Καινοτομία είναι εκείνη που εμφανίζεται στον τομέα της διοίκησης και επηρεάζει το οργανωτικό σύστημα μιας επιχείρησης, το οποίο αποτελείται από τα στελέχη της επιχείρησης και τις μεταξύ τους σχέσεις. Αφορά τον τρόπο κατανομής και συντονισμού των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με αλλαγές στην αρχιτεκτονική της

² http://en.wikipedia.org/wiki/Disruptive_innovation

δομής κάθε επιχείρησης και τη χρησιμοποίηση μιας νέας ή βελτιωμένη οργάνωσης της επιχείρησης με μικρότερο κόστος (ευελιξία, συστήματα παράδοσης στη στιγμή, βελτιστοποίηση των αλυσίδων παραγωγής, παραγωγή σε δίκτυο κ.λπ.). Σκοπός αυτής της καινοτομίας είναι η βελτίωση του τρόπου λειτουργίας, συντονισμού και προσαρμοστικότητας των διαφορετικών διαδικασιών μιας επιχείρησης, στοχεύοντας σε καλύτερες επιδόσεις σε ποιότητα και κόστος και μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζόμενων, ιδιαίτερα σε κλάδους υπηρεσιών. Η οργανωτική καινοτομία δημιουργεί νέα γνώση και πληροφόρηση καθώς αυξάνει την επίδοση της επιχείρησης, μειώνοντας το κόστος διοίκησης και συναλλαγής, βελτιώνοντας την παραγωγικότητα της εργασίας, παρέχοντας πρόσβαση σε μη εμπορεύσιμα περιουσιακά στοιχεία ή μειώνοντας το κόστος προμηθειών. Η οργανωτική καινοτομία βασίζεται στην εμπιστοσύνη και στο κοινό όραμα. Ένα παράδειγμα οργανωτικής καινοτομίας είναι η εφαρμογή νέων πρακτικών για τη βελτίωση της μάθησης στο εσωτερικό της επιχείρησης ή τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης (Neely and Hii, 1999)

➤ **Τεχνολογική καινοτομία (Technological innovation)**

Η τεχνολογική καινοτομία ορίζεται ως η «εισαγωγή στην αγορά ενός τεχνολογικά νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος ή η εφαρμογή μιας τεχνολογικά νέας ή σημαντικά βελτιωμένης παραγωγικής διαδικασίας, που ανταποκρίνεται επιτυχώς στη ζήτηση της αγοράς». Αυτή προέρχεται από την αλληλεπίδραση των συνθηκών της αγοράς από τη μια πλευρά και των δυνατοτήτων αξιοποίησης του αποθέματος της τεχνολογικής και της επιστημονικής γνώσης από την άλλη (Schumpeter, 1934).

Η τεχνολογική καινοτομία εμφανίζεται στους τεχνολογικούς τομείς μιας επιχείρησης, οι οποίοι αποτελούνται από τον εξοπλισμό και τις διεργασίες για την μετατροπή των πρώτων υλών και πληροφοριών, σε προϊόντα ή υπηρεσίες. Παράδειγμα τεχνολογικής καινοτομίας αποτελεί η Τεχνητή φωτοσύνθεση. Ομάδα ερευνητών του MIT (Massachusetts Institute of Technology) ανέπτυξε ένα τεχνητό φύλλο που μιμείται τη διαδικασία της φωτοσύνθεσης των φυτών, μετατρέποντας το φως του ήλιου σε χημικό καύσιμο, που μπορεί να αποθηκευτεί και να χρησιμοποιηθεί αργότερα. Πρόκειται για μια οικονομική συσκευή με βασική λειτουργία τον διαχωρισμό του υδρογόνου από το οξυγόνο.

➤ **Καινοτομία μάρκετινγκ (marketing innovation)**

Η καινοτομία μάρκετινγκ αφορά την εφαρμογή μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ που περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στο σχεδιασμό, τον τρόπο προβολής και διαφήμισης, την τιμολόγηση, την τοποθέτηση και στην προώθηση των προϊόντων. Σκοπός αυτής της καινοτομίας είναι να εντοπίσει καλύτερα (νέες) δυνητικές αγορές και (νέους) τρόπους για να εξυπηρετήσει αποτελεσματικότερα τις αγορές-στόχους (Johns, 1999). Παράδειγμα τέτοιων εταιριών είναι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολλές αγορές και χρησιμοποιούν διαφορετικά είδη διαφήμισης σε κάθε αγορά ή χώρα που διαθέτουν τα προϊόντα τους. φορούν την εισαγωγή νέων. Οι καινοτομίες τέτοιου είδους έχουν ως στόχο να επιτρέψουν στην επιχείρηση να αυξήσει τελικά το μερίδιο της στην αγορά.

2.3 Πηγές προέλευσης και μοντέλα της καινοτομίας

Η καινοτομία δεν είναι μια έκλαμψη έμπνευσης και σπάνια είναι μια συμπτωματική εξέλιξη. Συνήθως είναι αποτέλεσμα συστηματικής προσέγγισης και επιδέξιας διερεύνησης των ενδείξεων που εμφανίζονται για επικείμενες αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό). Σύμφωνα λοιπόν με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Organisation for Economic Co-operation and Development), οι πηγές πληροφόρησης των καινοτομιών διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες (Τραπεζάνογλου, 2010):

Α) Εσωτερικές πηγές (ορατές στο εσωτερικό της επιχείρησης ή του κλάδου)

Οι εσωτερικές πηγές βρίσκονται μέσα στον οργανισμό ή μέσα στο βιομηχανικό κλάδο. Κατά συνέπεια γίνονται ορατές πρώτα στους ανθρώπους που βρίσκονται μέσα στον οργανισμό ή κλάδο ή τομέα. Πρόκειται βασικά για συμπτώματα, που όμως αποτελούν ιδιαίτερα αξιόπιστες ενδείξεις αλλαγών που έχουν ήδη συμβεί ή μπορεί να συμβούν με λίγη προσπάθεια. Οι τέσσερις αυτές εσωτερικές πηγές προέλευσης καινοτομικών ευκαιριών είναι οι εξής (Καρβούνης, 1995):

1. Ένα απρόβλεπτο γεγονός, μια αναπάντεχη επιτυχία ή αποτυχία (The Unexpected): Η επιχείρηση πρέπει να εστιάζει την προσοχή της όχι μόνο σε τομείς που παρουσιάζουν πρόβλημα (απρόσμενη αποτυχία), αλλά και σε τομείς που τα αποτελέσματα αποδεικνύονται καλύτερα από τα αναμενόμενα (απρόσμενη επιτυχία).

Και οι δύο τομείς ενδέχεται να αποτελούν συμπτώματα κρυμμένης ευκαιρίας. Η διαφορά είναι ότι οι επιχειρήσεις τείνουν να προσπερνούν πιο εύκολα μια επιτυχία από όσο μια αποτυχία. Ωστόσο, και οι δύο κρύβουν ευκαιρίες για αλλαγή και καινοτομία. Ένα παράδειγμα απροσδόκητου είναι η ανάπτυξη της Nutrasweet. Ένας χημικός ανέπτυξε μια νέα χημική ουσία, τυχαία τη δοκίμασε και προς έκπληξή του, ήταν πολύ γλυκιά. Αυτή ήταν η αρχή για μια πορεία ανάπτυξης, που έγινε πολλά χρόνια πριν η εταιρία Nutrasweet μπει στην αγορά.

2. Δυσαρμονίες (Incongruities): *«Δυσαρμονία είναι μια αντίφαση, μια ανακολουθία ανάμεσα σε αυτό που είναι και σε αυτό που «θα έπρεπε» να είναι, ή ανάμεσα σε αυτό που είναι και σε αυτό που όλοι υποθέτουν ότι είναι»* (Drucker, 1985). Αποτελεί «σφάλμα» αλλά ταυτόχρονα πρόκληση ή ευκαιρία για καινοτομία. Η δυσαρμονία είναι ένα σύμπτωμα για αλλαγή που είτε έχει ήδη συμβεί είτε μπορεί να συμβεί. Μπορεί να εντοπιστεί σε μια γενική οικονομική συγκυρία, σε έναν κλάδο, στις αξίες και προσδοκίες των πελατών, στις διαδικασίες κλπ. Οι δυσαρμονίες μπορεί να είναι ασυμφωνίες ή συγκρούσεις μεταξύ αντίθετων λειτουργιών, απαιτήσεις ή τιμές που μπορεί να αποτελέσουν την αρχή μιας καινοτομίας. Για παράδειγμα, το αίτημα για ένα μικρό αυτοκίνητο με αρκετό χώρο στο εσωτερικό φαίνεται να είναι ασύμβατο. Αυτό όμως λύθηκε σε ένα νέο σχεδιασμό, όπως το Smart.
3. Μια λειτουργική ανάγκη (Process need): Πολλές είναι οι περιπτώσεις που μια καινοτομία προκύπτει από ανάγκη, σύμφωνα και με το παλιό γνωμικό ότι «η ανάγκη είναι η μητέρα της εφεύρεσης» (Καρβούνης, 1995). Η ανάγκη εστιάζεται σε ένα έργο και όχι σε μια κατάσταση. Δεν είναι ούτε αόρατη ούτε γενική αλλά πολύ σαφής. Η ανάγκη αυτή υπάρχει μέσα στη λειτουργία κάποιας επιχείρησης, κάπου βιομηχανικού κλάδου ή κάποιου τομέα υπηρεσιών. Τελειοποιεί μια διαδικασία που ήδη υπάρχει, αντικαθιστά έναν αδύναμο κρίκο, επανασχεδιάζει μια υπάρχουσα διαδικασία αξιοποιώντας τη νέα γνώση. Για να επιτύχει η καινοτομία που προέρχεται από μια ανάγκη πρέπει να πληρούνται τρεις προϋποθέσεις:
 1. η ανάγκη πρέπει να είναι πλήρως κατανοητή,
 2. πρέπει να υπάρχουν οι απαραίτητες γνώσεις και
 3. η λύση που προτείνεται πρέπει να ταιριάζει είτε με τον τρόπο που λειτουργούν τα άτομα, είτε με τον τρόπο που επιθυμούν να λειτουργούν (Drucker, 1985).

4. Η δομή της αγοράς και του βιομηχανικού κλάδου (Industry and Market Structure): Οι αλλαγές στη δομή του κλάδου και της αγοράς προσφέρουν εμφανείς ευκαιρίες για καινοτομία. Τέτοιες αλλαγές αφορούν την ανάπτυξη του κλάδου ή της αγοράς, την εξέλιξη της τεχνολογίας και τον τρόπο που διενεργούνται διάφορες εργασίες. Η δομή του κλάδου και της αγοράς μπορεί να προσφέρουν την ευκαιρία για νέους τύπους υπηρεσιών. Η εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων όπως η συντήρηση της υποδομής είναι ένα παράδειγμα. Άλλα παραδείγματα είναι η συγχώνευση του κλάδου, όπως για παράδειγμα η συγχώνευση του κλάδου της πληροφορικής με καταναλωτικά ηλεκτρονικά προϊόντα ή πληροφορικής με τις υπηρεσίες παροχής επιχειρηματικών συμβουλών (Drucker, 1985).

B) Εξωτερικές πηγές

Η δεύτερη ομάδα πηγών προελεύσεως της καινοτομίας έχει να κάνει με αλλαγές έξω από την επιχείρηση ή τον κλάδο της βιομηχανίας και συνήθως αποτελούν αλλαγές στο κοινωνικό, φιλοσοφικό, πολιτικό και πνευματικό περιβάλλον και είναι οι εξής:

5. Τα δημογραφικά στοιχεία (Demographics): Οι αλλαγές στα δημογραφικά στοιχεία (μέγεθος πληθυσμού, ηλικιακή σύνθεση, εκπαιδευτικό επίπεδο, εισόδημα κλπ.) είναι εμφανείς και έχουν τις πιο προβλέψιμες επιδράσεις. Οι δημογραφικές αλλαγές ασκούν μεγάλη επίδραση στο τι θα αγοραστεί, από ποιον και σε ποιες ποσότητες. Τα δημογραφικά στοιχεία αποτελούν από καιρό μια σημαντική πηγή καινοτομίας και δημιουργίας ευκαιριών για τους νέους τύπους προϊόντων και υπηρεσιών. Τα φάρμακα τρόπου ζωής, όπως το Viagra είναι μόνο παραδείγματα όπου η αυξανόμενη ομάδα των ηλικιωμένων εξακολουθούν να αισθάνονται πολύ υγιείς και που θα ήθελαν να απολαύσουν τη ζωή μπορεί πλέον να κατακτήσουν τις επιπτώσεις της βιολογικής γήρανσης.
6. Αλλαγές στις αντιλήψεις (Changes in perceptions): Αλλαγές στις παραδοχές, στις συμπεριφορές, στα «πιστεύω», στον τρόπο δηλαδή που αντιλαμβάνεται τόσο ο πελάτης όσο και η επιχείρηση αυτό που προσφέρεται ως προϊόν ή υπηρεσία. Από την πλευρά της επιχείρησης έχει σημασία να επανεξετάζει και να αναθεωρεί καθιερωμένες αντιλήψεις σε όλα τα συστατικά στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου και του επιχειρησιακού μοντέλου, σε όλο το φάσμα των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της. Συνήθως δεν είναι τα γεγονότα που αλλάζουν αλλά η ερμηνεία τους. Στα μαθηματικά δεν υπάρχει αλλαγή μεταξύ των δυο απόψεων: «το ποτήρι

είναι μισοάδειο» και «το ποτήρι είναι μισογεμάτο». Ωστόσο, το νόημα και οι συνέπειές τους είναι τελείως διαφορετικά. Επομένως, εάν αλλάξει η αντίληψη από την πρώτη στην δεύτερη άποψη, υπάρχουν τεράστιες ευκαιρίες για καινοτομία. Επειδή είναι πολύ αβέβαιο το αν μια αλλαγή στις αντιλήψεις είναι περαστική μόδα ή κάτι το μόνιμο, όπως αβέβαιες είναι και οι πραγματικές συνέπειες, η καινοτομία που στηρίζεται στις αντιλήψεις του κόσμου πρέπει να ξεκινάει μικρή και πολύ συγκεκριμένη (Drucker, 1985).

7. Νέα γνώση (New knowledge): Οι καινοτομίες που βασίζονται στη νέα γνώση διαφέρουν από τις προηγούμενες στα βασικά της χαρακτηριστικά: χρονική διάρκεια, ποσοστό αποτυχιών, προβλεψιμότητα και στις προκλήσεις που θέτει στον επιχειρηματία (Drucker, 1985). Επιπλέον, στις καινοτομίες αυτές μεσολαβεί ένα αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα μέχρι τη στιγμή που η νέα γνώση μετατρέπεται σε προϊόν ή υπηρεσία. Η καινοτομία που βασίζεται στη νέα γνώση είναι αυτή που ελκύει τη δημοσιότητα και αυτή που φέρνει κέρδη. Η εμφάνιση της μικρο-ηλεκτρονικής και των νέων μεθόδων προγραμματισμού, η βιοτεχνολογία, η ναυτοτεχνολογία κλπ ήταν οι κύριες κινητήριες δυνάμεις της καινοτομίας και της προόδου κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Αυτό μάλλον θα συνεχιστεί για τις επόμενες δεκαετίες.

- Γ) Εκπαιδευτικά και ερευνητικά κέντρα, και πιο συγκεκριμένα από διάφορα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και από κρατικά ή και από ιδιωτικά ερευνητικά κέντρα
- Δ) Γενικά διαθέσιμες πληροφορίες που μπορούν να τεθούν στον καθένα και προέρχονται είτε από δημοσιεύσεις ευρεσιτεχνιών, είτε από επαγγελματικά συνέδρια, συναντήσεις και περιοδικά είτε από διάφορες εμπορικές και επαγγελματικές εκθέσεις

Μια άλλη πηγή ιδεών για καινοτομίες, που μπορούν πιο εύκολα να υιοθετηθούν από επιχειρηματίες που δρουν σε λιγότερο ανεπτυγμένες οικονομίες (π.χ. Ελλάδα), είναι η λεγόμενη «δημιουργική μίμηση». Με την δημιουργική μίμηση ο επίδοξος επιχειρηματίας παρακολουθεί και εξετάζει τις αδυναμίες μιας καινοτομίας που έχει εισάγει κάποιος άλλος επιχειρηματίας, ακόμη και σε άλλη χώρα. Στη συνέχεια, βελτιώνει τις αδυναμίες αυτές ή προσαρμόζει το προϊόν σύμφωνα με τις οικονομικές και άλλες συνθήκες της χώρας του και με αυτόν τον τρόπο δημιουργεί παρόμοιο με το αρχικό καινοτομικό προϊόν που καλύπτει

επαρκέστερα τις καταναλωτικές επιθυμίες και ανάγκες. Είναι γεγονός ότι η νέα τεχνολογία της πληροφορικής δίνει πολλές ευκαιρίες στους νέους επίδοξους επιχειρηματίες, υιοθετώντας τη δημιουργική μίμηση, να προχωρήσουν σε ίδρυση επιχειρήσεων που υπόσχονται πολλά.

Πιο πάνω περιγράφηκαν οι πηγές προέλευσης μιας καινοτομίας και παρακάτω αναλύονται τα μοντέλα αυτής. Ο Rothwell (1994) περιέγραψε πέντε γενιές των μοντέλων της καινοτομίας που αργότερα επεκτάθηκαν. Τα μοντέλα εξετάζουν την καινοτομία ως μια δημιουργική διαδικασία στην οποία εμπλέκονται μια ποικιλία δραστηριοτήτων, συμμετεχόντων και αλληλεπιδράσεων, των οποίων το αποτέλεσμα είναι ένα τεχνολογικό προϊόν ή μια διαδικασία. Κάθε μια από αυτές τις γενιές μελετήθηκαν υπό το πρίσμα των ακόλουθων θεμάτων: το πλαίσιο σύλληψης του μοντέλου, το ίδιο το μοντέλο και τα στοιχεία του, την ερμηνευτική δύναμη, τα συσχετιζόμενα μοντέλα και έννοιες και τις περαιτέρω ερευνητικές κατευθύνσεις. Οι γενιές αυτές είναι οι εξής:

1. Πρώτη γενιά: Το μοντέλο του μαύρου κουτιού (The black box model)
2. Δεύτερη γενιά: Γραμμικά μοντέλα (Linear models)
3. Τρίτη γενιά: Διαδραστικά μοντέλα (Interactive models)
4. Τέταρτη γενιά: Συστημικά μοντέλα (System models)
5. Πέμπτη γενιά: Εξελικτικά μοντέλα (Evolutionary models)
6. Έκτη γενιά: Το περιβάλλον της καινοτομίας (Innovative milieu)

Πιο αναλυτικά περιγράφονται παρακάτω:

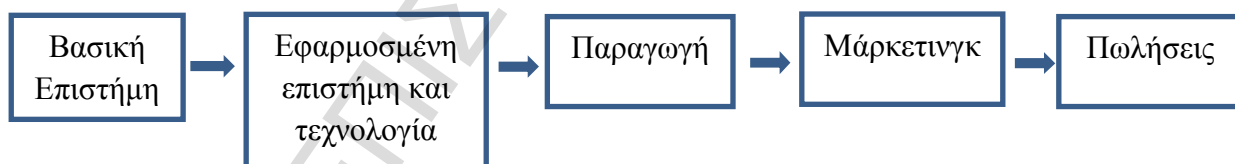
1) Το μαύρο κουτί

Σύμφωνα με τον Rosenberg (1982) οι οικονομολόγοι έχουν να αντιμετωπίσουν τεχνολογικά φαινόμενα και γεγονότα που συμβαίνουν μέσα σε ένα μαύρο κουτί. Στο μοντέλο αυτό, αναφέρεται ότι η διαδικασία της καινοτομίας δεν είναι τόσο σημαντική και ότι τα μόνα πράγματα που μετράνε είναι οι εισροές και οι εκροές. Για παράδειγμα, τα χρήματα που επενδύονται στον τομέα της Έρευνας και Ανάπτυξης (εισροή στο μαύρο κουτί) θα δημιουργήσουν, κατά κανόνα, νέα τεχνολογικά προϊόντα (εκροές), αλλά οι οικονομολόγοι δε χρειάζεται να αναλύσουν τους πραγματικούς μηχανισμούς μετασχηματισμού. Το μαύρο κουτί, σε συνδυασμό με τις κατάλληλες και έγκαιρες δραστηριότητες management, κάνει ορισμένες επιχειρήσεις πιο επιτυχημένες από κάποιες άλλες.

Επίσης, το μαύρο κουτί, αναφέρεται γενικά στην έρευνα και ανάπτυξη ως στοιχεία της καινοτομίας και έχει την τάση να εξισώνει αυτά τα δύο. Ωστόσο, δραστηριότητες που δεν έχουν σχέση με την Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A) όπως το μάρκετινγκ, τα εργαλεία και η κατασκευή εγκαταστάσεων, είναι πολύ σημαντικά για την εισαγωγή νέων προϊόντων και διαδικασιών. Η ανάγκη να ανοίξει το μαύρο κουτί και να διερευνηθεί το εσωτερικό του, έδωσε αφορμή για μια σειρά άλλων μοντέλων τα οποία συζητούνται παρακάτω.

2) Γραμμικά μοντέλα

Η καινοτομία αφορά σε γραμμική αλληλουχία συγκεκριμένων και διακριτών φάσεων ή δραστηριοτήτων και εστιάζεται στην αιτία της εκδήλωσής της, είτε λόγω εξελίξεων στην κοινωνία/αγορά, είτε λόγω τεχνολογικής ανάπτυξης. Έχοντας υπόψη ότι η επιστημονική ανακάλυψη είναι η μόνη πηγή καινοτομίας, επιστημονικές και τεχνολογικές πολιτικές κατευθύνονται στην στήριξη της έρευνας και της ανάπτυξης. Ο γραμμικός τρόπος εξήγησης των καινοτομιών οδηγεί σε μοντέλα τεχνολογικής ώθησης (technology-push) και μοντέλα ζήτησης (demand-pull) (Mowery and Rosenberg, 1979). Η πρώτη γραμμική περιγραφή της καινοτομίας ήταν το λεγόμενο μοντέλο «τεχνολογικής ώθησης (technology-push)». Σύμφωνα με έρευνες «ανακαλύψεις στη βασική επιστήμη οδηγούν τελικά σε τεχνολογικές εξελίξεις που με τη σειρά τους οδηγούν σε μία ροή νέων προϊόντων και διαδικασιών στην αγορά». Τα στάδια του μοντέλου ώθησης είναι τα ακόλουθα:



Πηγή: Marinova and Phillimore (2003), pp.46

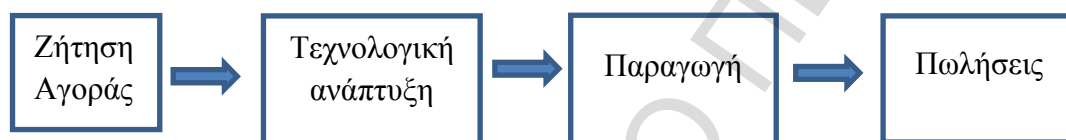
Διάγραμμα 2.2

Στάδια του μοντέλου τεχνολογικής ώθησης

Το Γραμμικό μοντέλο επιστήμης και καινοτομίας λόγω της απλότητάς του και των ομαλών τεχνολογικών και οικονομικών εξελίξεων επικράτησε έντονα από το 1945 μέχρι την δεκαετία του '80. Για τα μοντέλα τεχνολογικής ώθησης οι αυτόνομες πρόοδοι της επιστήμης και το τεχνολογικό γνωστικό υπόβαθρο είναι οι κύριοι προσδιοριστικοί παράγοντες της καινοτομίας. Αυτή η προσέγγιση όμως αγνοεί τη σημασία και επιρροή θεσμικών και άλλων παραγόντων εντός ή εκτός της αγοράς στη διαδικασία της καινοτομίας. Αυτό το μοντέλο

αγνοεί επίσης τους οικονομικούς παράγοντες και δίνει μία γραμμική εξήγηση στη σχέση επιστήμη – τεχνολογία – παραγωγή. Η βασική επιστημονική γνώση εμφανίζεται και προσδιορίζεται με έναν εξωγενή τρόπο και καμία προσπάθεια δε γίνεται να τη συσχετίσει με την εξέλιξη των τεχνολογιών ή των επιχειρήσεων, την αγορά και το θεσμικό πλαίσιο.

Το μοντέλο ζήτησης (demand-pull) θεωρεί ότι οι δυνάμεις της αγοράς βρίσκονται στις ρίζες των καινοτομιών. Σε αυτό το μοντέλο οι μεταβλητές της ζήτησης, το κόστος, οι τιμές και το περιθώριο κέρδους επηρεάζουν τις επιχειρήσεις και τις καινοτόμες δραστηριότητές τους. Αυτή η προσέγγιση έχει μία μηχανική οπτική της διαδικασίας της καινοτομίας. Επιπλέον ορίζει το οικονομικό περιβάλλον σε ένα περιορισμένο σε όρους πλαίσιο αγοράς που αναπαρίσταται από μεταβλητές τιμών, κόστους και κέρδους σε όρους αναγκών των χρηστών (Mowery and Rosenberg, 1979). Η σειρά των βημάτων στο μοντέλο ζήτησης είναι η εξής:



Πηγή: Marinova. and Phillimore (2003), pp.46

Διάγραμμα 2.3

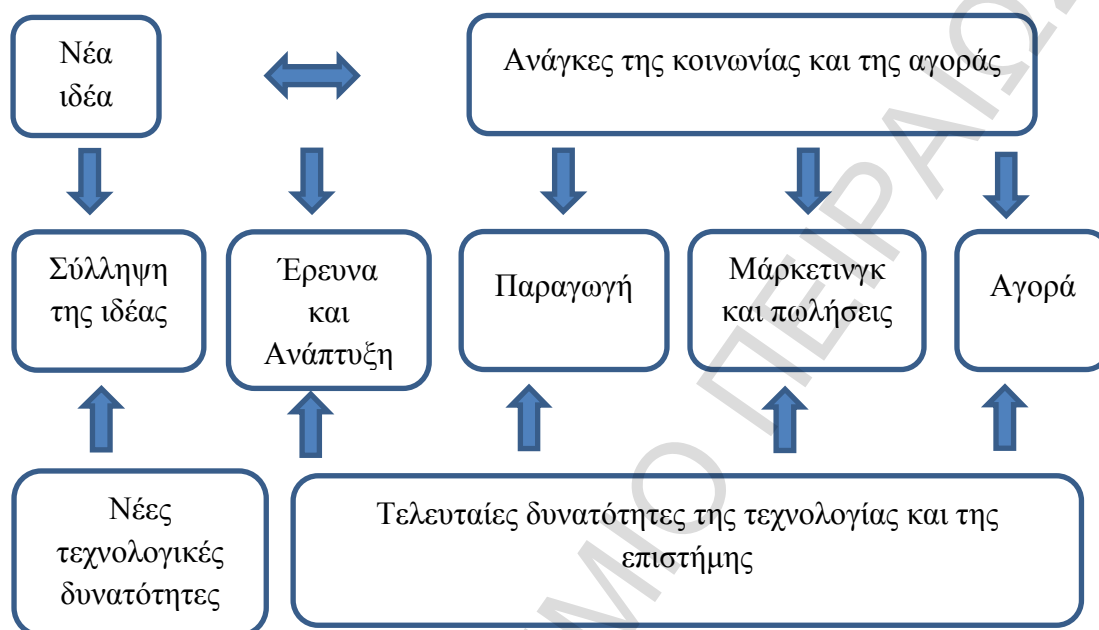
Στάδια του μοντέλου ζήτησης

Αν και τα γραμμικά μοντέλα είναι πολύ σαφή και κατανοητά ωστόσο αποκλίνουν από την πραγματικότητα. Γι αυτό αντικαταστάθηκαν σύντομα από πιο εξελιγμένες έννοιες στη θεωρία, αλλά στην πράξη έχουν αναπτύξει στέρεο έδαφος στον τρόπο με τον οποίο χρηματοδοτείται η έρευνα και στα αποτελέσματα που αναμένονται από τους φορείς χρηματοδότησης.

3) Διαδραστικά μοντέλα

Ο Beiji (1998) τονίζει ότι σε ένα διαδραστικό μοντέλο, η καινοτομία δεν είναι πλέον το τελικό προϊόν ενός τελικού σταδίου μιας δραστηριότητας, αλλά μπορεί να συμβεί σε διάφορα στάδια μιας διαδικασίας. Μπορεί επίσης να είναι κυκλική (επαναληπτική) αντί διαδοχική. Η κύρια δύναμη του μοντέλου είναι η εξήγηση της ποικιλίας των αλληλεπιδράσεων που απαιτούνται για την επιτυχία της καινοτομίας. Ένα παράδειγμα διαδραστικού μοντέλου καινοτομίας θεωρείται «το αλυσιδωτό μοντέλο (chain-linked model)» που προτείνεται από τους Kline and Rosenberg (1986), το οποίο αποδίδει στις επιχειρήσεις μία κεντρική θέση στη

διαδικασία της καινοτομίας και θεωρεί ότι ο σχεδιασμός είναι στη φύση της πλειοψηφίας των καινοτομιών. Το μοντέλο αυτό δίνει έμφαση στις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα διαφορετικά στάδια του γραμμικού μοντέλου και ανάμεσα στο τεχνολογικό σύστημα που επικρατεί στην αγορά. Τα στάδια ενός διαδραστικού μοντέλου σύμφωνα με τον Rothwell (1983) είναι τα εξής:



Πηγή: Marinova and Phillimore (2003), pp.47

Διάγραμμα 2.4

Στάδια του διαδραστικού μοντέλου

Το διαδραστικό μοντέλο ήταν μια προσπάθεια να φέρει σε επαφή το μοντέλο «τεχνολογικής προώθησης» και το «μοντέλο ζήτησης» σε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο καινοτομίας. Ως αποτέλεσμα, παρείχε μια πιο ολοκληρωμένη και διαφοροποιημένη προσέγγιση όσον αφορά στους παράγοντες και τους φορείς που εμπλέκονται στον τομέα της καινοτομίας.

4) Συστημικά μοντέλα

Το συστημικό μοντέλο υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις που δεν έχουν σημαντικούς πόρους για την ανάπτυξη της καινοτομίας στο εσωτερικό τους, μπορεί να επωφεληθούν από τη δημιουργία σχέσεων με ένα δίκτυο από άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Το πλεονέκτημα του μοντέλου αυτού είναι ότι εξηγεί τη θέση και το ρόλο των μικρών επιχειρήσεων στον

τομέα της καινοτομίας και πώς μπορούν να επιβιώσουν στον ανταγωνισμό και τις πιέσεις από τις μεγάλες εταιρείες. Η συνεργική επίδραση των δικτύων καινοτομίας εξηγεί την ικανότητά τους να παράγουν θετικές επιπτώσεις για όλους τους συμμετέχοντες. Είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα και τεχνολογικούς κινδύνους. Τα συστήματα διευκολύνουν την επικοινωνία, τη ροή των πληροφοριών και τη μεταφορά τυπικής και άρρητης γνώσης.

Ένα παράδειγμα συστημικού μοντέλου είναι τα «Εθνικά Συστήματα Καινοτομίας» που ορίζονται ως «ένα σύνολο θεσμών που είτε αυτόματα είτε σε συνδυασμό συμβάλλουν στην ανάπτυξη και διάδοση νέων τεχνολογιών και διαμορφώνουν το πλαίσιο εντός του οποίου μία κυβέρνηση διαμορφώνει και υλοποιεί πολιτικές με στόχο τη διαδικασία της καινοτομίας» (Metcalf, 1995). Στα συστήματα αυτά οι καινοτομίες είναι αποτελέσματα στενών αλληλεπιδράσεων και μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ του καινοτόμου οργανισμού και άλλων εξωτερικών οργανισμών και ινστιτούτων. Επιπλέον μέσα σε ένα καινοτόμο οργανισμό, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διευθύνσεων, του μάνατζμεντ και των εργαζομένων είναι επίσης πολύ σημαντικές. Η συστημική προσέγγιση θεωρεί ότι οι καινοτόμες δραστηριότητες και αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στους παράγοντες της καινοτομίας επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από το θεσμικό περιβάλλον.

5) Εξελικτικά μοντέλα

Το εξελικτικό μοντέλο αμφισβήτησε την κεντρική ιδέα της οικονομικής θεωρίας, η οποία παραδοσιακά επικεντρώνεται στην ισορροπία της αγοράς και στις πλήρεις πληροφορίες. Αυτή η νέα προσέγγιση εξηγεί ότι η καινοτομία εξ ορισμού περιλαμβάνει την αλλαγή και αποφάσεις που λαμβάνονται όχι μόνο σε τιμή. Το εξελικτικό μοντέλο τονίζει την αξία της διαφορετικότητας και δείχνει πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν δικά τους δυναμικά οργανωμένα συστήματα υπό ουσιαστικές οικονομικές τιμές ορισμένων παραμέτρων, όπως οι τεχνολογικές δυνατότητες.

Επίσης, το εξελικτικό μοντέλο επισημαίνει ότι τα αποτελέσματα καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από την εξελικτική διαδικασία, είτε σε επίπεδο εταιρείας είτε σε μια χώρα. Ο τρόπος που λαμβάνονται οι αποφάσεις και ο τρόπος που οι διάφοροι συμμετέχοντες αλληλεπιδρούν για να παράγουν καινοτομίες, είναι ένα σημαντικό επεξηγηματικό στοιχείο αυτού του μοντέλου. Συνεπώς, οι κυβερνήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν ευνοϊκές συνθήκες για τη

διαδικασία της καινοτομίας, διαμορφώνοντας τις σχέσεις, ενθαρρύνοντας την εκμάθηση και εξισορροπώντας τον ανταγωνισμό με τη συνεργασία.

6) Το περιβάλλον της καινοτομίας

Αυτό το μοντέλο αναφέρει ότι η καινοτομία προέρχεται από ένα δημιουργικό συνδυασμό τεχνογνωσίας και ειδικών δεξιοτήτων. Οι αλληλεπιδράσεις που δημιουργεί το περιβάλλον της καινοτομίας δε βασίζονται αναγκαστικά σε μηχανισμούς της αγοράς, αλλά περιλαμβάνουν διακίνηση και ανταλλαγή αγαθών, υπηρεσιών, πληροφοριών, ανθρώπων και ιδεών μεταξύ άλλων. Κύρια χαρακτηριστικά σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι η ευκολία της επικοινωνίας και η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων, τα οποία μειώνουν την αβεβαιότητα στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και αποδεικνύεται ότι αποτελούν μια πηγή ανταλλαγής άρρηκτης γνώσης.

Η έννοια του περιβάλλοντος της καινοτομίας εξηγεί την επιτυχία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες σε γενικές γραμμές δεν έχουν τους πόρους για να διατηρήσουν επιθετικές στρατηγικές E&A και δεν μπορούν να λειτουργούν στην αιχμή της τεχνολογίας. Το υφιστάμενο δίκτυο υποστήριξης παρέχει όλα εκείνα τα στοιχεία που παραδοσιακά θεωρούνται ως οι πηγές της οικονομικής ανάπτυξης και αλλάζουν την επιχείρηση.

Το μοντέλο εξηγεί επίσης γιατί ορισμένες περιοχές δίνουν ζωή σε ένα μεγάλο αριθμό μικρών καινοτόμων επιχειρήσεων, οι οποίες βρίσκονται πολύ κοντά και έχουν παρόμοια κουλτούρα και παρεμφερή επιχειρησιακές δραστηριότητες. Επιπλέον, υπογραμμίζει, το γεγονός ότι διαφορετικές περιοχές έχουν διαφορετικές συνήθειες και διαδρομές στην ανάπτυξη γνώσεων και στη μεταφορά της τεχνολογίας (Marinova and Phillimore, 2003).

2.4 Καινοτομία και ανταγωνιστικότητα, κανόνες της καινοτομίας

Η καινοτομία προβάλλει ως μια από τις πλέον σημαντικές παραμέτρους για την ανάπτυξη, τόσο σε επίπεδο εθνικής οικονομίας όσο και στο επίπεδο της επιχείρησης. Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και γι αυτό δεν πρέπει να εφησυχάζουν τα άτομα ή οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν την καινοτομία. Ο βαθμός ανταγωνισμού σε μία αγορά, είναι καθοριστικός παράγοντας της καινοτομικής δραστηριότητας. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ιδιοποίησης των ωφελειών από την καινοτομική δραστηριότητα και ο ανταγωνισμός

στην αγορά, τόσο πιο μεγάλος θα είναι ο βαθμός εστίασης της επιχείρησης στην καινοτομία και αντίστροφα.

Η ανταγωνιστικότητα προέρχεται από τη δημιουργία των τοπικά διαφοροποιημένων ικανοτήτων που απαιτούνται για τη διατήρηση της ανάπτυξης σε ένα διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτές οι δυνατότητες που δημιουργούνται μέσω της καινοτομίας, είναι ποικίλες και διαφοροποιημένες, δεδομένου ότι οι διαδικασίες δημιουργικής μάθησης είναι αορίστου χρόνου και γενικά επιτρέπουν πολλαπλούς τρόπους ώστε να επιτευχθεί μια σειρά διαφορετικών παραγόντων που θα βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα. Η καινοτομία αποτελείται από τις προσπάθειες πολλών να αναπτυχθούν νέα πεδία δημιουργίας αξίας, στα οποία κατά μέσο όρο η διάχυση μεταξύ των καινοτόμων τείνει να αντισταθμίσει αρνητικά τις επιδράσεις ανατροφοδότησης (feedback) ακόμα και αν υπάρχουν τουλάχιστον ορισμένοι φορείς που χάνουν έδαφος ή αποτυγχάνουν (Cantwell, 2003).

Η τεχνική πρόοδος, η ανταγωνιστικότητα και η καινοτομία βασίζονται στην έρευνα και ανάπτυξη. Η έρευνα και η ανάπτυξη είναι μία μόνο πτυχή, αλλά όχι ο βασικός πυρήνας όλων των δραστηριοτήτων μιας καινοτομίας. Εμπειρικές μελέτες οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι χώρες έχουν διαφορετικούς τρόπους για τη διάδοση της γνώσης και την εκτέλεση των καινοτομιών σε συγκεκριμένους τομείς. Αυτά τα ειδικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν ιδίως το είδος του ανταγωνισμού στην αγορά, τις διαθέσιμες ευκαιρίες για συνεργασία με άλλες εταιρείες, τη μεταφορά γνώσης και τεχνογνωσίας από τα πανεπιστήμια και τα ερευνητικά ιδρύματα σε επιχειρήσεις, καθώς και τα κριτήρια για την ανάπτυξη των τεχνολογικών προτύπων και προδιαγραφών. Σε πολλές περιπτώσεις, δεν είναι οι τεχνολογίες ή τα προϊόντα που μεταφέρονται εντός των δικτύων καινοτομίας, αλλά η γνώση, η οποία επιτρέπει στις εταιρείες να αναπτύξουν καινοτομίες από το εσωτερικό περιβάλλον τους, επεκτείνοντας έτσι τις δικές τους δυνατότητες καινοτομίας.

Σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Για να κατορθώσει μια εταιρεία να προσφέρει κάτι διαφορετικό πρέπει να χρησιμοποιήσει νέα τεχνολογία ή να αξιοποιήσει υπάρχουσες τεχνολογίες με νέους τρόπους. Η διαφοροποίηση αυτή που αφορά τις τεχνολογικές ικανότητες μιας εταιρείας, συνήθως επιτρέπει την απόκτηση και διατήρηση μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαφοροποίηση μπορεί να αφορά και τον τρόπο οργάνωσης, το μίγμα μάρκετινγκ της εταιρείας, την κατοχή συγκεκριμένων πόρων, το μέγεθος της εταιρείας κ.ά. Τα σχετικά πλεονεκτήματα όμως που προκύπτουν είναι συνήθως

βραχυπρόθεσμα καθώς εύκολα αποτελούν αντικείμενο μίμησης (Γκαγκάτσιος, 2008). Επίσης, η συνεργασία σε προγράμματα καινοτομίας και κοινά σχέδια σε καινοτόμες δραστηριότητες αποτελούν όλο και πιο σημαντικές πηγές για να επιτευχθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αλλά τα συνεργατικά ερευνητικά προγράμματα εξαρτώνται συνήθως από την εξέλιξη των δραστηριοτήτων E&A των εμπλεκόμενων εταιρειών. Ο συνεργάτης μπορεί πάντα να συνεισφέρει μόνο συμπληρωματική γνώση.

Επιπρόσθετα, η ανταγωνιστικότητα εκφράζει το κατά πόσο το προϊόν μιας εταιρείας προτιμάται από τους καταναλωτές έναντι άλλων ανταγωνιστικών και του εξασφαλίζει μερίδιο της αγοράς που επιτρέπει την επιβίωση και την ανάπτυξή της. Η ανταγωνιστικότητα ενός οποιουδήποτε προϊόντος εξαρτάται από το είδος του προϊόντος, την τιμή του, την ποιότητά του, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, την έγκαιρη εξυπηρέτηση της αγοράς κ.ά. Με άλλα λόγια, για να είναι ανταγωνιστική μια επιχείρηση θα πρέπει ο συνδυασμός δύο ή περισσότερων από τις παραπάνω παραμέτρους να είναι καλύτερος από αυτόν που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της ή να φαίνεται καλύτερος λόγω διαφήμισης, επωνυμίας κλπ. (Γκαγκάτσιος, 2008)

Επιπλέον, τα νέα προϊόντα βοηθούν στο να διατηρηθούν και να βελτιωθούν τα μερίδια της αγοράς και η κερδοφορία της επιχείρησης σε αυτές τις αγορές. Στην εποχή μας, που έχει μειωθεί ριζικά ο κύκλος ζωής των προϊόντων, η ικανότητα μιας επιχείρησης να αναπληρώνει τα προϊόντα της με νέα, αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία. Η σημασία αυτή γίνεται μεγαλύτερη αν αναλογισθεί κανείς το ευμετάβλητο του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι διαρκείς αλλαγές στα κοινωνικο-οικονομικά δεδομένα δημιουργούν ευκαιρίες αλλά και περιορισμούς. Παρόμοιες καταστάσεις μπορεί να δημιουργηθούν από αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο ή στη νομοθεσία. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις μια επιχείρηση χρειάζεται την ικανότητα καινοτομίας προϊόντων.

Με άλλα λόγια, η ένταση της ανταγωνιστικότητας προκαλεί την αυξανόμενη ευαισθησία των καταναλωτών ως προς τη διαφοροποίηση του προϊόντος. Παράλληλα, ο παράγοντας ποιότητα φαίνεται να αποκτά ιδιαίτερη σημασία για την ανταγωνιστικότητα των χωρών με υψηλό βιοτικό επίπεδο: Οι επιχειρήσεις - και κατ' επέκταση οι εθνικές οικονομίες - δεν μπορούν να συνεχίζουν να βασίζονται στα παραδοσιακά τους προϊόντα και πρακτικές του παρελθόντος (Cantwell, 2003).

Αν μια επιχείρηση δεν ακολουθεί τον ανταγωνισμό και συγκεκριμένα το νέο προϊόν που λανσάρουν στην αγορά οι άμεσοι ανταγωνιστές της, τότε είναι σίγουρο ότι θα έχει πρόβλημα

στο μέλλον καθώς θα υπάρξει σίγουρα μεγάλη πτώση στις πωλήσεις της. Μια εταιρεία για να παραμείνει ανταγωνιστική θα πρέπει στο μέλλον και σε συνεχή πορεία να παρουσιάζει και να προωθεί στην αγορά προϊόντα τα οποία θα έχουν καλή σχέση ποιότητας-τιμής και θα έχουν και καλή απόδοση για τον κάθε πελάτη ξεχωριστά.

Επιπρόσθετα, στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, ο προγραμματισμός και η δημιουργία νέων προϊόντων είναι αναγκαία για την επιβίωση μιας εταιρείας. Η επανάπαυση μιας επιχείρησης μόνο στα υπάρχοντα προϊόντα της, όσο πετυχημένα και αν είναι αργά ή γρήγορα θα την οδηγήσουν στην περιθωριοποίηση και στον μαρασμό. Από τη στιγμή που οι ανταγωνιστές λανσάρουν στην αγορά ένα νέο προϊόν, το οποίο τείνει να υποκαταστήσει κάποια ήδη υπάρχοντα και να επιφέρει αλλαγές στην αγορά, θα πρέπει η εταιρεία να ακολουθήσει την ίδια τακτική, αν θέλει να επιβιώσει στην ανταγωνιστική αγορά. Όλα τα προϊόντα αργά ή γρήγορα εισέρχονται στο στάδιο της ωρίμανσης και του κορεσμού, προκαλώντας μείωση στα κέρδη. Αν η εταιρεία ενδιαφέρεται να παραμείνει ανταγωνιστική και κερδοφόρα, πρέπει να παρουσιάσει προϊόντα καλύτερα σε απόδοση, ποιότητα, τιμή κ.ά. από τα ανταγωνιστικά. Η απουσία της καινοτομίας από μια εταιρεία μπορεί να οδηγήσει σε στασιμότητα και σημαντική μείωση τόσο της κερδοφορίας όσο και των θέσεων εργασίας, με δυσάρεστα αποτελέσματα για το σύνολο της οικονομίας και της κοινωνικής ευημερίας³.

Βέβαια υπάρχει και η άποψη ότι μια επιχείρηση είναι καλύτερο να ακολουθεί τις καινοτομίες που χρησιμοποιούν πρώτοι οι ανταγωνιστές (EOMMEX, 2008). Με αυτόν τον τρόπο δεν υπάρχει ρίσκο για την επιχείρηση καθώς η καινοτομία έχει ήδη χρησιμοποιηθεί από τον ανταγωνιστή, όποτε είναι δεδομένα και εμφανή τα αποτελέσματα της και επίσης από οικονομικής πλευράς είναι πιο φθηνή καθώς δεν είναι κάτι καινούργιο. Αυτή την τακτική συνήθως την ακολουθούν οι επιχειρήσεις μικρότερου βεληνεκούς οι οποίες ακολουθούν τον ανταγωνισμό. Οι ηγέτιδες επιχειρήσεις κάθε κλάδου προτιμούν να είναι αυτές που θα εισάγουν μια νέα καινοτομία και να είναι πρωτοπόρες σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Όσον αφορά, στην καινοτομία διαδικασίας, δίνει την ευκαιρία σε μια επιχείρηση να ανεβάσει το επίπεδο της παραγωγής της, μέσω της μείωσης των τιμών οι οποίες θα προέλθουν από τη μείωση του κόστους παραγωγής. Το γεγονός αυτό, είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε αγορές με υψηλό ανταγωνισμό, όταν χρειάζεται να συμπιεστούν οι τιμές προκειμένου να κερδηθεί η μάχη για την κατάληψη όσο το δυνατόν μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς σε σχέση

³ <http://www.epistimonikomarketing.gr/marketingk-kainotomias/>

με τους ανταγωνιστές. Οι καινοτομίες βεβαίως δεν καταλήγουν πάντοτε σε καινούρια προϊόντα ή στην ανάδειξη κάποιας νέας καινοτομικής διαδικασίας (John, 1999). Ιδιαίτερα σημαντικές για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης είναι οι μικρές και συχνές βελτιώσεις στα προϊόντα και τις τεχνικές που εφαρμόζει στην παραγωγική διαδικασία.

Η επιτυχημένη καινοτομία επιχείρησης απολαμβάνει συνήθως υψηλότερα του κανονικού, περιθώρια κέρδους για μικρό ή μεγάλο χρονικό διάστημα, ειδικά εάν το προϊόν εμφανίζει σημαντική ζήτηση. Ακόμη και στην περίπτωση μιας αγοράς στην οποία η τεχνολογική αλλαγή δεν είναι ούτε συχνή, ούτε επιβεβλημένη και το κυρίαρχο προϊόν της προσφέρεται χωρίς ποιοτικές διαφοροποιήσεις, ο ανταγωνισμός διεξάγεται και πάλι μέσω της τιμής, γεγονός που οδηγεί σε πόλεμο τιμών και σταδιακή συμπίεση του ποσοστού κέρδους. Επομένως, θα πρέπει να αναζητηθεί ένας τρόπος που χωρίς να οδηγεί σε αύξηση της τιμής του προϊόντος, να διατηρεί το ποσοστό κέρδους σε ικανοποιητικά επίπεδα. Δύο είναι οι δρόμοι που μπορούν να ακολουθηθούν. Η μείωση του κόστους και άρα της τιμής του παραγόμενου προϊόντος, μέσα από καινοτόμες διαδικασίες που είτε θα καταστήσουν δυνατή την παραγωγή με χαμηλότερο κόστος, είτε θα οδηγήσουν στην παραγωγή ενός σημαντικά διαφοροποιημένου ή εντελώς νέου προϊόντος.

Ωστόσο, η κερδοφορία δε μεταφράζεται πάντοτε αποκλειστικά σε χρηματικά μεγέθη, αλλά μπορεί να πάρει και άλλες μορφές όπως: κατασκευή νέων μονάδων παραγωγής, συνεργασία με μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, αύξηση του μεριδίου της επιχείρησης, κυριαρχία της στην αγορά, δημιουργία μονοπωλιακής δύναμης, εξαγορά άλλων εταιρειών, κλπ.

Το βασικό συμπέρασμα είναι ότι οι προσπάθειες για την προώθηση της ανταγωνιστικότητας μέσω της καινοτομίας μπορεί σπάνια να γίνουν κατανοητές χωρίς να ληφθεί υπόψη τι πέτυχαν οι άλλοι την ίδια στιγμή. Αυτό ισχύει είτε αναφερόμαστε για τις χώρες, για τις θυγατρικές επιχειρήσεις ενός κλάδου, ή για μεμονωμένες εταιρείες. Πράγματι, αξίζει να τονιστεί το γεγονός ότι ο βαθμός της αλληλεπίδρασης μεταξύ των καινοτόμων που αναζητούν την ανταγωνιστικότητα, έχουν την τάση να αυξάνονται σημαντικά τα τελευταία χρόνια (Cantwell, 2003).

Τέλος, η παγκοσμιοποίηση και η έκρηξη των τεχνολογιών έχουν διαμορφώσει μια νέα πραγματικότητα. Κάποιοι μιλούν για υπερ-ανταγωνισμό (hypercompetition), μια κατάσταση δηλαδή που χαρακτηρίζεται από μικρές περιόδους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάποιες επιχειρήσεις διακοπόμενες από συχνά κενά όπου επικρατεί έντονα ρευστότητα γύρω

από το τι θα αποτελέσει μια νέα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενώ άλλοι κάνουν λόγο για ένα νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον (new competitive landscape)

Εκείνοι που θυμούνται πάντα ότι ένα προϊόν είναι μια συλλογή ωφελειών για το χρήστη του είναι πιθανόν να είναι πετυχημένοι καινοτόμοι. Οι κανόνες της καινοτομίας πηγάζουν από τη λεπτομερή ανάλυση αυτών των ωφελειών και διαχωρίζουν την επιτυχημένη από την αποτυχημένη καινοτομία.

Κανόνας 1: Ισχυρή ηγεσία στις αποφάσεις για την καινοτομία

Η ισχυρή ηγεσία από την ανώτερη διοίκηση είναι απαραίτητη για την επίτευξη της επιτυχίας μιας καινοτομίας. Ο Διευθύνων Σύμβουλος (CEO) και η ομάδα διοίκησης θα πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τη στρατηγική της καινοτομίας, το επίπεδο του κινδύνου, το ύψος της επένδυσης, και το υπόλοιπο του χαρτοφυλακίου της καινοτομίας. Οι αποφάσεις αυτές πρέπει να κοινοποιούνται σε όλη την επιχείρηση ώστε να μπορέσουν οι μάνατζερ και τα μέλη του δικτύου της καινοτομίας να την εκτελέσουν σωστά. Δεν είναι τυχαίο ότι η ηγεσία είναι ο πρώτος κανόνας της καινοτομίας. Οι άνθρωποι αποτελούν την πιο σημαντική πτυχή της επιχείρησης, καθώς η τελευταία σχετίζεται άμεσα με τη διαχείριση των ανθρώπων. Η ηγετική ομάδα πρέπει να εμπιστεύεται το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης.

Κανόνας 2: Ενσωμάτωση της καινοτομίας στη νοοτροπία της επιχείρησης

Για να «ευδοκιμήσει» η καινοτομία θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της νοοτροπίας μιας επιχείρησης. Η καινοτομία δεν είναι ένα στοιχείο που «καλό είναι να υπάρχει», αλλά κρίνεται απαραίτητη για την επιβίωση ενός οργανισμού.

Κανόνας 3: Ταίριασμα της καινοτομίας στη στρατηγική της επιχείρησης

Η επιχειρηματική στρατηγική μιας επιχείρησης εστιάζεται στη νίκη. Η καινοτομία αποτελεί βασικό στοιχείο της μακροπρόθεσμης επιτυχίας. Το είδος και το μέγεθος της καινοτομίας πρέπει να ταιριάζει με τη στρατηγική της εταιρείας. Η απόφαση της κατάλληλης στρατηγικής για την καινοτομία η οποία πρέπει να συνάδει με το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι ευθύνη της διοικητικής ομάδας και τελικά βαρύνει τον Διευθύνοντα Σύμβουλο (CEO). Κάθε οργανισμός που σκοπεύει να επιβιώσει στους επόμενους δύο κύκλους ζωής των προϊόντων χρειάζεται υγιή εγχύσεις της καινοτομίας και πρέπει να επενδύσει για να τις πάρει.

Αυτό δεν σημαίνει ότι ένας οργανισμός χρειάζεται να κάνει συνεχώς ριζικές καινοτομίες. Είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς μια οργάνωση που θα μπορούσε να αξιοποιήσει αποτελεσματικά μια σταθερή αναλογία ριζοσπαστικών καινοτομιών, οι οποίες θα μπορούσαν να προκαλέσουν σημαντικές αλλαγές στην επιχειρηματική και τεχνολογική βάση. Αυτές οι αλλαγές, μπορεί να δυσχέραιναν τον ανταγωνισμό, αλλά και θα προκαλούσαν τεράστιο κόστος. Επομένως, η καινοτομία, όπως και τα περισσότερα καλά πράγματα, πρέπει να γίνεται στις σωστές αναλογίες και σύμφωνα με το περιβάλλον κάθε επιχείρησης.

Κανόνας 4: Σωστή διαχείριση της ισορροπίας μεταξύ της δημιουργικότητας και της δημιουργίας αξίας

Η καινοτομία είναι διαφορετική από πολλά άλλα προβλήματα διαχείρισης των επιχειρήσεων με ένα σημαντικό τρόπο: Περιλαμβάνει τη διαχείριση μεγάλων ποσοτήτων δημιουργικότητας. Πιο συγκεκριμένα, η καινοτομία απαιτεί διαδικασίες, δομές και πόρους για να επιτύχει σημαντικά επίπεδα δημιουργικότητας (ανάπτυξη νέων τρόπων που συμβαίνουν τα πράγματα) κατά την εκτέλεσή της (μετατροπή δημιουργικών ιδεών σε εμπορική πραγματικότητα). Οι Managers θα πρέπει να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική καινοτομίας, σωστά σχεδιασμένες διεργασίες και ισχυρή ηγεσία ώστε η δημιουργικότητα να μην εκτοπίζει την εμπορευσιμότητα και αντίστροφα.

Κανόνας 5: Εξουδετέρωση των «αντισωμάτων» της επιχείρησης

Για να επιτευχθεί η επιτυχία της καινοτομίας, μια εταιρεία πρέπει να ξεπεράσει τα «αντισώματα» του οργανισμού της, που αναπόφευκτα επιτίθενται στις καινοτομίες. Συνήθως, όσο πιο ριζική είναι μια καινοτομία και όσο περισσότερο αναταράσσει το status quo τόσο περισσότερα και ισχυρότερα είναι τα αντισώματα της καινοτόμου επιχείρησης. Επίσης, όσο μεγαλύτερες είναι οι επιτυχίες του παρελθόντος της εταιρείας, τόσο πιο δυνατά είναι τα αντισώματά της. Όταν οι άνθρωποι έχουν βιώσει την επιτυχία για μεγάλο χρονικό διάστημα, υπάρχει μια τάση εφησυχασμού και αντίστασης στις αλλαγές. Προκειμένου να καινοτομεί μια επιχείρηση, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να δημιουργήσουν μια κουλτούρα που να έχει την ικανότητα και το θάρρος να αλλάζει, να εξερευνούν, και να καινοτομούν, ενώ ταυτόχρονα έχουν τη δυνατότητα να είναι αρκετά σταθεροί για να ανταποκριθούν στις καινοτομίες.

Μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την καινοτομία περιλαμβάνει επικοινωνία, όχι μόνο μεταξύ των μελών της οργάνωσης, αλλά και με εξωτερικούς παράγοντες. Οι πελάτες έχουν αποδειχθεί ότι είναι μια πολύτιμη πηγή γνώσης, όπως επίσης οι προμηθευτές, τα πανεπιστήμια, οι ανταγωνιστές ή οι εταιρείες άλλων κλάδων. Το «σύνδρομο της μη εφεύρεσης» όπου μια εταιρεία απορρίπτει συστηματικά εξωτερικές ιδέες επειδή δεν είχαν δημιουργηθεί στο εσωτερικό της εταιρείας, είναι ένα σημάδι μιας αλαζονικής κουλτούρας, και όπου υπάρχει αλαζονεία, υπάρχουν και ισχυρά αντισώματα.

Κανόνας 6: Καλλιέργεια ενός δικτύου καινοτομίας πέρα από την επιχείρηση

Η κύρια μονάδα της καινοτομίας δεν είναι το άτομο αλλά το δίκτυο που εκτείνεται στο εσωτερικό (E&A, marketing, μεταποίηση) και στο εξωτερικό (όπως πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες και άλλοι) περιβάλλον της επιχείρησης. Η καινοτομία απαιτεί την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός συνεργατικού δικτύου καινοτομίας κάτι το οποίο δεν είναι εύκολο, λαμβάνοντας υπόψη την πολυπλοκότητα των σχέσεων, τα διαφορετικά κίνητρα και τους διαφορετικούς στόχους. Μια βασική ικανότητα της καινοτομίας είναι πως βοηθά μια επιχείρηση στην αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων στο εσωτερικό της, των σχέσεων της με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συμβούλους κ.α.

Τα δίκτυα είναι σημαντικά, αλλά χωρίς ένα σχέδιο για το είδος του δικτύου που είναι απαραίτητο, ένας οργανισμός μπορεί να καταλήξει σε υψηλή συντήρηση και σε δίκτυα χαμηλής αξίας. Η έννοια των πλατφόρμων καινοτομίας χρησιμοποιήθηκε με επιτυχία σε διάφορες εταιρείες και παρέχει το απαιτούμενο πλαίσιο για το δίκτυο. Η ενσωμάτωση της καινοτομίας στην επιχείρηση και στη δημιουργία δικτύων εντός και εκτός της εταιρείας απαιτεί πλατφόρμες καινοτομίας. Οι πλατφόρμες επικεντρώνονται σε μια συγκεκριμένη περιοχή ανταγωνισμού και ορίζουν το εύρος των ριζικών καινοτομιών. Περιλαμβάνουν τα δίκτυα των ανθρώπων μέσα και έξω από την εταιρεία οι οποίοι έχουν τις κατάλληλες γνώσεις σχετικά με την περιοχή που ορίζει η πλατφόρμα, συμπεριλαμβανομένης της διορατικότητας του πελάτη, της προσφοράς γνώσης για την αλυσίδα προμηθειών και την τεχνολογία.

Κανόνας 7: Δημιουργία σωστών μέτρων και ανταμοιβών της καινοτομίας

Οι οργανώσεις χρειάζονται συστήματα που να παρέχουν τη σωστή μέτρηση, τα κίνητρα και τις ανταμοιβές για την προώθηση της καινοτομίας, η οποία θα συμφωνεί με τη στρατηγική καινοτομίας της επιχείρησης. Επίσης, οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν

ένα περιβάλλον όπου η ανάληψη κινδύνων σε πρωτοποριακές καινοτομίες θα αναγνωρίζεται ως πολύτιμη για την εταιρεία. Μια τέτοια προοπτική δεν συνεπάγεται την παροχή απόλυτης ελευθερίας στους διαχειριστές ανάπτυξης του προϊόντος. Αντίθετα, αυτό που είναι αναγκαίο είναι ένα προσεκτικά σχεδιασμένο σύστημα που να ενθαρρύνει την καινοτομία και μια δομημένη διαδικασία που να καθοδηγεί την ανάπτυξη ιδεών. Η ηγεσία ήταν ο πρώτος κανόνας καινοτομίας, επειδή αποτελεί το σημείο από το οποίο ξεκινάει μια επιχείρηση. Τα συστήματα μέτρησης και επιβράβευσης αποτελούν τον έβδομο και τελευταίο κανόνα της καινοτομίας επειδή κλείνουν τον κύκλο και δημιουργούν συνδέσεις με όλους τους άλλους κανόνες της καινοτομίας.

(Davila *et al.*, 2006)

2.5 Διάχυση και υιοθέτηση μιας καινοτομίας

Θεωρώντας ότι η χώρα μας αποτελεί κυρίως «χρήστη» και λιγότερο «παραγωγό» καινοτομιών, η διαδικασία και οι παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση της καινοτομίας έχουν ιδιαίτερη σημασία. Η καινοτομία σε έναν οργανισμό μπορεί να προέλθει με δυο κύριους τρόπους: είτε να δημιουργηθεί εσωτερικά από τον ίδιο, είτε να υιοθετηθεί από το εξωτερικό του περιβάλλον. Στην πρώτη περίπτωση, η καινοτομία αναπτύσσεται για ίδια χρήση από τον οργανισμό ή για πώληση της σε κάποια άλλη επιχείρηση, ενώ η όλη διαδικασία ανάπτυξης καταλήγει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα με τη μορφή ενός νέου προϊόντος, υπηρεσίας, προγράμματος, ή τεχνολογίας. Η απόκτηση αυτού του αποτελέσματος από έναν άλλο οργανισμό ενεργοποιεί τη διαδικασία υιοθέτησης και διάχυσης της καινοτομίας (Damanpour and Gopalakrishnan, 1998).

Σύμφωνα με τον Rogers (1995) «*διάχυση είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας μια καινοτομία κοινοποιείται διαχρονικά μέσω ορισμένων καναλιών στα μέλη ενός κοινωνικού συστήματος*». Αυτή η διαχρονική διαδικασία αποτελείται από μια σειρά επιλογών και δράσεων που κατά τη διάρκεια της, ένα άτομο ή μια ομάδα λήψης αποφάσεων αποτιμά μια νέα ιδέα και αποφασίζει αν θα την ενσωματώσει στις τρέχουσες πρακτικές της. Τα τέσσερα βασικά στοιχεία διάχυσης της καινοτομίας είναι η αντίληψη για την καινοτομία, τα κανάλια επικοινωνίας, ο χρόνος, και τα μέλη ενός κοινωνικού συστήματος

Η διάχυση των καινοτομιών επιτρέπει στον πολιτισμό να εξελιχθεί πιο γρήγορα από ό, τι θα ήταν δυνατό αν κάθε κοινωνία έπρεπε να αναπτύξει τις δικές της καινοτομίες. Η απόκτηση των ιδεών από άλλες κοινωνίες είναι εξαιρετικά σημαντική για την εξέλιξη των πολύπλοκων προσαρμοστικών στρατηγικών. Όλα τα στοιχεία είναι ένα κλειδί ότι τεχνολογικές καινοτομίες συνήθως εφευρίσκονται πολύ πιο σπάνια από ό, τι αποκτώνται με διάχυση από άλλες κοινωνίες

Θα πρέπει να γίνει δεκτό ότι η διάχυση και η υιοθέτηση όλων των καινοτομιών είναι κατ' ανάγκη επιθυμητή. Στην πραγματικότητα, υπάρχουν μερικές μελέτες επιβλαβών και αντιοικονομικών καινοτομιών οι οποίες δεν είναι γενικά επιθυμητές είτε για ένα άτομο ή για το κοινωνικό σύστημα. Περαιτέρω, η ίδια η καινοτομία μπορεί να είναι επιθυμητή για αυτόν που την υιοθετεί σε μία συγκεκριμένη κατάσταση, αλλά ανεπιθύμητη για ένα άλλο πιθανό άτομο που επιθυμεί να υιοθετήσει τη συγκεκριμένη καινοτομία σε μια διαφορετική κατάσταση.

Η διάχυση είναι ένα ιδιαίτερο είδος της επικοινωνίας στην οποία οι πληροφορίες που ανταλλάσσονται αφορούν νέες ιδέες. Η ουσία της διαδικασίας της διάχυσης, είναι η ανταλλαγή πληροφοριών με την οποία ένα άτομο επικοινωνεί μια νέα ιδέα σε ένα άλλο ή σε διάφορα άλλα άτομα. Ένα κανάλι επικοινωνίας είναι το μέσο με το οποίο τα μηνύματα μεταδίδονται από ένα άτομο σε ένα άλλο. Η φύση της σχέσης ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ του ζεύγους των ατόμων καθορίζει τους όρους σύμφωνα με τους οποίους μια πηγή θα διαβιβάσει ή όχι την καινοτομία στο δέκτη, και το αποτέλεσμα της μεταβίβασης. Για παράδειγμα, τα κανάλια μαζικής επικοινωνίας είναι συχνά τα πιο γρήγορα και αποτελεσματικά μέσα για να ενημερώσουν ένα ακροατήριο δυνητικών ατόμων που θα υιοθετήσουν μια καινοτομία για την ύπαρξη αυτής, δηλαδή, για τη δημιουργία γνώσης. Επιπλέον, η επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία οι συμμετέχοντες δημιουργούν και μοιράζονται πληροφορίες μεταξύ τους, προκειμένου να επιτευχθεί αμοιβαία κατανόηση

Ο χρόνος είναι ένα σημαντικό στοιχείο στη διαδικασία διάχυσης μιας καινοτομίας και δεν υπάρχει ανεξάρτητα των γεγονότων, αλλά αποτελεί μια πτυχή της κάθε δραστηριότητας. Η διάσταση του χρόνου εμπλέκεται στη διάχυση (1) μέσω λήψης αποφάσεων σχετικών με την καινοτομία, (2) μέσω της καινοτομικότητας των ατόμων δηλαδή τη σχετική πρωιμότητα/καθυστέρηση με την οποία η καινοτομία υιοθετείται, σε σύγκριση με άλλα μέλη του συστήματος, και (3) μέσω του βαθμού υιοθέτησης καινοτομιών, που συνήθως μετράται

ως ο αριθμός των μελών του συστήματος που θα υιοθετήσουν την καινοτομία σε μια δεδομένη χρονική περίοδο.

Ο Rogers (1962) πρότεινε την διάκριση ή κατηγοριοποίηση των πελατών που υιοθετούν τις καινοτομίες σε πέντε κατηγορίες, βασισμένος στην καμπύλη της κανονικής κατανομής, με σκοπό να τυποποιήσει την χρήση των πέντε κατηγοριών στην έρευνα διάδοσης των καινοτομιών. Η υιοθέτηση των καινοτομιών ακολουθεί την καμπύλη της μορφής «S» αν συνδυασθεί με τον χρονικό ορίζοντα. Οι κατηγορίες είναι: οι καινοτόμοι/επικεφαλής χρήστες (2,5%), οι πρώιμοι (13,5%), η πρώιμη πλειοψηφία (34%), η ύστερη πλειοψηφία (34%) και οι τελευταίοι (16%). Η έννοια των κατηγοριών που υιοθετούν τις καινοτομίες είναι σημαντική διότι αποτυπώνει το γεγονός ότι όλες οι καινοτομίες ακολουθούν μια φυσική, προβλέψιμη και μερικές φορές μεγάλης χρονικής διάρκειας πορεία, πριν γίνουν ευρύτατα αποδεκτές από τον πληθυσμό. Ειδικότερα τα χαρακτηριστικά των πέντε κατηγοριών είναι σημαντικά διότι οι προτιμήσεις και τα χαρακτηριστικά (εισόδημα, επάγγελμα, εκπαίδευση, κλπ) των ατόμων επιδρούν στον ρυθμό διάδοσης των καινοτομιών διαχρονικά και, επίσης, διαφορετικές ομάδες ατόμων υιοθετούν τις καινοτομίες για διαφορετικούς λόγους και με διαφορετικές προσδοκίες.

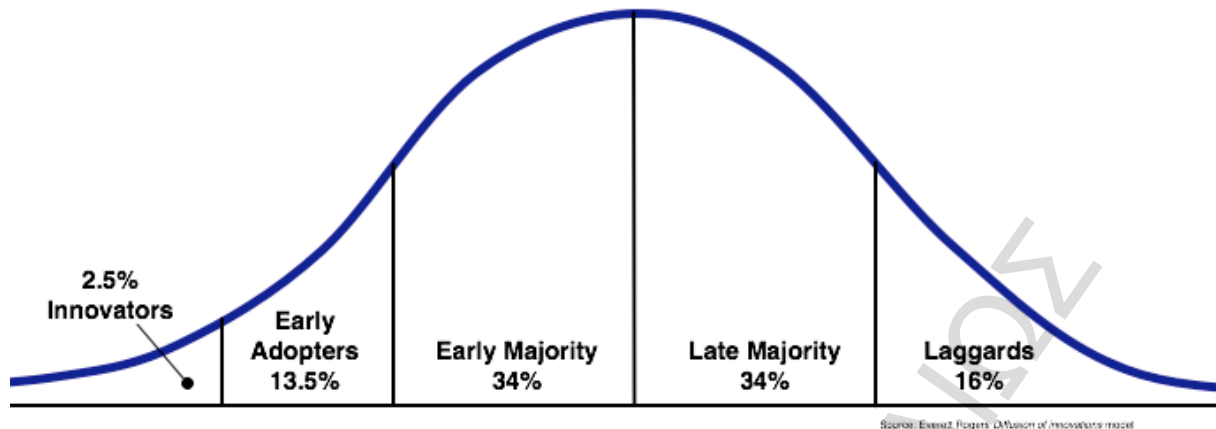
Σύμφωνα λοιπόν με τον Rogers (1962) οι πέντε κατηγορίες υιοθέτησης ή αποδοχής των καινοτομιών είναι οι εξής :

- Οι καινοτόμοι/επικεφαλής χρήστες (Innovators): Είναι τα πρώτα άτομα (οι πρωτοπόροι) που υιοθετούν και χρησιμοποιούν μια καινοτομία, συνήθως είναι διατεθειμένα να αναλάβουν τον κίνδυνο, διαθέτουν χρηματοοικονομική ρευστότητα, είναι νεαρά σε ηλικία, είναι κοινωνικά, και έχουν στενή επαφή με επιστημονικές πηγές αλλά και με άλλους καινοτόμους. Η ανοχή των ατόμων αυτών απέναντι στον κίνδυνο τους οδηγεί να υιοθετήσουν τεχνολογίες που τελικά μπορεί να αποτύχουν. Σαν αντιστάθμισμα, οι χρηματοοικονομικοί πόροι, που συνήθως κατέχουν, βοηθούν τα άτομα αυτά να απορροφήσουν τις αποτυχίες
- Οι πρώιμοι (Early adopters): Είναι η δεύτερη κατηγορία των ατόμων που υιοθετούν και χρησιμοποιούν μια καινοτομία πολύ γρήγορα και αποτελούν τον κύριο διαμορφωτή γνώμης (opinion leadership) μεταξύ των υπολοίπων κατηγοριών. Οι πρώιμοι είναι συνήθως, νεαρά άτομα, έχουν υψηλότερο κοινωνικό status, διαθέτουν περισσότερη χρηματοοικονομική ρευστότητα, ανώτατη εκπαίδευση και είναι περισσότερο κοινωνικοί στη συμπεριφορά τους από τους τελευταίους (laggards). Οι πρώιμοι είναι περισσότερο αυστηροί στις επιλογές τους από τους καινοτόμους και, μέσα από την

υιοθέτηση των καινοτομιών, προσδοκούν να διατηρήσουν ή/και να ενισχύσουν την κοινωνική και επικοινωνιακή τους θέση.

- Η πρόιμη πλειοψηφία (Early majority): Τα άτομα αυτής της κατηγορίας υιοθετούν μια καινοτομία σε χρόνο που ποικίλλει και είναι μεγαλύτερος από τον χρόνο υιοθέτησης των καινοτομιών από τους καινοτόμους και τους πρώιμους. Τα άτομα της πρώιμης πλειοψηφίας τείνουν να είναι αργοί στο να υιοθετήσουν μια καινοτομία, ανήκουν σε ομάδες με σχετικά υψηλό κοινωνικό status, είναι σε επαφή με τους καινοτόμους, είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές των τιμών και έχουν θέσεις διαμόρφωσης της γνώμης στο κοινωνικό σύστημα.
- Η ύστερη πλειοψηφία (Late majority): Τα άτομα αυτής της κατηγορίας υιοθετούν μια καινοτομία μετά από το μέσο άτομο της κοινωνίας που υιοθέτησε την καινοτομία. Τα άτομα αυτά αντιμετωπίζουν την καινοτομία με σκεπτικισμό και μετά την αποδοχή της καινοτομίας από την πλειοψηφία της κοινωνίας. Επίσης, αυτά τα άτομα έχουν κάτω από τον μέσο όρο κοινωνικό status, διαθέτουν πολύ χαμηλή χρηματοοικονομική ρευστότητα, είναι σε επαφή με τα άτομα της ίδιας κατηγορίας και με τα άτομα της πρώιμης πλειοψηφίας και είναι ελάχιστα διαμορφωτές της γνώμης.
- Οι τελευταίοι (Laggards): Τα άτομα αυτής της κατηγορίας υιοθετούν μια καινοτομία τελευταία από όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες. Σε αντίθεση με τις άλλες κατηγορίες, τα άτομα αυτά δεν είναι διαμορφωτές γνώμης. Συνήθως, έχουν άρνηση στις αλλαγές, είναι μεγαλύτερης ηλικίας, τείνουν περισσότερο στην παράδοση, είναι σκεπτικιστές, έχουν χαμηλή χρηματοοικονομική ρευστότητα και η κοινωνικότητά τους περιορίζεται στην οικογένεια και στον στενό κύκλο φίλων.

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται οι κατηγορίες των ατόμων που υιοθετούν τις καινοτομίες και τις τεχνολογίες και αυτό αποτυπώνεται στην καμπύλη της κανονικής κατανομής (μπλε γραμμή).



Πηγή: Rogers (1995), pp.247

Διάγραμμα 2.5

Κατηγοριοποίηση των ατόμων που υιοθετούν τις καινοτομίες

Είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι η διάχυση δεν είναι μόνο το μέσο με το οποίο οι καινοτομίες γίνονται χρήσιμες μέσω της εξάπλωσης τους στον πληθυσμό, είναι επίσης ένα αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας της καινοτομίας, όπως η μάθηση, οι απομιμήσεις που προκύπτουν από την εξέλιξη της αρχικής καινοτομίας.

Η διάχυση και ο βαθμός υιοθέτησης των καινοτομιών καθορίζονται, πρωτίστως, από τα ειδικά χαρακτηριστικά των καινοτομιών. Αυτά είναι τα εξής:

- **Σχετικό πλεονέκτημα:** είναι ο βαθμός στον οποίο μια καινοτομία είναι αντιληπτή ως καλύτερη από την ιδέα που υπερισχύει.
- **Συμβατότητα:** είναι ο βαθμός στον οποίο οι καινοτομίες συμβαδίζουν με το σύστημα αξιών και την εμπειρία του παρελθόντος των ατόμων, που είναι πιθανόν να υιοθετήσουν μια καινοτομία.
- **Πολυπλοκότητα:** είναι ο βαθμός στον οποίο μια καινοτομία γίνεται αντιληπτή ως δύσκολη να τη κατανοήσουν και να τη χρησιμοποιήσουν.
- **Ευελιξία:** είναι ο βαθμός στον οποίο μια καινοτομία μπορεί να πειραματιστεί σε περιορισμένη βάση. Η καινοτομία που μπορεί να υποστεί τροποποιήσεις, και ταυτόχρονα, να παραμείνει αποτελεσματική, αυξάνει τις πιθανότητες υιοθέτησής της.
- **Παρατήρηση:** είναι ο βαθμός στον οποίο τα αποτελέσματα μιας καινοτομίας είναι ορατός στους άλλους (Rogers, 1995)

Εκτός όμως από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της καινοτομίας αλλά και του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος, σημαντικό ρόλο στη διάχυση και στην υιοθέτηση της

καινοτομίας παίζει και το εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, η συμμετοχή των μελών του οργανισμού σε διάφορα δίκτυα (π.χ., κλαδικές ενώσεις, ερευνητικά σωματεία, άτυπες επαγγελματικές λέσχες κ.λπ.), ενισχύει τη διάχυση της πληροφόρησης για συγκεκριμένες καινοτομίες, διευκολύνοντας έτσι την ταχύτητα υιοθέτησής της. Επιπλέον, η ύπαρξη ενός έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τις πιέσεις για χρήση της καινοτομίας, ενδεχομένως να οδηγήσουν στη γρηγορότερη υιοθέτηση και χρήση της καινοτομίας, ώστε να μη βρεθεί ο οργανισμός σε δυσμενέστερη θέση συγκριτικά με τον ανταγωνισμό.

Στην περίπτωση των μεγάλων καινοτομιών, όπως η ηλεκτρική ενέργεια ή ο υπολογιστής, μερικές μελέτες έχουν τονίσει ότι η αναγκαιότητα της αναδιοργάνωσης του χώρου εργασίας για να επωφεληθούν από τη νέα καινοτομία σημαίνει ότι η διάχυση θα καθυστερήσει σημαντικά, καθώς επίσης και ότι τα αναμενόμενα κέρδη από την καινοτομία μπορεί να πάρει χρόνο για να υλοποιηθούν

Τέλος, μια περιοχή της έρευνας που λαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερη προσοχή σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία είναι ότι ασχολούνται με τη διεθνή μεταφορά τεχνολογίας. Θεωρητικά και πρακτικά οι έρευνες, εστιάζονται στον εντοπισμό των μηχανισμών μέσω των οποίων διαχέεται η τεχνολογία από πιο ανεπτυγμένες σε λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες. Δηλαδή, η ανάλυση αυτή διεξάγεται σε συνολικό επίπεδο και όχι στο επίπεδο της ατομικής λήψης αποφάσεων (Hall, 2003).

2.6 Καινοτομία και κρίση

Η παγκόσμια οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2008, έχει επηρεάσει αρνητικά την καινοτομία των επιχειρήσεων και την έρευνα και ανάπτυξη σε όλες τις χώρες, και μέχρι σήμερα δεν υπάρχει καμία απόδειξη μιας ανακατανομής των πόρων προς πιο καινοτόμες επιχειρήσεις. Οι επιπτώσεις της κρίσης διέφεραν σημαντικά μεταξύ των χωρών, των τομέων, των επιχειρήσεων και των ειδών της καινοτομίας. Η κρίση έχει ανταμείψει επίσης μεγάλες, υψηλής τεχνολογίας καινοτόμες επιχειρήσεις για τις οποίες οι αγορές θα συνεχίσουν να είναι ισχυρές⁴.

Κατά τη διάρκεια μεγάλων περιόδων ύφεσης, το οικονομικό τοπίο χαρακτηρίζεται από τεράστια αβεβαιότητα σχετικά με την κατεύθυνση της τεχνολογικής αλλαγής, τις συνθήκες

⁴ <http://www.oecd.org/sti/oecdsciencetechnologyandindustryoutlook.htm>

της ζήτησης, καθώς και τις νέες ευκαιρίες στην αγορά. Το πρώτο σημαντικό αποτέλεσμα σε συνολικό επίπεδο είναι ότι η κρίση έχει μειώσει σημαντικά τις δαπάνες καινοτομίας της κάθε επιχείρησης. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η κρίση έφερε, τουλάχιστον σε αρχικό στάδιο, «καταστροφή» στο ποσό των πόρων που διατίθενται για την καινοτομία. Το δεύτερο σημαντικό αποτέλεσμα είναι ότι η συνολική δαπάνη της καινοτομίας άρχισε να συγκεντρώνεται περισσότερο: λιγότερες επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για την αύξηση του μεριδίου των δαπανών για την καινοτομία (Archibugi *et al.*, 2012)

Ενώ υπάρχει μια γενική συναίνεση σχετικά με το γεγονός ότι οι πιο καινοτόμες επιχειρήσεις είναι επίσης πιο πιθανό να εμμένουν στην καινοτομία, κατά τη διάρκεια της κρίσης, υπάρχει και ένα αντεπιχείρημα. Από τη μία πλευρά, οι επιχειρήσεις με μια πιο ευέλικτη δομή θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν καλύτερα τις μεταβαλλόμενες συνθήκες και τις νέες ευκαιρίες στην αγορά. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις σε πιο καθιερωμένες βιομηχανίες μπορεί να αναστείλουν ή να εγκαταλείψουν τα έργα καινοτομίας που εξελίσσονται, για τη μείωση του κόστους. Με άλλα λόγια, το μοναδικό περιβάλλον της τρέχουσας οικονομικής κρίσης θα μπορούσε να αμφισβητήσει την καινοτομία, σωρευτικά και να οδηγήσει σε ένα περιβάλλον πιο στενά σχετιζόμενο με δημιουργική καταστροφή. Είναι δυνατόν, και πολύ πιθανόν, οι καινοτόμοι κατά τη διάρκεια της κρίσης να διαφέρουν από αυτούς που επένδυσαν πριν από την κρίση (Archibugi, *et al.*, 2012).

Η διεθνής οικονομική κρίση, που χαρακτηρίζεται μεταξύ άλλων από έλλειψη ζήτησης και δυσκολία χρηματοδότησης, έχει ως συνέπεια την μεγάλη μείωση των δαπανών των επιχειρήσεων για Έρευνα και Τεχνολογία (R&D). Σχεδόν όλες οι χώρες - μέλη του ΟΟΣΑ (με εξαίρεση μόνο τη Γαλλία και την Κορέα) εμφανίζουν πτώση στις σχετικές ιδιωτικές επενδύσεις, γεγονός που αναμένεται να έχει αρνητικές συνέπειες για την προώθηση καινοτομιών και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

Επιπρόσθετα, ο ΟΟΣΑ επισημαίνει ότι η πτώση των επενδύσεων του ιδιωτικού τομέα στους τομείς της έρευνας και ανάπτυξης αντισταθμίζεται εν μέρει από την αύξηση των αντίστοιχων δημόσιων επενδυτικών δαπανών, καθώς πολλές κυβερνήσεις (όπως των ΗΠΑ, της Γερμανίας, της Σουηδίας, της Ελβετίας, του Καναδά, της Αυστραλίας κ.α.) δίνουν πρόσθετα κίνητρα και επιδοτήσεις. Όμως, αυτό δεν ισχύει για χώρες όπως η Ελλάδα, η Ισπανία, η Ιρλανδία, η Σλοβακία, η Σλοβενία κ.α., στις οποίες παρατηρείται μείωση των κρατικών δαπανών για E&A, τάση που αναμένεται να συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια. Οι μελλοντικές προοπτικές καινοτομίας σε αυτές τις χώρες και τις βιομηχανίες θα εξαρτηθεί από

την ευρύτερη οικονομική αναδιάρθρωση, η οποία δεν θέτει την καινοτομία στην κορυφή της άμεσης πολιτικής ατζέντας, αν και η καινοτομία θα πρέπει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην προώθηση της ανάπτυξης και στο μέλλον. Δημιουργούνται έτσι χώρες διαφόρων «ταχυτήτων» στο εσωτερικό του ΟΟΣΑ, όσον αφορά στην ενίσχυση της έρευνας και τεχνολογίας, της κατ' εξοχήν «ατμομηχανής» της οικονομικής ανάπτυξης⁵.

Ο Raunov (2011) αναφέρει ότι η σημερινή κρίση οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να σταματήσουν έργα καινοτομίας που εξελίσσονταν. Η παρατεταμένη οικονομική λιτότητα και το αρνητικό σοκ ζήτησης επηρέασε τις αποφάσεις των επιχειρήσεων να εγκαταλείψουν τα σχέδιά της καινοτομίας. Οι Filippetti και Archibugi (2011) διερεύνησαν τις επενδύσεις καινοτομίας των επιχειρήσεων στην Ευρώπη και βρήκαν ότι (α) η κρίση επιφέρει μείωση της προθυμίας των επιχειρήσεων να αυξήσουν τις επενδύσεις τους στην καινοτομία και (β) ισχυρά εθνικά συστήματα της καινοτομίας βοηθούν τις επιχειρήσεις να διατηρήσουν τις επενδύσεις τους στην καινοτομία.

Για την καλύτερη κατανόηση των επιπτώσεων της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης και της αύξησης του χρέους, φτιάχτηκε ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 2.1) στον οποίο περιγράφονται τα τέσσερα είδη επιπτώσεων στον ιδιωτικό τομέα:

- i) μείωση της ζήτησης για τα προϊόντα
- ii) μείωση της ρευστοποίησης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα
- iii) αυξημένη αβεβαιότητα ως προς τις μελλοντικές εξελίξεις
- iv) επιδράσεις των αλλαγών στην καινοτομική πολιτική

Τα παραπάνω μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση της καινοτομίας και των επενδύσεων μέσω διαφόρων μηχανισμών, όπως περιγράφεται στη στήλη 2 του πίνακα. Η στήλη 3 δείχνει ότι οι συνέπειες για την καινοτομία μπορεί να είναι τόσο θετικές όσο και αρνητικές. Η παγκόσμια οικονομική κρίση επιδρά διαφορετικά σε κάθε χώρα. Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση έπληξε σοβαρά τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, όπως την Ισλανδία, την Ιρλανδία και την Ιταλία, αλλά και το Μεξικό. Όμως, δεν είχαν όλες οι χώρες αρνητικούς ρυθμούς ανάπτυξης το 2009. Η Βραζιλία, η Ρωσική Ομοσπονδία, η Ινδία, η Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας, η Αργεντινή, η Κολομβία και η Κορέα συνέχισαν την ανάπτυξή τους και τα συστήματα καινοτομίας τους ήταν πολύ λιγότερο εκτεθειμένα. Οι προκλήσεις του δημόσιου χρέους ήταν ιδιαίτερα σοβαρές για ορισμένες χώρες της Νότιας

⁵ <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26516&subid=2&pubid=112923027>

Ευρώπης. Στις περισσότερες χώρες η ανάκαμψη υπήρξε βραδεία με επιστροφή σε μέτριους ρυθμούς ανάπτυξης οι οποίοι χαρακτηρίζαν την περίοδο προ της κρίσης⁶.

Πίνακας 2.1

Επιπτώσεις των διαφόρων πτυχών της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης στην Ε&Α, την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα

Αμεσες επιπτώσεις	Μηχανισμοί που επηρεάζουν την καινοτομία	Αντίκτυπος στην καινοτομία
Μειωμένη ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες	<p><u>Επιπτώσεις Ζήτησης:</u> Αμφίσημες επιπτώσεις όπως η ύφεση πιθανόν να μειώνει τη ζήτηση για καινοτόμα προϊόντα, τα οποία είναι συχνά πιο ακριβά και τα διαρκή αγαθά των οποίων η αγορά μπορεί να είναι πιο εύκολα να αναβληθεί. Οι οικονομικές κάμψεις μπορούν επίσης να αυξήσουν τη ζήτηση για καινοτόμα προϊόντα που προσφέρουν χαμηλότερες τιμές και/ή ανταποκρίνονται καλύτερα στις μεταβολές της ζήτησης κατά τη διάρκεια της ύφεσης.</p>	<p><u>Καινοτομία:</u> Αρνητική για ορισμένες καινοτομίες προϊόντος, αλλά θετική για τις καινοτομίες της διαδικασίας καθώς και καινοτομίες προϊόντων που μειώνουν το κόστος/τιμές (π.χ. αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους αυξήθηκαν στην ύφεση στις αρχές της δεκαετίας του 1990).</p> <p><u>Επιχειρηματικότητα:</u> Λιγότερες ευκαιρίες στην αγορά υπάρχουν για νέες καινοτόμες επιχειρήσεις εκτός από εκείνες με ένα επιχειρηματικό μοντέλο που έχουν στόχο να ανταποκριθούν στη ζήτηση για χαμηλότερες τιμές εμπορευμάτων.</p>
	<p><u>Επιπτώσεις Ανταγωνισμού:</u> Ο ανταγωνισμός μπορεί να αυξηθεί γιατί κερδίζοντας μερίδια αγοράς άλλων επιχειρήσεων είναι ο μόνος τρόπος για να διατηρηθούν τα επίπεδα. Ωστόσο, το σοκ μπορεί επίσης να αναγκάσει την έξοδο των μικρών επιχειρήσεων και κατά συνέπεια να μειωθεί ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουν οι μεγάλες επιχειρήσεις.</p>	<p><u>Καινοτομία:</u> Ο αντίκτυπος στην καινοτομία εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ του ανταγωνισμού της αγοράς των προϊόντων και της καινοτομίας.</p> <p><u>Επιχειρηματικότητα:</u> Ο ανταγωνισμός οδηγεί σε διαδικασίες «δημιουργικής καταστροφής» και στην αποτυχία των λιγότερο καινοτόμων κατεστημένων φορέων. Μπορεί να διευκολύνει τις ευκαιρίες επιχειρηματικότητας για τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της καινοτομίας. Επιχειρήσεις όπως η Disney, η Microsoft, η Hewlett-Packard, η Oracle και η Cisco δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια ύφεσης.</p> <p>Νέες επιχειρήσεις με σημαντικές δυνατότητες καινοτομίας μπορεί να αναγκαστούν να αποχωρήσουν κατά τη διάρκεια της ύφεσης πριν αναπτύξουν πλήρως το δυναμικό τους, με απώλεια οποιουδήποτε κόστους δαπανάται στη δημιουργία συστημάτων καινοτομίας των επιχειρήσεων</p>
	<p><u>Επιδράσεις των ταμειακών ροών:</u> Οι ταμειακές ροές των επιχειρήσεων μπορεί να μειωθούν, κάνοντας διαθέσιμους λιγότερους εσωτερικούς πόρους για την κάλυψη των λειτουργικών δαπανών</p>	<p><u>Καινοτομία:</u> Αρνητική, αν η εξωτερική χρηματοδότηση δεν είναι διαθέσιμη. Οι μικρές και νέες επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν τις επενδύσεις τους, καθώς αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο κίνδυνο να αναγκαστούν να αποχωρήσουν και να αντιμετωπίσουν ισχυρότερους χρηματοδοτικούς περιορισμούς.</p> <p><u>Επιχειρηματικότητα:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Έξοδος από επιχειρηματικές καινοτομίες μπορεί να προκύψει αν υπάρχουν εξωτερικοί περιορισμοί χρηματοδότησης • Ωστόσο, απολύσεις και χαμηλότεροι μισθοί αναγκάζουν την επιχείρηση να μειώσει τα κόστη ευκαιρίας της επιχειρηματικότητας, να αυξήσει την

⁶ <http://www.oecd.org/sti/oecdsciencetechnologyandindustryoutlook.htm>

		προθυμία των ατόμων να αναλάβουν μεγαλύτερους κινδύνους και να αυξηθεί η διαθεσιμότητα εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού κατά τη διάρκεια της ύφεσης
		<p><u>Διαχρονικές επιπτώσεις των πόρων κατανομής:</u> Τα κόστη ευκαιρίας των επιχειρήσεων για την επένδυση στη καινοτομία, είναι χαμηλότερα όταν η ζήτηση είναι χαμηλή και τα ιδιωτικά κέρδη για καινοτομίες είναι υψηλότερα όταν η ζήτηση είναι στο αποκορύφωμα της</p> <p><u>Καινοτομία:</u> Οι επιχειρήσεις δαπανούν περισσότερο για την καινοτομία και λιγότερα στην παραγωγή κατά τη διάρκεια της ύφεσης ώστε να αποκομίσουν υψηλότερες αμοιβές στην κορυφή της ανάκαμψης, αλλά και για να κρατήσουν καινοτομίες για το μέλλον. Το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ των επενδύσεων και των ιδιωτικών απολαβών από την καινοτομία τελικά καθορίζει εάν η ύφεση έχει θετικές ή αρνητικές συνέπειες για την καινοτομία.</p> <p><u>Επιχειρηματικότητα:</u> Οι επιχειρηματίες μπορεί να αναβάλουν την ένταξη των καινοτομιών έως ότου οι αγορές ανακάμψουν και η ζήτηση είναι μεγαλύτερη</p> <p><u>Καινοτομία:</u> Η έλλειψη χρηματοδότησης επηρεάζει αρνητικά την καινοτομία κατά τη διάρκεια της ύφεσης. Ο όγκος της χρηματοδότησης της επιχείρησης ποικίλλει ανάλογα με τον κύκλο εργασιών</p> <p><u>Επιχειρηματικότητα:</u> Μείωση της εισόδου των καινοτόμων start-ups επιχειρήσεων</p> <p>Χαμηλότερο οικονομικό κεφάλαιο μειώνει τις επενδύσεις στις πιο ριψοκίνδυνες, δυνητικά υψηλότερες πληρωμές τις καινοτομίες</p>
Μειωμένη ρευστότητα στο οικονομικό σύστημα	Μείωση στα δάνεια λόγω της απομόχλευσης επηρεάζει όλους τους τύπους των επενδύσεων, ιδίως εκείνων των ΜΜΕ (οι οποίες βασίζονται περισσότερο στα δάνεια από τις μεγάλες επιχειρήσεις). Η αποτυχία της αγοράς στις πιστωτικές αγορές μπορεί να επιδεινώσει τις ροές των μετρητών και έτσι οι επιχειρήσεις θα έχουν λιγότερη ασφάλεια. Οι επενδυτές έχουν λιγότερους πόρους να διαθέσουν για επενδυτικά σχέδια	<p><u>Καινοτομία:</u> Η έλλειψη χρηματοδότησης επηρεάζει αρνητικά την καινοτομία κατά τη διάρκεια της ύφεσης. Ο όγκος της χρηματοδότησης της επιχείρησης ποικίλλει ανάλογα με τον κύκλο εργασιών</p> <p><u>Επιχειρηματικότητα:</u> Μείωση της εισόδου των καινοτόμων start-ups επιχειρήσεων</p> <p>Χαμηλότερο οικονομικό κεφάλαιο μειώνει τις επενδύσεις στις πιο ριψοκίνδυνες, δυνητικά υψηλότερες πληρωμές τις καινοτομίες</p>
Αβεβαιότητες που επηρεάζουν τη ζήτηση και τη χρηματοδότηση	Οι αβεβαιότητες μπορούν να μειώσουν τον αριθμό των επικίνδυνων επενδύσεων από τις τράπεζες, τους επενδυτές και τις επιχειρήσεις, καθώς τα παρελθόντα κόστη (sunk costs) αυτών των επενδύσεων παρέχουν κίνητρα για να τις αναβάλουν.	<p><u>Καινοτομία:</u> Οι επιχειρήσεις μπορεί να είναι λιγότερο πρόθυμες να αντιμετωπίσουν τις αβεβαιότητες και τους κινδύνους που συνδέονται με εισαγωγή νέων προϊόντων και διαδικασιών καθώς η επιβίωσή τους θα μπορούσε να τεθεί σε κίνδυνο εάν η ζήτηση εξελιχθεί απροσδόκητα</p> <p><u>Επιχειρηματικότητα:</u> Οι αβεβαιότητες μπορούν να προκαλέσουν περιορισμένη είσοδο των επιχειρήσεων. Οι επιχειρηματίες προτιμούν να περιμένουν μέχρι η ζήτηση και οι χρηματοπιστωτικές αγορές να ανακάμψουν.</p> <p><u>Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα:</u> Στο βαθμό που η επιχειρηματική καινοτομία και η E&A είναι θετικά συνδεδεμένες με την δημόσια E&A και υποστήριξη, θα κινηθούν προς την ίδια κατεύθυνση.</p>
Δημοσιονομική κατάσταση	Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής είτε δεν αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις της καινοτομίας, δεδομένου άλλων προτεραιοτήτων και των μειωμένων δημοσίων πόρων, ή επικεντρώνονται ειδικά στην καινοτομία	
	Τα μέτρα ανάκαμψης και η δημοσιονομική πειθαρχία επηρεάζουν τις δημόσιες δαπάνες που σχετίζονται με την καινοτομία	

Πηγή: <http://www.oecd.org/sti/oecdsciencetechnologyandindustryoutlook.htm>

Η πλειοψηφία των ανεπτυγμένων χωρών (Βόρεια Ευρώπη, την Ιαπωνία και τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής) έχουν ανακάμψει κάπως. Οι μελλοντικές επιδόσεις τους στην καινοτομίας και οι μελλοντικές παγκόσμιες τάσεις της καινοτομίας παραμένουν αβέβαιες. Σημαντικοί παράγοντες θεωρούνται οι μακροοικονομικές συνθήκες, οι δημόσιες πολιτικές

υποστήριξης της καινοτομίας, και η ικανότητα να διατηρήσουν την καινοτομία ως προτεραιότητα. Στην πραγματικότητα, παράλληλα με τους μεγάλους καινοτόμους υπάρχει και μια άλλη κατηγορία επιχειρήσεων που κερδίζει έδαφος κατά τη διάρκεια της κρίσης αυξάνοντας τις δαπάνες τους για την καινοτομία. Αυτοί είναι οι ταχέως αναπτυσσόμενες νέες επιχειρήσεις (Archibugi, *et al.*, 2012).

Από τη μία πλευρά, οι πολιτικές πρέπει να υποστηρίζουν τους καλούς καινοτόμους, επιβραβεύοντας τους νικητές. Από την άλλη πλευρά, οι πολιτικές θα πρέπει επίσης να ενθαρρύνουν τη δημιουργία νέων καινοτόμων επιχειρήσεων. Σίγουρα δεν είναι εύκολο για τους φορείς χάραξης πολιτικής να αναγνωρίσουν ποια από τις νέες επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να είναι επιτυχής και το γεγονός ότι είναι σχετικά μικρές κάνει αυτό το έργο ακόμα πιο δύσκολο. Τα στοιχεία δείχνουν ότι το μέγεθος από μόνο του δεν θα μπορούσε να είναι αρκετό για να δείξει αν μια επιχείρηση θα είναι επιτυχής. Άλλα δομικά χαρακτηριστικά, όπως η παρουσία ενός τμήματος έρευνας και η οικονομική επίδοση του παρελθόντος της, φαίνεται να διαδραματίζει έναν πιο σημαντικό ρόλο (Archibugi, *et al.*, 2012).

Η περίοδος της οικονομικής κρίσης που διανύουμε είναι κατάλληλη να επενδύει κανείς σε καινοτομίες που ενδεχομένως να απορροφήσουν κρίσιμους πόρους και - κυρίως - μπορεί να αυξήσουν την αβεβαιότητα για την πορεία μιας επιχείρησης. Για τις επιχειρήσεις είναι σχεδόν γενική η πεποίθηση ότι δεν υπάρχει καμία δικαιολογία να αναστείλουν τις επενδύσεις σε «δημιουργική ενέργεια» την περίοδο αυτή. Είναι η κλασική περίπτωση που η αβεβαιότητα και η «απειλή» μπορούν να μετατραπούν σε ευκαιρία για επανατοποθέτηση της επιχείρησης με ανανεωμένους όρους στο χώρο ανταγωνισμού της. Η καινοτομία συμβάλλει στο να αποφεύγονται «εκπλήξεις» στρατηγικής σημασίας. Είναι ευρύτατα αποδεκτή η πεποίθηση ότι η καινοτομία αποτελεί ταυτόχρονα «εμβόλιο» για την ύφεση της αγοράς μιας επιχείρησης, αλλά και «ελιξίριο» που αναζωογονεί την ανάπτυξή της.

Ο Joseph Schumpeter είχε γράψει, μετά την κρίση του 1929, «η Ιστορία δείχνει ότι για τις εταιρίες που διαθέτουν ρευστό και ιδέες οι οικονομικές υφέσεις προσφέρουν τεράστιες στρατηγικές ευκαιρίες». Επομένως, οι εταιρίες που καινοτομούν στη διάρκεια της κρίσης επηρεάζουν και καθορίζουν το νέο υπόδειγμα στον κλάδο τους. Η ανάληψη καινοτόμων πρωτοβουλιών από μία επιχείρηση στη διάρκεια της οικονομικής κρίσης έχει σημαντικό αντίκτυπο στην πελατεία, επειδή δημιουργεί τις αναγκαίες «στιγμές αλήθειας», τις αφορμές δηλαδή δοκιμασίας και αξιολόγησης, που αναδεικνύουν τα θετικά χαρακτηριστικά που διαθέτει (Clayton and Raynor, 2003).

2.7 Καινοτομία στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα το χάσμα ανάμεσα στις διακηρύξεις και τους πραγματικούς απολογισμούς είναι τεράστιο. Η καινοτόμος προσέγγιση σε πολλές πτυχές της κοινωνίας μας υστερεί δραματικά. Η επιχειρηματικότητα, η εκπαίδευση, η πολιτική μας ζωή, κ.ά. χαρακτηρίζονται σε μεγάλο βαθμό από στασιμότητα και ακαμψία που συχνά φθάνει στη μιζέρια της διατήρησης παραδοσιακών λειτουργιών, «κεκτημένων», επιφανειακών προσεγγίσεων. Τα μέσα ενημέρωσης αντί να στηρίζουν το νεωτερισμό και τη διαφορετικότητα καλλιεργούν την αντίληψη ότι η βελτίωση στη ζωή μας μπορεί να προέλθει από την αναζήτηση νέων ικανότερων διαχειριστών και με αυτό δικαιολογούν την ενασχόλησή τους με το «παιχνίδι προσώπων» και την αδυναμία τους να συμβάλουν στην αναζήτηση νέων προσεγγίσεων. Στο επιχειρηματικό πεδίο οι τράπεζες διστάζουν να αναλάβουν τον κίνδυνο να στηρίξουν καινοτόμες επιχειρηματικές δραστηριότητες, ρόλο που σε αναπτυγμένες οικονομίες παίζουν τα Κεφάλαια Κινδύνου (Venture Capitals) και τις αντιμετωπίζουν με τα ίδια κριτήρια με τις καθιερωμένες επιχειρήσεις. Η περίφημη διασύνδεση των πανεπιστημίων με την παραγωγή έχει απορροφήσει άπειρα κοινοτικά κονδύλια αλλά δεν σχηματοποιήθηκε ποτέ και έχει ελάχιστα χειροπιαστά αποτελέσματα. Υπάρχουν ασφαλώς και εξαιρέσεις, που επιβεβαιώνουν απλώς τον κανόνα (Τραπεζάνογλου, 2010).

Στην χώρα μας κυριαρχεί το αίσθημα του φόβου στον τομέα των επιχειρήσεων γι αυτό και δεν προάγεται η καινοτομία όσο θα έπρεπε. Το γενικό επιχειρησιακό περιβάλλον και οι μη σταθερές συνθήκες που υπάρχουν στον κλάδο οδηγούν τους επίδοξους επιχειρηματίες στον φόβο της αποτυχίας της καινούριας επιχειρηματικής δραστηριότητας που είχαν ως στόχο λόγο των οικονομικών προβλημάτων που μπορεί να αντιμετωπίσουν στο μέλλον. Θεωρείται σε πολλές περιπτώσεις ότι το κόστος μπορεί να είναι μεγαλύτερο από το κέρδος που θα μπορούσε να έχει ο εν δυνάμει επιχειρηματίας από την επιχείρησή⁷.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, για να παρακολουθούνται οι επιδόσεις των χωρών, δημοσιεύει κάθε χρόνο εκθέσεις που αφορούν την ανταγωνιστικότητα της ΕΕ (Ευρωπαϊκής Ένωσης) και των κρατών μελών, ενώ για πρώτη φορά το 2011 εξέδωσε την ετήσια έκθεση για την καινοτομία (Industrial Performance Scoreboard, 2012 Edition - Innovation Union Scoreboard, 2011 Edition). Για την αξιολόγηση της καινοτομίας, η ΕΕ. αξιοποιεί 25 διαφορετικά κριτήρια

⁷ <http://www.el.wikibooks.org>

που σχετίζονται με δείκτες όπως ο αριθμός των διδασκόντων, το ποσοστό του πληθυσμού που αποφοιτά από ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι κατοχυρώσεις πατεντών, εμπορικών σημάτων, οι δημόσιες και ιδιωτικές δαπάνες σε καινοτομία, οι επιστημονικές δημοσιεύσεις κ.ά. ώστε να συγκρίνει τα 28 κράτη μέλη της ΕΕ στον τομέα της καινοτομίας, παρουσιάζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία των συστημάτων έρευνας και καινοτομίας τους.

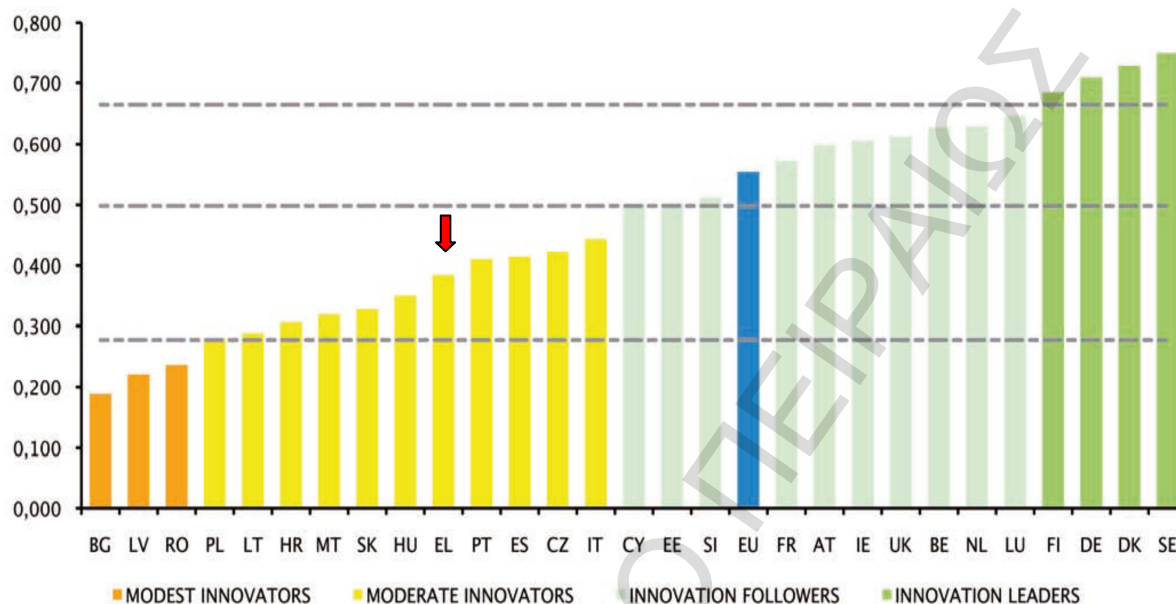
Γενικά, ο ετήσιος μέσος όρος του ρυθμού ανάπτυξης των επιδόσεων της καινοτομίας στην ΕΕ διαμορφώθηκε στο 1,7% κατά την αναλυθείσα περίοδο ανάλυσης των οκτώ ετών 2006-2013, με όλα τα κράτη μέλη να βελτιώνουν τις επιδόσεις τους στην καινοτομία αλλά το καινοτομικό χάσμα μεταξύ των κρατών μελών εξακολουθεί να διευρύνεται. Στο Διάγραμμα 2.6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα επίδοσης καινοτομίας για όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ, συμπεριλαμβανομένου και του νέου κράτους-μέλους της Κροατίας.

Σύμφωνα με το Innovation Union Scoreboard 2014, από άποψη καινοτομίας η Ελλάδα υστερεί σημαντικά έναντι των ευρωπαϊκών της εταίρων. Η καινοτομική της επίδοση βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα, καθώς καταλαμβάνει την 19^η θέση στο σύνολο των 28 χωρών (διάγραμμα 2.6). Υπολείπεται κατά οκτώ θέσεις τον μέσο όρο της ΕΕ, όμως σήμερα εντάσσεται στην 3^η κατηγορία των «moderate innovators», ενώ το 2007 βρισκόταν στην τελευταία κατηγορία των χωρών «modest innovators» σε μια κατάταξη 35 χωρών.

Με βάση το μέσο όρο των επιδόσεων της καινοτομίας, τα κράτη-μέλη κατατάσσονται στις ακόλουθες τέσσερις διαφορετικές ομάδες επιδόσεων:

- Οι επιδόσεις της Δανίας (DK), της Φινλανδίας (FI), της Γερμανίας (DE) και της Σουηδίας (SE) είναι πολύ υψηλότερες από το μέσο όρο της ΕΕ. Αυτές οι χώρες ανήκουν στους «πρωτοπόρους της καινοτομίας (Innovation leaders)».
- Η Αυστρία (AT), το Βέλγιο (BG), η Κύπρος (CY), η Εσθονία (EE), η Γαλλία (FR), η Ιρλανδία (IE), το Λουξεμβούργο (LU), η Ολλανδία (NL), η Σλοβενία (SI) και το Ηνωμένο Βασίλειο (UK) παρουσιάζουν επιδόσεις κοντά στο μέσο όρο της ΕΕ. Οι χώρες αυτές είναι οι «οπαδοί της καινοτομίας (Innovation followers)».
- Οι επιδόσεις της Κροατίας (HR), της Τσεχίας (CZ), της Ελλάδας (GR), της Ουγγαρίας (HU), της Ιταλίας (IT), της Μάλτας (MT), της Λιθουανίας (LT), της Πορτογαλίας (PT), της Σλοβακίας (SK), της Πολωνίας (PL) και της Ισπανίας (ES) είναι χαμηλότερες από τον μέσο της ΕΕ. Οι χώρες αυτές λέγονται «μέτρια καινοτόμες (Moderate innovators)».

- Η Βουλγαρία (BG), η Λετονία (LV) και η Ρουμανία (RO) έχουν επιδόσεις που κυμαίνονται σε επίπεδα κάτω από το μισό του μέσου όρου της Ευρώπης των 28. Αυτές οι χώρες είναι «συγκρατημένα καινοτόμες (Modest innovators)».



Σημείωση: Η μέση απόδοση μετριέται χρησιμοποιώντας έναν σύνθετο δείκτη με βάση δεδομένων για 25 δείκτες που προέρχονται από μια χαμηλότερη δυνατή απόδοση του 0, με την μέγιστη δυνατή απόδοση του 1. Η μέση απόδοση αντανακλά επιδόσεις το 2011/2012 λόγω μια καθυστέρησης στη διαθεσιμότητα των δεδομένων .

Πηγή: Innovation Union Scoreboard, 2014

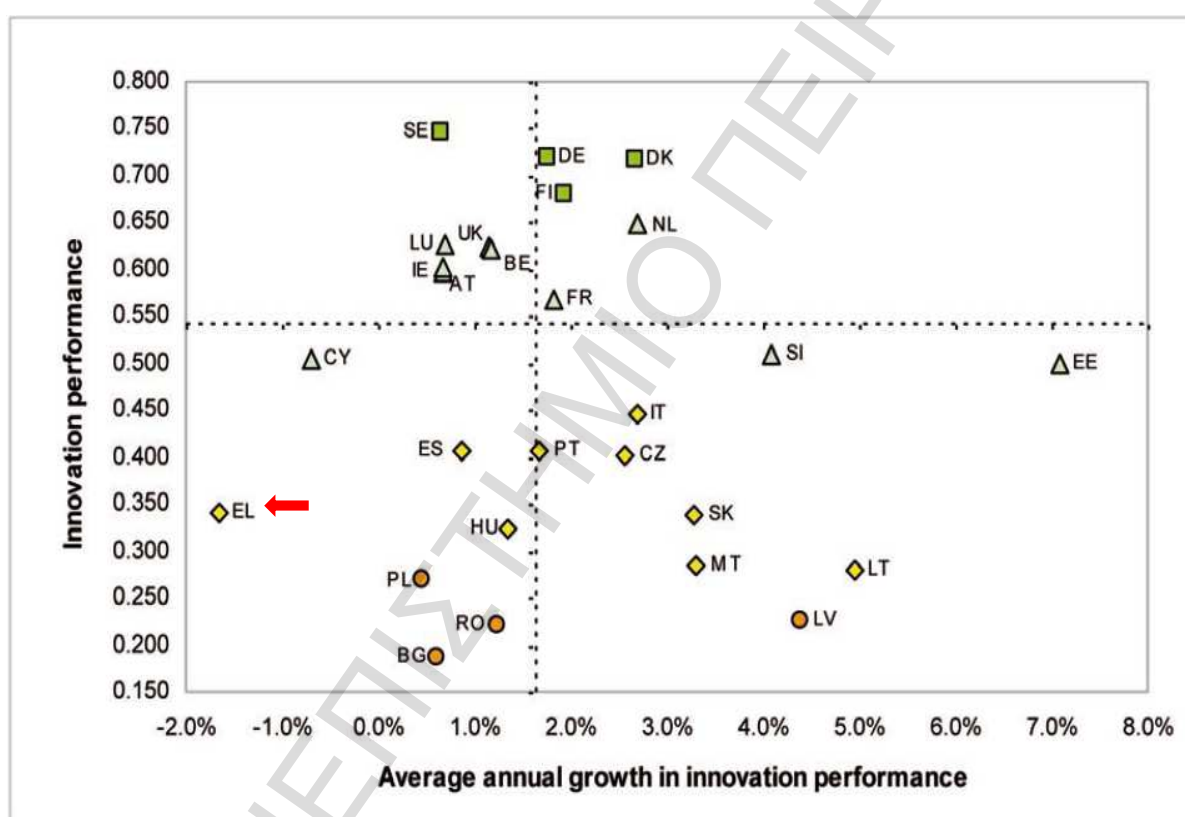
Διάγραμμα 2.6

Επιδόσεις καινοτομίας των κρατών μελών της ΕΕ

Οι πλέον καινοτόμες χώρες εμφανίζουν τις καλύτερες επιδόσεις σε όλες τις διαστάσεις: από εισροές έρευνας και καινοτομίας, μέσω επιχειρηματικών δραστηριοτήτων καινοτομίας μέχρι τα αποτελέσματα καινοτομίας και τις οικονομικές επιπτώσεις, πράγμα το οποίο αντικατοπτρίζει ένα ισορροπημένο εθνικό σύστημα έρευνας και καινοτομίας. Σχεδόν σε όλες τις διαστάσεις οι επιδόσεις των πρωτοπόρων καινοτομίας, Σουηδίας, Δανίας, Γερμανίας και Φινλανδίας, δεν διαφέρουν πολύ. Χαρακτηρίζονται επίσης από έναν πολύ ανεπτυγμένο τομέα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και από ισχυρούς δεσμούς μεταξύ βιομηχανίας και επιστήμης.

Σύμφωνα με το Innovation Union Scorecard 2013, οι αλλαγές στις επιδόσεις καινοτομίας παρακολουθούνται κατά τη διάρκεια μιας πενταετούς περιόδου. Κατά την περίοδο 2008-2012 όλες οι χώρες, εκτός από την Κύπρο και την Ελλάδα παρουσίασαν μία βελτίωση στις

επιδόσεις της καινοτομίας τους (διάγραμμα 2.7). Η Εσθονία έχει βιώσει την ταχύτερη ετήσια αύξηση του μέσου όρου στην απόδοση (7,1%) όλων των κρατών μελών. Από το Διάγραμμα 2.7 φαίνεται ότι για δύο μόνο χώρες η ανάπτυξη ήταν αρνητική: για την Κύπρο που παρουσίασε μια μικρή πτώση (-0,7%), στην επίδοση της καινοτομίας και για την Ελλάδα που η επίδοση της καινοτομίας της μειώθηκε με ταχύτερο ρυθμό και πιο συγκεκριμένα με μέσο ετήσιο ρυθμό -1,7%, ενώ από την ίδια ομάδα, η Πορτογαλία, η Μάλτα και η Τσεχία προχωρούν με γρήγορους ρυθμούς. Αξιοσημείωτη είναι η προσπάθεια της Βουλγαρίας και της Εσθονίας με αύξηση των καινοτομικών τους δραστηριοτήτων κατά 9% και 8% αντίστοιχα.



Πηγή: Innovation Union Scoreboard, 2013

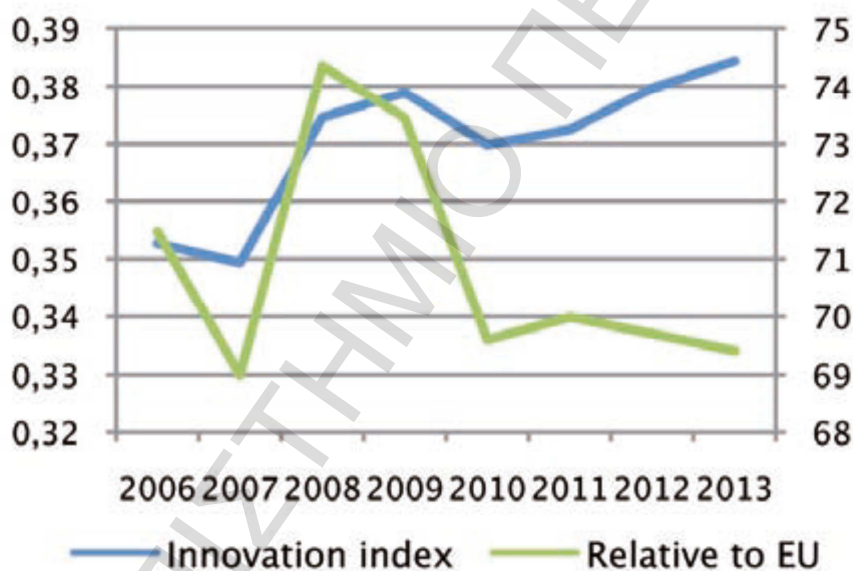
Διάγραμμα 2.7

Σύγκλιση στις επιδόσεις καινοτομίας

Το προβάδισμα της Νότιας Κορέας στις επιδόσεις καινοτομίας απέναντι στην ΕΕ αυξάνεται, αλλά από το 2008 η ΕΕ κατόρθωσε να καλύψει σχεδόν κατά το ήμισυ το χάσμα που τη χωρίζει από τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία. Η ΕΕ εξακολουθεί να υστερεί σε σχέση με τους πρωτοπόρους σε παγκόσμιο επίπεδο, ιδίως όσον αφορά στις δαπάνες Ε&Α των επιχειρήσεων,

τις συμπράξεις ιδιωτικού και δημόσιου τομέα και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, καθώς και την καινοτομία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Η ΕΕ εξακολουθεί να έχει καλύτερες επιδόσεις από την Αυστραλία, τον Καναδά, τη Βραζιλία, τη Ρωσία, την Ινδία, την Κίνα και τη Νότια Αφρική⁸.

Όσον αφορά, στις επιδόσεις της καινοτομίας στην Ελλάδα, έχουν αυξηθεί με την πάροδο του χρόνου. Η χώρα βίωσε μια επιβράδυνση το 2010, αλλά η επίδοση της καινοτομίας της έκτοτε αυξανόταν και το 2013 ο δείκτης καινοτομίας έφτασε σε ένα νέο μέγιστο επίπεδο. Όμως, η ανάπτυξη της είναι μικρότερη από εκείνη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το Διάγραμμα 2.8 δείχνει, ότι οι επιδόσεις της Ελλάδας παραμένουν κάτω από τον κοινοτικό μέσο όρο και από το 74% το 2008 μειώθηκαν στο 69% το 2013.



Πηγή: Innovation Union Scoreboard, 2014

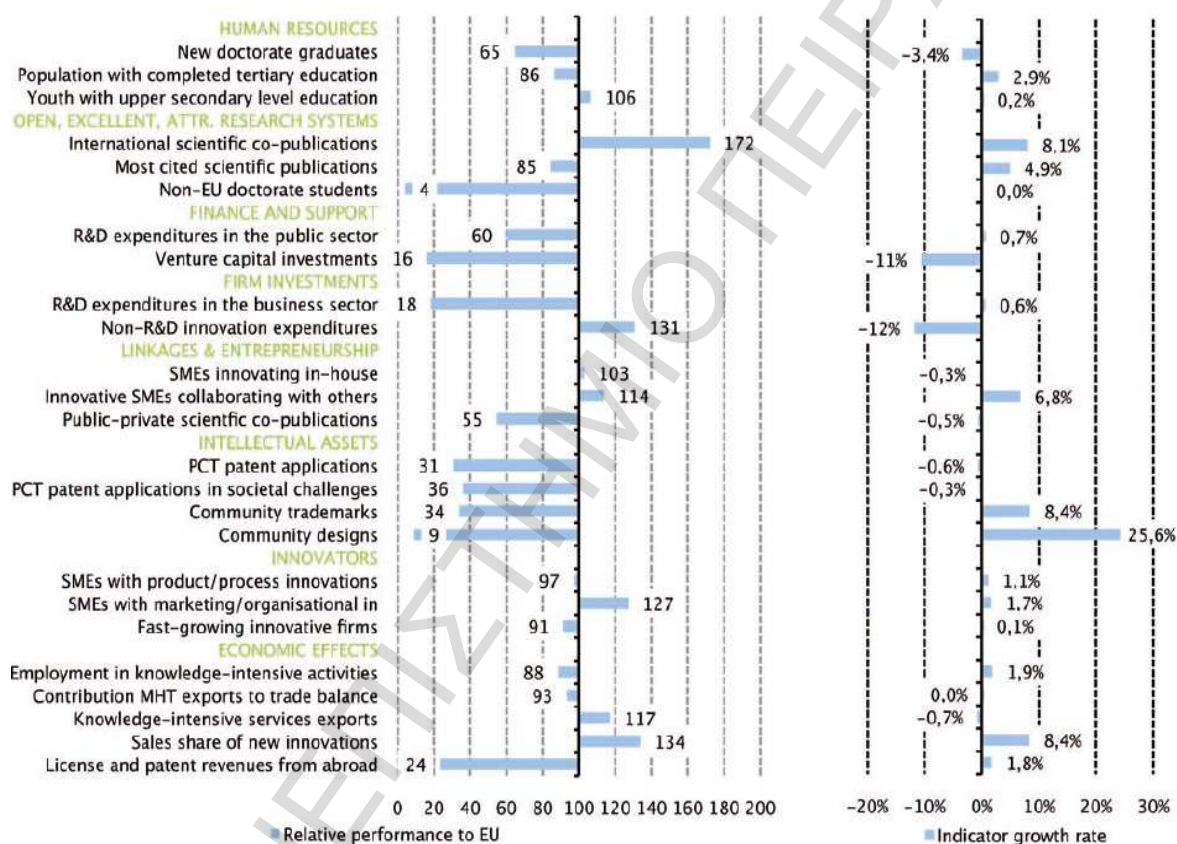
Διάγραμμα 2.8

Δείκτης καινοτομίας της Ελλάδας σε σχέση με την ΕΕ

Από τα Διαγράμματα 2.8 και 2.9 παρατηρούμε ότι η Ελλάδα εμφανίζει επιδόσεις πάνω από τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις διεθνείς επιστημονικές κοινές δημοσιεύσεις, τις πωλήσεις μερισμάτων νέων καινοτομιών, στην καινοτομία στο εσωτερικό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και στο μάρκετινγκ καινοτομιών. Επίσης, στα δυνατά σημεία της Ελλάδας συγκαταλέγονται, μεταξύ άλλων, η αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης των καινοτόμων

⁸ <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=352924>

μικρομεσαίων επιχειρήσεων που συνεργάζονται με άλλες επιχειρήσεις, το ποσοστό των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ηλικίας 20-24 ετών, καθώς επίσης, εμφανίζει καλές επιδόσεις στις δαπάνες για μη τεχνολογική καινοτομία. (non r&d innovation expenditures) και στις εξαγωγές υπηρεσιών έντασης γνώσης. Το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, η διαθεσιμότητα επιστημόνων και μηχανικών, η αξιοπιστία ανώτερων στελεχών και η σχετικά καλή σε ποσοτικά μεγέθη, στα οποία έχουμε σχετικά καλύτερη επίδοση, μπορεί να αποτελέσουν παράγοντες-οδηγούς για ενίσχυση της καινοτομίας και επιπλέον βήματα προόδου.



Σημείωση: Οι διακεκομμένες γραμμές δείχνουν τις επιδόσεις και την ανάπτυξη των 27 χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Πηγή: Innovation Union Scorecard, 2014

Διάγραμμα 2.9

Δείκτες καινοτομίας σε σχέση με την ΕΕ

Διάγραμμα 2.10

Η μέση ετήσια αύξηση ανά δείκτη

Ωστόσο, αρκετοί επιμέρους δείκτες εμφανίζουν φτωχή εικόνα, καθώς αρνητικές είναι οι επιδόσεις της χώρας στην προσέλκυση επιστημόνων που κατέχουν διδακτορικό από τρίτες χώρες, στην χρηματοδότηση για πρωτογενή έρευνα είτε από το κράτος είτε από επιχειρηματικά κεφάλαια, στην διάθεση από μέρους των επιχειρήσεων χρημάτων για E&A, σε οτιδήποτε σχετίζεται με την παραγωγή και κατοχύρωση πατεντών, καθώς και στην εξαγωγή καινοτομικών προϊόντων εκτός χώρας. Άλλο ένα αδύνατο σημείο της Ελλάδας είναι η έλλειψη συνεργασίας των ελληνικών επιχειρήσεων με τα πανεπιστήμια της χώρας και τα ερευνητικά ιδρύματα. Έτσι η μεταφορά της τεχνολογίας και της καινοτομίας προσφέρεται πιο εύκολα στις ξένες επενδύσεις που υπάρχουν.

Επιπρόσθετα, για την Ελλάδα καταγράφονται σχετικές αδυναμίες στη χρηματοδότηση, την υποστήριξη και την κατοχύρωση της πνευματικής ιδιοκτησίας, στις εξαγωγές προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, στην απασχόληση σε μεταποίηση μέσης και υψηλής τεχνολογίας, καθώς παρουσιάζει και σχετικά μεγάλη μείωση των επενδύσεων επιχειρηματικού κινδύνου. Επίσης, η χώρα παρουσίασε σημαντική πτώση στη χρηματοδότηση αρχικού σταδίου (early stage venture capital), σ' ένα δείκτη που ήταν πάντα αρκετά χαμηλός και αρκετά χαμηλότερος του ευρωπαϊκού μέσου όρου. Τέλος, τα ποσά που επενδύουν στην έρευνα ο δημόσιος, αλλά και ο ιδιωτικός τομέας στην Ελλάδα βρίσκονται ακόμα κάτω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο.

Η έκθεση από την ΕΕ για την καινοτομία τονίζει ότι η δραστηριότητα της καινοτομίας στην Ελλάδα έχει μεγάλη εξάρτηση από εισαγόμενες τεχνολογίες και τεχνογνωσία. Εκτός αυτού, οι επιχειρηματικές επενδύσεις E&A συγκεντρώνεται σε ορισμένους τομείς, όπως ηλεκτρονικά είδη ευρείας κατανάλωσης, υπηρεσίες πληροφορικής και τα φαρμακευτικά προϊόντα. Αυτά απορροφούν περίπου το 50% των δαπανών. Επιπλέον, υπάρχουν περιορισμοί σχετικά με τη χρηματοδότηση καινοτομιών και των νεοσύστατων εταιρειών που χρειάζονται περαιτέρω ενίσχυση λόγω της τρέχουσας κρίσης. Τα μέτρα για την προώθηση του ελληνικού συστήματος καινοτομίας στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στη χρηματοδότηση από τα διαρθρωτικά ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ωστόσο, το σύστημα έρευνας και καινοτομίας δεν είναι πολύ ικανό να απορροφά τη χρηματοδότηση και αυτό σημαίνει, ότι υπάρχουν πολύ λίγα έργα άξια για προώθηση.

Επιπρόσθετα, η έκθεση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης "OECD Science, Technology and Industry Outlook 2012" αναφέρει ότι «το τωρινό ερευνητικό σύστημα της Ελλάδας είναι αδύναμο και σε μεγάλο βαθμό αποσυνδεδεμένο από την εγχώρια οικονομία». Ακόμα, επισημαίνει ότι η ανεπαρκής εμπορική αξιοποίηση στις αγορές

νέων προϊόντων από καινοτόμους επιχειρηματίες, μέσα από τη συνεργασία εγχώριων πανεπιστημίων και εταιριών, πρέπει εφεξής να αποτελέσει βασική προτεραιότητα της Ελλάδας.

Οι σχέσεις μεταξύ των πανεπιστημίων και των ελληνικών βιομηχανιών είναι ισχνές, με τελικό αποτέλεσμα να υπάρχει αφενός πολύ μικρή ζήτηση από τις εγχώριες εταιρείες για καινοτομική έρευνα και, αφετέρου, να υπάρχει εξίσου ανάλογα μικρή προσφορά καινοτομιών από τα ελληνικά πανεπιστήμια, για τα οποία επιπροσθέτως γίνεται κριτική αναφορά σχετικά με την μέτρια ποιότητά τους. Παράλληλα, υπογραμμίζεται ότι, μέσα σε ένα τέτοιο σκηνικό, διαρρέουν διαρκώς νέα «μυαλά» στο εξωτερικό, κάτι που εντείνεται διαρκώς λόγω της συνεχιζόμενης οικονομικής κρίσης.

Επιπλέον, ο ΟΟΣΑ επισημαίνει ότι η οικονομική κρίση οδηγεί σε περαιτέρω συρρίκνωση τόσο των δημοσίων όσο και των ιδιωτικών επενδύσεων για έρευνα και ανάπτυξη στην Ελλάδα, με συνέπεια πλέον τα διαρθρωτικά κεφάλαια της ΕΕ να παραμένουν, ουσιαστικά, η σημαντικότερη πηγή χρηματοδότησης των όποιων εγχώριων καινοτομιών. Ο Οργανισμός υποστηρίζει πως, γι' αυτό ακριβώς το λόγο, η βασική πρόκληση είναι να απορροφηθούν πλήρως αυτοί οι κοινοτικοί πόροι και να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά⁹.

Οι σοβαρές αδυναμίες στο σύστημα καινοτομίας της χώρας, πρέπει να ξεπεραστούν προκειμένου να ανακτηθεί η ανταγωνιστικότητά της. Για τους προαναφερθέντες λόγους, η αναβάθμιση των παραδοσιακών βιομηχανιών και υπηρεσιών στην Ελλάδα είναι μείζονος σημασίας. Για παράδειγμα, αυτά περιλαμβάνουν τον τουρισμό και τη βιομηχανία κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων. Εναπόκειται στις ίδιες τις εταιρείες να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους και να ενισχύσουν την κουλτούρα της καινοτομίας.

Σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο, οι άμεσες ξένες επενδύσεις μπορούν να βοηθήσουν την Ελλάδα να προσελκύσει σύγχρονες τεχνολογίες και μεθόδους διαχείρισης. Αλλά για να το πράξουν οι υποκείμενες συνθήκες των επιχειρήσεων θα πρέπει να αναθεωρηθούν: μια ολοκληρωμένη οικονομική στρατηγική πρέπει να περιλαμβάνει τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα και την εφαρμογή των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων.

Εν τω μεταξύ, διάφορες προτάσεις έχουν κατατεθεί για την τόνωση της οικονομικής ανάκαμψης από τις χώρες της κρίσης. Ειδικότερα για την Ελλάδα μια σειρά από σχέδια έχουν συνταχθεί, από το γερμανικό υπουργείο Οικονομίας, την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και άλλους.

⁹ <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26516&subid=2&pubid=112923027>

Στις περισσότερες περιπτώσεις, θα επικεντρωθούν σε διαφορετικές περιοχές και σε ένα εύρος προγραμμάτων επενδύσεων και την ταχεία αποδέσμευση χρημάτων από τα Διαρθρωτικά Ταμεία της ΕΕ το δικαίωμα μέσα από την προσωρινή επιδότηση των μισθών. Οι πολιτικοί έχουν τροφοδοτήσει επίσης τη συζήτηση θέτοντας το ζήτημα της δημιουργίας ειδικών οικονομικών ζωνών στην Ελλάδα. Μόνο το σχέδιο Bruegel προβλέπει τη λήψη μέτρων για τη στήριξη κέντρων καινοτομίας και των νέων επιχειρήσεων.

Ο ΟΟΣΑ τονίζει ότι τρία είναι τα θέματα αιχμής στο πεδίο της έρευνας και ανάπτυξης στην Ελλάδα, τα οποία χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης:

1. να βελτιωθούν το θεσμικό πλαίσιο και οι γενικότερες συνθήκες ώστε να ενισχυθεί η καινοτομία,
2. να αποτελέσει η καινοτομία τον πυρήνα της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας και, τέλος,
3. να μετατραπεί η επιδεινούμενη «διαρροή εγκεφάλων» σε «κυκλοφορία εγκεφάλων».

Οι μεταρρυθμίσεις των πολιτικών και διοικητικών συστημάτων, επίσης, θα πρέπει να συνεχιστούν ώστε να μειωθεί η έκταση της παραοικονομίας και της γραφειοκρατίας, ενώ θα ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα των διοικητικών αρχών. Τέλος, το υποκείμενο πλαίσιο για τις νεοσύστατες εταιρείες πρέπει να βελτιωθεί στο σύνολό της. Στην Ελλάδα η διαδικασία δημιουργίας μιας επιχείρησης είναι χρονοβόρα και δαπανηρή. Ένας λόγος για αυτό είναι οι ζητούμενες διοικητικές απαιτήσεις (Stobbe and Pawlicki, 2012).

Πίνακας 2.2

Δυνατά και αδύνατα σημεία του συστήματος καινοτομίας της Ελλάδας

Αδύνατα σημεία	Δυνατά σημεία
Μεγάλες περιφερειακές ανισότητες. Συγκέντρωση των δραστηριοτήτων E&A στην περιφέρεια της Αττικής	Ενθαρρυντικές τάσεις στην συμμετοχή των επιχειρήσεων στην ερευνητική προσπάθεια – αύξηση των απασχολούμενων στην βιομηχανία ερευνητών.
Εξαιρετικά χαμηλές επιδόσεις: στην μεταποίηση (οι χαμηλότερες στην Ευρωπαϊκή Ένωση), την απασχόληση σε τομείς μέσης και υψηλής τεχνολογίας, τις βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας	Καλές επιδόσεις στις χρηματοδοτήσεις από το εξωτερικό, ιδίως από το Πρόγραμμα Πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Ανάδειξη ανταγωνιστικών πυρήνων σε τομείς όπως η Κοινωνία της Πληροφορίας.
Χαμηλές επιδόσεις στην ευρυζωνική διείσδυση	Καλές επιδόσεις μη-τεχνολογικής (οργανωσιακής) καινοτομίας,
Σημαντικά προβλήματα απορρόφησης των κονδυλίων, που οφείλονται σε ανεπάρκειες και αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης και στον πολύ χαμηλό αριθμό των συγκεκριμένων έργων	Υψηλού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό. Πλούσια επιστημονική παραγωγή, υψηλός βαθμός γεωγραφικής κυρίως κινητικότητας των ελλήνων ερευνητών.
Χαμηλές επιδόσεις στην κατοχύρωση με διπλώματα ευρεσιτεχνίας σε όλες τις κατηγορίες.	Συνεργασία στην καινοτομία μεταξύ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.
Αδύναμοι ενδιάμεσοι μηχανισμοί μεταφοράς τεχνολογίας, ποιοτική και ποσοτική ανεπάρκεια διαμεσολαβητών	Καλές καινοτομικές επιδόσεις του τομέα των υπηρεσιών: πωλήσεις νέων προϊόντων στην επιχείρηση (καινοτομία) / πωλήσεις νέων προϊόντων στην αγορά (μεταφορά τεχνολογίας)
Έλλειψη επιχειρηματικού πνεύματος στην ελληνική ερευνητική κοινότητα, κυριαρχία νοοτροπίας αποφυγής κινδύνου, ακόμη και στην νεολαία.	Συμμετοχή σε προγράμματα ERA-NET's, τα οποία συμβάλλουν στο συντονισμό των ερευνητικών και τεχνολογικών προγραμμάτων των χωρών-μελών της ΕΕ αλλά και στη συνεργασία με τρίτες χώρες
Χαμηλές επιδόσεις στις εξαγωγές προϊόντων υψηλής τεχνολογίας,	Υπηρεσίες υπολογιστών
Αδύνατη παραγωγική βάση, αποτελούμενη από μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, σε παραδοσιακούς τομείς,	Αξιοπιστία ανώτερων στελεχών
Ασυμβατότητες μεταξύ προσφοράς και ζήτησης εργασίας στον τομέα της έρευνας – τεχνολογίας – καινοτομίας	Εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό
Χαμηλές επενδύσεις στην E&A τόσο από τον Ιδιωτικό όσο και τον Δημόσιο τομέα	Παραγωγή επιστημονικών άρθρων
Χαμηλές επιδόσεις στο venture capital, τόσο σε προσφορά όσο και σε ζήτηση.	
Ανυπαρξία μηχανισμού συστηματικής αποτίμησης / μελέτης επιπτώσεων των πολιτικών/δράσεων/ των χρηματοδοτήσεων.	
Οι επιστήμονες που παράγονται δεν απορροφούνται από τον παραγωγικό ιστό της χώρας	

Πηγή: Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης της Έρευνας, Τεχνολογίας και Καινοτομίας, 2007, σελ. 22-23

Συνοπτικά, και σύμφωνα με τον Πίνακα 2.2, όπου συνοψίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της Ελλάδας όσο αφορά στην καινοτομία, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η χώρα μας έχει καλύτερες επιδόσεις στην διάδοση παρά στην δημιουργία καινοτομίας δεδομένου ότι έχει καλύτερες επιδόσεις σε δείκτες διάχυσης καινοτομίας όπως πανεπιστημιακή έρευνα και ανάπτυξη που χρηματοδοτείται από επιχειρήσεις (κοντά στον μέσο όρο της Ε.Ε.), στο μερίδιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε δίκτυα, στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στις επιχειρήσεις που έχουν εισάγει μη τεχνολογική καινοτομία. Επίσης η Ελλάδα βρίσκεται κοντά στον μέσο όρο της Ε.Ε. στους δείκτες εσωτερικής ζήτησης της καινοτομίας και αποδίδει πολύ καλύτερα στις πωλήσεις προϊόντων που είναι νέα στην επιχείρηση παρά στην αγορά, γεγονός που δηλώνει ισχυρή έμφαση στην διάχυση καινοτομίας. Ωστόσο, τα αδύνατα σημεία της χώρας είναι αρκετά περισσότερα από τα δυνατά. Για παράδειγμα, έχει πολύ χαμηλές επιδόσεις στην προσέλκυση επιστημόνων που κατέχουν διδακτορικό από χώρες εκτός της ΕΕ, χαμηλό δείκτη επενδύσεων επιχειρηματικού κεφαλαίου και πολύ χαμηλό δείκτη κοινοτικών σχεδίων. Τέλος, η ελληνική αγορά έχει ένα παραδοσιακά χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού, εξ αιτίας των μέτρων προστατευτισμού, αλλά και της αντίληψης ότι ο έντονος ανταγωνισμός και οι απαιτητικοί πελάτες συνδέονται έντονα με υψηλή καινοτομία (Souitaris, 2001).

2.8 Ανακεφαλαίωση

Στο προηγούμενο κεφάλαιο, επιχειρήθηκε η παρουσίαση της έννοιας της καινοτομίας μέσω της αποσαφήνισης το όρου. Πραγματοποιήθηκε μια συνοπτική ανάλυση των ειδών και των πηγών της καινοτομίας και στη συνέχεια περιγράφηκε πως διαχέεται και υιοθετείται η καινοτομία μέσω των ανθρώπων, της κοινωνίας και των επιχειρήσεων. Παράλληλα, αναδεικνύεται πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της καινοτομίας στο να είναι μια επιχείρηση ανταγωνιστική. Επίσης, αναλύθηκε συνοπτικά το επίπεδο της Ελλάδας αναφορικά με την καινοτομία και τέλος περιγράφηκε πως οι επιχειρήσεις μπορούν και καινοτομούν στην κρίση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

3.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις που ενεργοποιούνται στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο διακρίνονται σε δύο γενικές κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις που οι δραστηριότητες τους στις διεθνείς αγορές περιορίζονται στις εξαγωγές και εισαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει επιχειρήσεις που εκτός από την ενασχόληση τους με εξαγωγές και εισαγωγές επεκτείνουν και τις παραγωγικές τους δραστηριότητες εκτός των εθνικών συνόρων και οι επιχειρήσεις αυτές είναι γνωστές ως «πολυεθνικές επιχειρήσεις»

Η διαδρομή των πολυεθνικών επιχειρήσεων έκανε την αρχή της από το τέλος του 19ου αιώνα, όταν ένας μικρός αριθμός μεγάλων επιχειρήσεων άρχισε να ελέγχει όλο και μεγαλύτερο μέρος της οικονομικής δραστηριότητας σε διεθνές αλλά και εθνικό επίπεδο. Ενώθηκαν οικονομικά σε λίγες μεγάλες επιχειρήσεις, οι τομείς της βιομηχανίας, της πληροφορικής, του εμπορίου κ.λπ. Εξαιτίας των πολλών ταυτόχρονα κατηγοριών προϊόντων όπου δραστηριοποιούνταν κάθε μία από αυτές, μετατράπηκαν οι περισσότερες σε επιχειρήσεις πολλών εργοστασίων, τα οποία λειτουργούσαν σε πολλά σημεία, όπως οι πολυεθνικές που αναπτύσσουν δραστηριότητα ταυτόχρονα σε πολλές χώρες. Έτσι, οι μεγάλες επιχειρήσεις είχαν ως κύρια χαρακτηριστικά την παραγωγή πολλαπλών προϊόντων και την κυριαρχία τους σε διεθνές επίπεδο.

Ο ρόλος των πολυεθνικών επιχειρήσεων στον παγκόσμιο οικονομικό χώρο γίνεται όλο και πιο σημαντικός. Η συνεχής επέκτασή τους σε νέες αγορές, καθώς και η αλματώδης αύξηση του όγκου των εργασιών τους έχει κάνει τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, αν όχι τον πλέον σημαντικό, έναν από τους πλέον σημαντικούς οικονομικούς παράγοντες των διεθνών αγορών και της παγκόσμιας οικονομίας

3.2 Ανασκόπηση του όρου και χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων

Συνήθως, στα ελληνικά ο όρος «Διεθνής επιχείρηση» σημαίνει το ίδιο με τον όρο «Πολυεθνική» και θεωρείται μετάφραση των όρων όπως: «International Corporation», «Multinational Enterprise (MNE)», «Multinational Corporation (MNC)», «Global Business», «Internatioanl Business». Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί που περιγράφουν ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μια επιχείρηση έτσι ώστε να θεωρείται πολυεθνική. Αν και κανένας από τους ορισμούς αυτούς δε γίνεται καθολικά αποδεκτός, ωστόσο σε γενικές γραμμές όλοι τους παραθέτουν τα ίδια χαρακτηριστικά. Μερικοί απ' αυτούς τους ορισμούς είναι οι εξής:

Ο Fayerweather (1969) ορίζει την πολυεθνική επιχείρηση ως «μια επιχείρηση που έχει επεκτείνει τις παραγωγικές δραστηριότητες της σε δύο ή περισσότερες χώρες, συμπεριλαμβανομένης και της μητρικής χώρας». Αυτός είναι ο ορισμός με το μεγαλύτερο βαθμό αποδοχής διεθνώς. Για παράδειγμα διεθνής θεωρείται μια επιχείρηση που προσλαμβάνει υπαλλήλους από όλο τον κόσμο ή αυτή που πουλά τα προϊόντα της στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με το Λυμπερόπουλο (1978) «πολυεθνική χαρακτηρίζεται μια επιχείρηση σε σχέση με τα κράτη που εκμεταλλεύεται, με τις επενδύσεις της και όχι με την προέλευση των κεφαλαίων της. Ο όρος μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για μητρική επιχείρηση, με έδρα κάποιο μητροπολιτικό κέντρο και θυγατρικές με μικρό κεφάλαιο όσο για μια άλλη, με απόλυτα ελεγχόμενες θυγατρικές ή υποκαταστήματα σε διάφορες χώρες»

Επίσης, ο Dunning (1993) αναφέρει πως πολυεθνική επιχείρηση είναι «η επιχείρηση εκείνη, η οποία διενεργεί άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ) και η οποία έχει την ιδιοκτησία της ή ελέγχει με οποιονδήποτε τρόπο, δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας σε περισσότερες από μία χώρες».

Οι Sundaram and Black (1992) ανέφεραν ότι πολυεθνική επιχείρηση είναι «κάθε επιχείρηση που διεξάγει συναλλαγές μεταξύ δύο κυρίαρχων μονάδων, που λειτουργούν κάτω από ένα σύστημα λήψης αποφάσεων το οποίο επιτρέπει την επιρροή των πόρων και των ικανοτήτων, όπου οι συναλλαγές υπόκεινται επιρροή από εξωγενείς παράγοντες στο περιβάλλον της χώρας προέλευσης της επιχείρησης».

Σύμφωνα με το Χατζηδημητρίου (2003), πολυεθνική είναι «μια επιχείρηση που απασχολεί ανθρώπινο δυναμικό σε περισσότερες από μια χώρες για την παραγωγή των προϊόντων της ή/και την προσφορά των υπηρεσιών της».

Άλλος ένας ορισμός αναφέρει ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι οι επιχειρήσεις που κατέχουν και ελέγχουν παραγωγικές μονάδες σε περισσότερες από μία χώρες. Επομένως, απαραίτητα στοιχεία για την ύπαρξη μιας πολυεθνικής επιχείρησης είναι τα παρακάτω:

1. Η ύπαρξη παραπάνω από δύο παραγωγικών μονάδων.
2. Οι παραγωγικές αυτές μονάδες πρέπει να βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες.
3. Η κατοχή όλου ή μέρους του μετοχικού κεφαλαίου μίας τουλάχιστον θυγατρικής επιχείρησης που είναι στην αλλοδαπή.
4. Ο έλεγχος μίας τουλάχιστον θυγατρικής επιχείρησης που είναι στην αλλοδαπή. Αυτό σημαίνει ότι, η μητρική επιχείρηση πρέπει να επηρεάζει τη διαδικασία και τα κριτήρια λήψης αποφάσεων της θυγατρικής, και να καθορίζει τη συμπεριφορά της θυγατρικής σε μια σειρά από ζητήματα (επιλογή τεχνολογίας, πηγές πρώτων υλών κ.λπ.)¹⁰.

Γενικότερα, σαν πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να χαρακτηριστούν οι εξής επιχειρηματικές μορφές:

- Μια μητρική επιχείρηση που επεκτείνεται στο εξωτερικό:
 - 1 Με υποκαταστήματα
 - 2 Με θυγατρικές στις οποίες συμμετέχει το ντόπιο κεφάλαιο
 - Κατά μειοψηφία
 - Κατά πλειοψηφία
- Περισσότερες μητρικές της ίδιας ή διαφορετικής εθνικότητας, που ιδρύουν στο εξωτερικό:
 - 1 Κοινά υποκαταστήματα
 - 2 Κοινές θυγατρικές στις οποίες συμμετέχει το ντόπιο κεφάλαιο
 - Κατά μειοψηφία
 - Κατά πλειοψηφία (Λυμπερόπουλος, 1978)

Πολυεθνικές επιχειρήσεις δε θεωρούνται μόνο οι επιχειρήσεις μεγάθρια που λανθασμένα πιστεύουν πολλοί αλλά σύμφωνα με τα παραπάνω και σχετικά μικρές επιχειρήσεις μπορούν να χαρακτηριστούν ως πολυεθνικές. Για παράδειγμα υπάρχουν πολλές ελληνικές επιχειρήσεις

¹⁰ <http://www.aueb.gr>

στον κλάδο παραγωγής ενδυμάτων που είναι σχετικά μικρές ακόμα και για τα ελληνικά δεδομένα. Ωστόσο, επειδή παράγουν τα προϊόντα τους και στη Βουλγαρία ή στην Αλβανία θεωρούνται πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορεί να είναι ιδιοκτησία ιδιωτών αλλά μπορεί να είναι και δημόσιες επιχειρήσεις. Ένα παράδειγμα δημόσιας πολυεθνικής επιχείρησης θεωρείται ο ΟΤΕ βασικός μέτοχος της οποίας είναι το ελληνικό κράτος. Οι πολυεθνικές που ανήκουν σε ιδιώτες μπορεί να αποτελούν ιδιοκτησία ενός μικρού ή μεγάλου αριθμού μετόχων, ο οποίος είναι διεσπαρμένος σε διάφορες χώρες. Οι επιχειρήσεις Coca-Cola και IBM είναι πολυεθνικές επιχειρήσεις με παρά πολλούς μετόχους σε πολλές και διαφορετικές χώρες.

Σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι παρούσες σε όλους τους παραγωγικούς τομείς της οικονομίας. Η συμμετοχή τους είναι σημαντική σε όλους τους κλάδους παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, από τη βαριά βιομηχανία και τις κατασκευές μέχρι τα καταναλωτικά προϊόντα, τον τουρισμό, τις τράπεζες, τις τηλεπικοινωνίες, τον κλάδο της διαφήμισης, τις υπηρεσίες μεταφορών, συγκοινωνιών και ασφάλισης. Η ανάπτυξη τους και η γρήγορη εξάπλωση τους στις διεθνείς αγορές έχει ως συνέπεια την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού που φαίνεται πιο έντονα το χρονικό διάστημα που μια πολυεθνική επιχείρηση εισέρχεται σε μια νέα αγορά και προσπαθεί να κερδίσει πελάτες από επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε εκείνη την αγορά. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις με την εξελιγμένη τεχνολογία και την εμπειρία τους, καθώς και την οικονομική ευρωστία τους μπορούν να ακολουθούν πολιτικές τιμολόγησης, διανομής και προώθησης των προϊόντων τους που οι τοπικοί ανταγωνιστές τους συνήθως δεν έχουν τη δυνατότητα να ακολουθήσουν

Επιπρόσθετα, θα ήταν χρήσιμο να επισημανθεί η σημαντική διαφορά μεταξύ μίας διεθνούς και μίας πολυεθνικής επιχείρησης. Ο όρος Διεθνής Επιχείρηση (International Company) είναι γενικός και αναφέρεται σε επιχειρήσεις με διάφορους βαθμούς διεθνοποίησης στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Μία πολυεθνική επιχείρηση αποτελεί μία υποκατηγορία διεθνούς επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, μία διεθνής επιχείρηση δραστηριοποιείται σε εισαγωγές-εξαγωγές και σε παροχή αδειών εκμετάλλευσης (licensing) της παραγωγής της σε διάφορες χώρες. Πέρα από τα παραπάνω, μία πολυεθνική επιχείρηση έχει έναν διεθνή προσανατολισμό στο μάρκετινγκ, την παραγωγή, τις επενδύσεις και λαμβάνει αποφάσεις βάσει εναλλακτικών λύσεων σε όλον τον κόσμο.

Ένα κοινό χαρακτηριστικό των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι η κεντρική διοίκηση. Όσο μεγάλη και να είναι μία πολυεθνική, όσες θυγατρικές και να έχει, όσο διασκορπισμένη και να είναι παγκοσμίως, όλες οι ενέργειές της συντονίζονται από ένα κέντρο. Μολονότι υπάρχουν αντιρρήσεις σχετικά με το ότι μία θυγατρική επιχείρηση μπορεί να λειτουργεί ως μία αυτοδύναμη επιχείρηση, κάθε θυγατρική λειτουργεί κάτω από ένα καθορισμένο πλαίσιο ενεργειών προερχόμενο από την κεντρική διοίκηση. Παρακάτω αναφέρονται και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων:

- Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις λειτουργούν συνήθως σε ολιγοπωλιακής μορφής αγορές, αγορές που συνεπάγονται σημαντικά περιθώρια κέρδους.
- Η εστίαση των πολυεθνικών στον ανταγωνισμό και στην ικανοποίηση των καταναλωτών εκφράζεται σε όλα τα επίπεδα της στρατηγικής μάρκετινγκ και τις αντίστοιχες τακτικές, όπως αναφέρεται με την τμηματοποίηση της αγοράς (market segmentation), με τη διαφοροποίηση του προϊόντος (product differentiation), με την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά σε σχέση με τα ανταγωνιστικά (positioning).
- Οι πολυεθνικές δίνουν ιδιαίτερο βάρος στην εκπαίδευση του προσωπικού τους (training).
- Διατηρούν μια παραγωγή, μια συνέλευση, τις πωλήσεις, ή την παρουσία υπηρεσιών σε δύο ή περισσότερες χώρες.
- Μια ιδιαίτερη μερίδα των πωλήσεών τους, τα κέρδη, και τα προτερήματα προέρχονται από τις διεθνείς δραστηριότητές τους. Για παράδειγμα, έχει προταθεί ότι όταν αποτελούν οι διαδικασίες σε άλλες χώρες 35% των πωλήσεων και των κερδών, μια οργάνωση θεωρείται πολυεθνική.
- Εξετάζουν τις ευκαιρίες σε όλο τον κόσμο, ακόμα κι αν μπορεί να μην κάνουν επιχειρήσεις σε κάθε περιοχή και χώρα του κόσμου.
- Έχουν μια παγκόσμια προοπτική και έναν προσανατολισμό στη διευθυντική λήψη απόφασης. Με άλλα λόγια, η οργάνωση λαμβάνει τις διευθυντικές αποφάσεις σχετικά με τη χρήση των πόρων της - κεφάλαια, τεχνολογία, και επιχειρησιακή τεχνογνωσία - σε σφαιρική βάση¹¹.

¹¹ <http://applications-of-strategic-management.24xls.com/el105>

- Η μητρική επιχείρηση πρέπει να επηρεάζει τη διαδικασία και τα κριτήρια λήψης αποφάσεων της θυγατρικής, να καθορίζει τη συμπεριφορά της θυγατρικής σε μια σειρά από ζητήματα (επιλογή τεχνολογίας, πηγές πρώτων υλών κ.λπ.)
- Η μεταφορά των εισροών/πόρων γίνεται χωρίς την παρεμβολή της αγοράς, δεν έχει δηλαδή τη μορφή μιας εμπορικής συναλλαγής ή συμφωνίας μεταξύ δύο ανεξάρτητων επιχειρηματικών οντοτήτων, αλλά συμβαίνει μεταξύ δύο επιχειρήσεων οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους με σχέση ιδιοκτησίας.
- Οι ΑΞΕ περιλαμβάνουν τη μεταφορά πέρα από τα εθνικά σύνορα ενός πακέτου παραγωγικών πόρων/εισροών. Οι εισροές αυτές είναι είτε υλικές (π.χ. μετοχικό κεφάλαιο, εξοπλισμός, ενδιάμεσες και πρώτες ύλες) είτε άυλες (π.χ. τεχνογνωσία οργάνωσης της παραγωγής, ποιοτικού ελέγχου, marketing).
- Μια επιχείρηση η οποία δεν έχει ΑΞΕ δεν θεωρείται πολυεθνική. Με άλλα λόγια δεν αρκεί κάποια από τις άλλες μορφές διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας για τον χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης ως πολυεθνική.
- Όταν η χώρα προέλευσης είναι η πηγή (αφετηρία) των εξερχόμενων ΑΞΕ, λέμε ότι η μητρική εταιρία της πολυεθνικής επιχείρησης είναι χωροθετημένη στην *χώρα προέλευσης*.
- Όταν η χώρα υποδοχής είναι ο προορισμός των εξερχόμενων ΑΞΕ, λέμε επίσης ότι η πολυεθνική επιχείρηση έχει θυγατρικές σε μία ή περισσότερες *χώρες υποδοχής*.
- Οι παραγωγικοί πόροι της πολυεθνικής επιχείρησης, υλικοί και άυλοι, δημιουργούνται σε οποιοδήποτε γεωγραφικό σημείο του συστήματος της και μεταφέρονται από την μητρική επιχείρηση στις θυγατρικές, ενώ η πρώτη διατηρεί τον έλεγχο πάνω στη χρήση αυτών των εισροών από τις τελευταίες.
- Η εσωτερική μεταφορά των πόρων γίνεται σε τιμές που δεν καθορίζονται από το μηχανισμό της αγοράς αλλά από τη διοικητική ιεραρχία της πολυεθνικής με βάση τους στρατηγικούς στόχους της πολυεθνικής επιχείρησης και δεν υπακούουν στο κριτήριο της μεγιστοποίησης του κέρδους της κάθε θυγατρικής αλλά της πολυεθνικής στο σύνολο της¹².

Επιπλέον, θα ήταν χρήσιμο να επισημανθεί ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαιρούνται συχνά στις παρακάτω 3 ευρείες ομάδες, οι οποίες είναι οι εξής:

¹² <http://www.aueb.gr>

- Οριζόντια ολοκληρωμένες πολυεθνικές επιχειρήσεις: Η οριζόντια ολοκλήρωση (Horizontal integration), δείχνει το βαθμό στον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση σε πολλές γεωγραφικές περιοχές στο ίδιο σημείο της αλυσίδας αξίας του κλάδου, και επιτυγχάνεται είτε με επέκταση των προϊόντων της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές τοποθεσίες, είτε με αύξηση του εύρους των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται στις τρέχουσες αγορές. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της περίπτωσης αποτελεί η επιχείρηση υπολογιστών Dell που ακολούθησε μια στρατηγική οριζόντιας ανάπτυξης όταν επέκτεινε το ηλεκτρονικό σύστημα παραγγελιών της στην Ευρώπη και στην Κίνα¹³.
- Κάθετα ολοκληρωμένες πολυεθνικές επιχειρήσεις: Μια κάθετα ολοκληρωμένη πολυεθνική εταιρεία διαχωρίζει γεωγραφικά τα διαφορετικά στάδια της παραγωγής, με τις εκροές ορισμένων από τις θυγατρικές εταιρείες να λειτουργούν ως εισροές σε άλλες θυγατρικές. Οι επιχειρήσεις προχωρούν σε κάθετη ολοκλήρωση για να ελαττώσουν το κόστος παραγωγής, να αποφύγουν την αβεβαιότητα και να μειώσουν τον ανταγωνισμό. Κλασική περίπτωση αυτής της δομής πολυεθνικής εταιρείας αποτελεί σαφέστατα η Adidas¹⁴.
- Πολυεθνικές επιχειρήσεις διακλαδικά διαφοροποιημένες: Στην κατηγορία αυτή δεν υπάρχει καμία συσχέτιση μεταξύ των παραγόμενων προϊόντων, ούτε οριζόντια ούτε κάθετα (παραγωγή διαφορετικών προϊόντων σε διαφορετικές χώρες). Επιπλέον, δεν υπάρχουν σχέσεις εισροών-εκροών μεταξύ των εργοστασίων των πολυεθνικών, αλλά ούτε και σχέσεις υποκατάστασης, μιλάμε δηλαδή για πολυσχιδείς δραστηριότητες της ίδιας επιχείρησης. Οι κολοσσοί Microsoft και Siemens A.G είναι αδιάσειστες αποδείξεις επιχειρήσεων με αυτό τον τρόπο σύστασης και λειτουργίας¹⁵.

¹³ http://en.wikipedia.org/wiki/Horizontal_integration

¹⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Vertical_integration

¹⁵ http://wikipedia.qwika.com/en2el/Multinational_corporation

3.3 Διεθνές (Πολυεθνικό) μάρκετινγκ

Η επιχείρηση για να είναι σε θέση να εξάγει τα προϊόντα της στο εξωτερικό ή να λειτουργήσει στις διαφορετικές αγορές, θα πρέπει να μπορεί να εφαρμόσει μια διεθνή στρατηγική μάρκετινγκ των προϊόντων και λειτουργιών της. Το διεθνές μάρκετινγκ θεωρείται σαν ένα σύνολο δραστηριοτήτων μάρκετινγκ (πολιτική προϊόντος, τιμής, προώθησης και διανομής) της επιχείρησης που λαμβάνουν χώρα σε έναν αριθμό κρατών.

Υπάρχει όμως και το πολυεθνικό μάρκετινγκ, δηλαδή, η εκτέλεση όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη λειτουργία του μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες από μια επιχείρηση. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν το πολυεθνικό μάρκετινγκ, το οποίο περιλαμβάνει τη διεργασία κατεύθυνσης του συστήματος πόρων-στόχων της επιχείρησης στην κατεύθυνση των διαφόρων ευκαιριών που παρουσιάζονται στην παγκόσμια αγορά. Ο στόχος του πολυεθνικού μάρκετινγκ είναι να ταιριάζει τις ανάγκες των γεωγραφικά διασκορπισμένων πελατών, που βρίσκονται σε περισσότερες από μία χώρες, με τους πόρους της επιχείρησης. Ωστόσο, αυτό δεν είναι εύκολο έργο, επειδή οι παράμετροι που καθορίζουν το πρόγραμμα μάρκετινγκ της εταιρείας είναι ανόμοιοι σε καθεμία από τις ξένες αγορές-στόχους (Phatak, 1974)

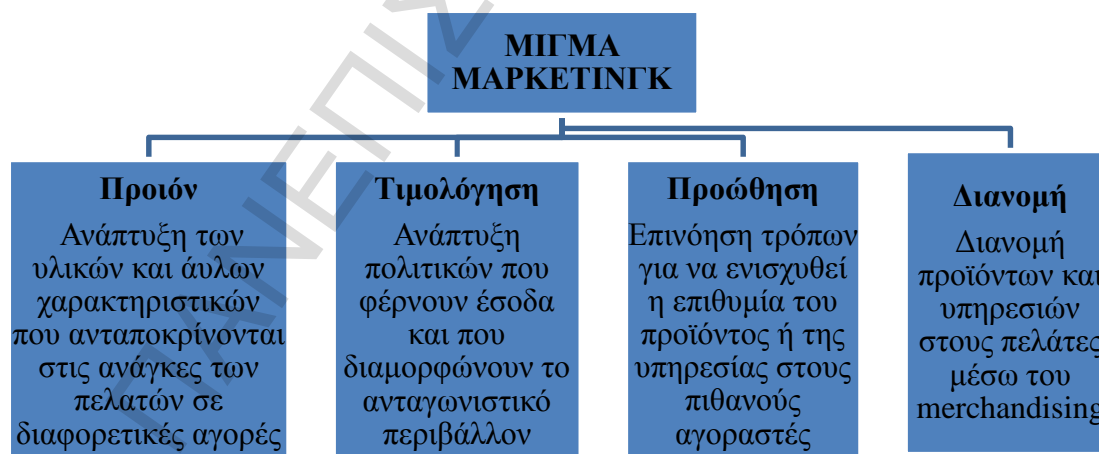
Η πολυεθνική επιχείρηση με την έναρξη των εργασιών της στις διάφορες αγορές του εξωτερικού έχει βασικά δύο εναλλακτικές λύσεις όσον αφορά στη στρατηγική μάρκετινγκ:

1. Τη δημιουργία, διοίκηση και εφαρμογή διαφορετικών προγραμμάτων μάρκετινγκ στις χώρες που λειτουργεί η επιχείρηση ή
2. Τη δημιουργία διοίκηση και εκτέλεση ενός παγκόσμιου προγράμματος του διεθνούς μάρκετινγκ

Ο ιδιαίτερος αυτός τύπος του διεθνούς μάρκετινγκ έχει την ικανότητα να επιλύει μεγάλη ποικιλία προβλημάτων με την εφαρμογή αρκετά πολύπλοκων μεθόδων. Το πεδίο των εφαρμογών του πολυεθνικού μάρκετινγκ είναι αρκετά περιορισμένο αφού μπορεί να εφαρμοστεί μόνο από ένα σχετικά μικρό αριθμό επιχειρήσεων (πολυεθνικές). Ένας άλλος περιορισμός του είναι το ότι αναφέρεται σε ένα μικρό αριθμό υπευθύνων, δηλαδή των ανώτερων διοικητικών στελεχών των πολυεθνικών επιχειρήσεων που είναι υπεύθυνα για τη σύλληψη, σχεδιασμό, πραγματοποίηση και έλεγχο των στρατηγικών πολυεθνικού μάρκετινγκ.

Υπάρχουν δύο θεμελιώδη βήματα στο σχεδιασμό μάρκετινγκ, είτε είναι εγχώριο είτε πολυεθνικό. Πρώτον, είναι η επιλογή των αγορών που πρέπει να εξυπηρετούνται από τα προϊόντα της εταιρείας. Αυτό το βήμα περιλαμβάνει την απόφαση για το ποιοι θα είναι οι πελάτες στους οποίους η εταιρεία επιθυμεί να πουλήσει τα προϊόντα της. Το δεύτερο βήμα είναι η σύνθεση του μίγματος μάρκετινγκ ή αλλιώς η απόφαση για τη φύση των προϊόντων που πρόκειται να πωλούνται στην αγορά-στόχο, τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιηθούν ώστε να φτάσουν τα προϊόντα στον καταναλωτή, πώς θα προωθηθούν, και σε ποια τιμή (Πανηγυράκης, 1999, Phatak, 1974). Για παράδειγμα, η τιμή του προϊόντος, ο τρόπος που διαφημίζεται και διανέμεται ένα προϊόν, καθώς και η φύση του ίδιου του προϊόντος, μπορεί να πρέπει να τροποποιηθεί από τη μία χώρα στην άλλη, ανάλογα, με τις ανάγκες των πελατών και τις οικονομικές συνθήκες σε κάθε χώρα, καθώς και τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά της χώρας.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζονται τα βασικά στοιχεία του μάρκετινγκ δηλαδή το προϊόν, η τιμή, η προώθηση και η προβολή, όπως ισχύουν και για το πολυεθνικό μάρκετινγκ αντίστοιχα. Στη συνέχεια γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση όσων αναφέρονται στο διάγραμμα, δηλαδή πιο συγκεκριμένα αναλύονται οι βασικοί πυλώνες του μάρκετινγκ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις ξεκινώντας από τις πολιτικές που αφορούν το προϊόν (Product policies), συνεχίζοντας με τις πολιτικές που αφορούν την τιμολόγηση (pricing), πολιτικές που αφορούν την προώθηση (promotion) και τέλος πολιτικές που αφορούν τη διανομή (distribution). Πιο αναλυτικά:



Πηγή: Griffin and Pustay (2005), pp.459

Διάγραμμα 3.1

Μίγμα μάρκετινγκ μιας πολυεθνικής επιχείρησης

1. Πολιτικές που αφορούν το προϊόν (Product policies)

Το προϊόν περιλαμβάνει τόσο το σύνολο των απτών στοιχείων, δηλαδή στοιχείων που ο πελάτης μπορεί να δει ή να αγγίξει αλλά και πολλά άυλα στοιχεία όπως η εικόνα, η εγκατάσταση, οι εγγυήσεις. Ζωτικής σημασίας για την ικανότητα της επιχείρησης να ανταγωνιστεί διεθνώς είναι η επιτυχία της στην ανάπτυξη προϊόντων με απτά και άυλα χαρακτηριστικά που καλύπτουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών σε διαφορετικές εθνικές αγορές. Για παράδειγμα, η επιτυχία της Toyota στην πώληση αυτοκινήτων στην Ευρώπη και στην Ασία, αντικατοπτρίζει τα επιτεύγματά της σχετικά με το σχεδιασμό και την παραγωγή μηχανικών αξιόπιστων οχημάτων, την προσφορά ανταγωνιστικών εγγυήσεων, την οικοδόμηση ενός σταθερού εμπορικού σήματος για τα προϊόντα της, την παροχή ανταλλακτικών και εγχειριδίων επισκευής (Griffin and Pustay, 2005).

Όμως, το τι ακριβώς είναι το προϊόν σε ένα διεθνές περιβάλλον, δεν είναι εύκολο να οριστεί. Η βασική δυσκολία πηγάζει από το γεγονός ότι το ίδιο προϊόν μπορεί να διαθέτει διαφορετική σημασία και διαστάσεις για τους καταναλωτές διαφορετικών χωρών. Έτσι, ένα ποδήλατο, για παράδειγμα, στην Ευρώπη θεωρείται σαν μέσο διασκέδασης – σπορ, ενώ στις χώρες της Άπω Ανατολής αποτελεί βασικό μέσο μεταφοράς ή και εξασφάλισης της καθημερινής επιβίωσης με τη χρησιμοποίησή του σαν μέσο δημόσιας μεταφοράς (Κίνα, Βιετνάμ, Ταϊλάνδη κλπ).

Οι αποφάσεις σχετικά με το προϊόν, είναι κύριας στρατηγικής σημασίας και δεν περιλαμβάνουν μόνο εκείνη τη σειρά αποφάσεων που έχουν σχέση με την εξαγωγή προϊόντων που έχουν ήδη παραχθεί, αλλά και τον καθορισμό της γενικότερης πολιτικής που οφείλει να υιοθετήσει η επιχείρηση σε κάθε μία από τις αγορές του εξωτερικού σε σχέση με το σχεδιασμό, την τροποποίηση, συσκευασία, διαφοροποίηση και τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, ιδιαίτερο βάρος δίνεται στην παρουσίαση των παραγόντων εκείνων που πιθανά θα εμποδίσουν την επιχείρηση στην εφαρμογή ενός αυστηρά τυποποιημένου προϊόντος στο διεθνή χώρο και το ρόλο που διαδραματίζει η επιτυχής ονομασία και συσκευασία του.

Η απόφαση σε σχέση με το προϊόν παραμένει πάντα καθοριστικής σημασίας, ιδιαίτερα στο διεθνή χώρο, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, μια που ο στρατηγικός στόχος της είναι αμετάβλητος: ικανοποίηση του καταναλωτή καλύτερα από τον ανταγωνιστή, ανεξάρτητα των γεωγραφικών περιορισμών, με αποκλειστικό στόχο την εξυπηρέτηση των επιχειρησιακών στόχων (Παηγυράκης, 1999).

Ανάλογα με τις αγορές στις οποίες μπορούν να διατεθούν και την υποστήριξη από το πακέτο προσφοράς που υπολογίζεται ότι απαιτείται για την εξασφάλιση της επιτυχίας των στρατηγικών ανάπτυξης προϊόντος/αγοράς διακρίνουμε τις εξής κατηγορίες προϊόντων:

- Εθνικά προϊόντα. Προϊόντα που θεωρείται ότι έχουν δυνατότητες μόνο σε μια αγορά (π.χ. ορισμένα είδη ένδυσης - ινδικά σαρί και σκωτσέζικες φούστες - που φοριούνται μόνο σε συγκεκριμένες χώρες).
- Πολυεθνικά προϊόντα. Προϊόντα προσαρμοσμένα στα προφανή μοναδικά χαρακτηριστικά των εθνικών αγορών (π.χ. ηλεκτρικές συσκευές σχεδιασμένες για να λειτουργούν με το ηλεκτρικό ρεύμα διαφόρων χωρών).
- Διεθνή προϊόντα. Προϊόντα που θεωρείται ότι διαθέτουν το δυναμικό για να προωθηθούν σε αρκετές εθνικές αγορές (π.χ. αλυσίδα εστιατορίων γρήγορου φαγητού Mc Donald's).
- Παγκόσμια προϊόντα. Διεθνή προϊόντα που έφτασαν να έχουν παγκόσμια υπόσταση (π.χ. παγκόσμιες μάρκες όπως τα τσιγάρα Marlboro, η πετρελαϊκή εταιρεία Exxon, και η Coca Cola). Γενικά, τα παγκόσμια προϊόντα χρησιμοποιούν την ίδια στρατηγική τοποθέτησης και πακέτου προσφοράς σε όλες τις χώρες, με μικρές τροποποιήσεις για να καλύψουν τις απαιτήσεις του τοπικού ανταγωνισμού και της τοπικής κουλτούρας (Sandhusen, 1999).

Όσον αφορά στις υπηρεσίες, αποτελούν σήμερα ένα σημαντικό στοιχείο της παγκόσμιας οικονομίας αφού αντιπροσωπεύουν σημαντικούς τομείς όπως το χονδρεμπόριο, το λιανεμπόριο, τις επικοινωνίες, τον τουρισμό, τις τραπεζικές υπηρεσίες, τη ναυτιλία όπως επίσης και τις προσωπικές υπηρεσίες που παρέχονται σε πολλούς τομείς. Ως γνωστόν, οι υπηρεσίες προσφέρουν μεγάλες ευκαιρίες απασχόλησης και στις αναπτυγμένες χώρες συμβάλλουν με περισσότερα από 50% στη δημιουργία του εθνικού εισοδήματος.

Οι υπηρεσίες δεν έχουν φυσικά – υλικά χαρακτηριστικά, αλλά άυλα, πράγμα το οποίο τις καθιστά μη αποθηκεύσιμες. Άλλο ένα χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι ότι παράγονται και καταναλώνονται ταυτοχρόνως, για αυτό εφόσον παράγονται, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με αποδοτικό τρόπο διότι αν δεν χρησιμοποιούνται απλώς χάνονται χωρίς κανένα οικονομικό αποτέλεσμα.

Το τρίτο και βασικό χαρακτηριστικό τους, είναι ότι η άυλος φύση των υπηρεσιών και η αδυναμία μαζικής παραγωγής τους, καθιστά ιδιαίτερα δύσκολη την τυποποίηση τους όπως επίσης και τον έλεγχο ποιότητας (Πανηγυράκης, 1999).

2. Πολιτικές που αφορούν την τιμολόγηση (Pricing)

Η ανάπτυξη αποτελεσματικών πολιτικών τιμολόγησης αποτελεί ένα κρίσιμο παράγοντα της επιτυχίας κάθε επιχείρησης. Οι πολιτικές τιμολόγησης επηρεάζουν άμεσα το μέγεθος των εσόδων που αποκτήθηκαν από μια εταιρεία. Οι πολιτικές τιμολόγησης χρησιμεύουν επίσης ως σημαντικό στρατηγικό όπλο, επιτρέποντας στην επιχείρηση να διαμορφώσει το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται (Griffin and Pustay, 2005).

Η εξαγωγική επιχείρηση που διαθέτει ένα ενδιαφέρον προϊόν θα πρέπει να το τιμολογεί αποτελεσματικά. Ο καθορισμός της τιμής στο διεθνές μάρκετινγκ γίνεται πολύπλοκος πολλές φορές από την ύπαρξη ενδιάμεσων και δασμών. Οι βασικές αρχές καθορισμού της τιμής σε μια αγορά του εξωτερικού, είναι ίδιες με αυτές στον καθορισμό της τιμής στην αγορά του εσωτερικού. Η κύρια διαφορά έγκειται στην μεγαλύτερη διαφοροποίηση που οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζουν στη διεθνή αγορά. Αυτό συμβαίνει γιατί σήμερα παρατηρείται αυξημένη οικονομική ολοκλήρωση των αγορών, που κάνει δύσκολο το συνδυασμό των τιμολογιακών πολιτικών.

Η διεθνής τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης επιδρά στη δυνατότητα παραμονής της στη διεθνή αγορά. Αποτελεί ένα σημαντικό χώρο λήψης αποφάσεων, αφού το στέλεχος του πολυεθνικού μάρκετινγκ έχει στη διάθεσή του διαφορετικές προσεγγίσεις για να πάρει τις κατάλληλες τιμολογιακές αποφάσεις. Για παράδειγμα, τέτοιες αποφάσεις είναι αυτές σχετικές με την τιμολογιακή πολιτική μεταξύ της μητρικής επιχείρησης και των θυγατρικών.

Ο καθορισμός της αποτελεσματικής πολιτικής, παραμένει ένα από τα κύρια καθήκοντα του υπεύθυνου του διεθνούς μάρκετινγκ. Στην κατάρτιση της τιμολογιακής πολιτικής, λαμβάνονται υπόψη οι συνθήκες της διεθνούς αγοράς, οι ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στη συγκεκριμένη αγορά της αλλοδαπής και ο ανταγωνισμός, όπως ιδιαίτερα εκφράζεται με τις διεθνείς δασμολογικές συμφωνίες και κανονισμούς.

Δύο είναι οι πολιτικές τιμολόγησης, η επιβολή μιας τιμής για όλες τις αγορές (worldwide pricing) και η επιβολή διαφορετικής τιμής στη χώρα παραγωγής από τις άλλες χώρες (dual pricing). Πρακτικά η πρώτη περίπτωση είναι σχεδόν αδύνατη αφού η διαφορετική τιμή εκφράζει συχνά το διαφορετικό κόστος παραγωγής. Αλλιώς, η τιμολόγηση είναι μια διαδικασία που προσδιορίζεται κατά πρώτο λόγο από το κόστος παραγωγής. Αν η παραγωγή ενός προϊόντος σε μια χώρα κοστίζει περισσότερο από ότι σε μια άλλη, τότε προφανώς η τιμή του θα διακυμαίνεται αντίστοιχα (Μελάς και Πολλάλης, 2005).

Οι διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών, μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα τιμολόγησης. Εάν το νόμισμα της χώρας του εξαγωγέα αυξάνεται σε αξία, ο εξαγωγέας πρέπει να επιλέξει μεταξύ της διατήρησης των τιμών του εγχώριου νομίσματος (η οποία κάνει τα προϊόντα της πιο ακριβά στη χώρα εισαγωγής) και τη διατήρηση των τιμών της στο νόμισμα υποδοχής (το οποίο μειώνει τα περιθώρια κέρδους της, μειώνοντας το ποσό του νομίσματος της χώρας καταγωγής που λαμβάνει για κάθε μονάδα που πωλείται)

Συνοπτικά, η τιμολογιακή πολιτική επηρεάζεται από:

- ❖ Το κόστος του προϊόντος που καθορίζει την ελάχιστη τιμή που μπορεί να ληφθεί για να πραγματοποιηθούν μηδενικά κέρδη
- ❖ Τη ζήτηση για το προϊόν που καθορίζει την ανώτερη τιμή που είναι διατεθειμένοι οι καταναλωτές να διαθέσουν για αυτό
- ❖ Την κυβερνητική πολιτική και νομοθεσία που ελέγχει το επίπεδο τιμών και
- ❖ Τον ανταγωνισμό που καθορίζει με τη σειρά του τη διαμόρφωση ενός επιπέδου τιμών

Οι τιμολογιακές αποφάσεις στο διεθνή χώρο αντιμετωπίζουν πολλά ειδικά προβλήματα που απορρέουν από τις διαφορετικές ανταγωνιστικές και πολιτιστικές συνθήκες που επικρατούν στις διαφορετικές χώρες. Για αυτό μια πολυεθνική επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί την αγορά, τον ανταγωνισμό, τα κόστη λειτουργίας της και το νομικό πλαίσιο που μπορεί να επηρεάσει την τιμολογιακή της στρατηγική.

3. Πολιτικές που αφορούν την προώθηση (Promotion)

Η διεθνής προώθηση είναι ένα άλλο ενδιαφέρον στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ. Περιλαμβάνει τη διεθνή διαφήμιση, τις προσωπικές πωλήσεις και τις δημόσιες σχέσεις. Όλες αυτές οι μέθοδοι ευρύτερης επικοινωνίας και προώθησης των προϊόντων, της ίδιας της επιχείρησης, του κλάδου ή της χώρας προέλευσης αποβλέπουν στην πληροφόρηση, υπενθύμιση και συμβολική ενίσχυση των προϊόντων και υπηρεσιών που είναι για εξαγωγή.

Η διαφήμιση θεωρείται το κυριότερο μέσο της προώθησης. Σκοπός της διαφήμισης είναι να διατηρήσει, να προσελκύσει και να αυξήσει την πελατεία μιας επιχείρησης, γιατί έτσι αυτή θα βελτιώσει την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων της. Πρέπει να σημειωθεί ότι η διαφήμιση επιτυγχάνει την αύξηση των πωλήσεων μόνο αν το διαφημιζόμενο προϊόν ή υπηρεσία ικανοποιεί μια συγκεκριμένη ανάγκη των καταναλωτών. Αν δεν συμβαίνει αυτό, τότε η διαφήμιση είναι επιζήμια τόσο για το προϊόν, όσο και για την ίδια την επιχείρηση.

Σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία διαφημιστικών μέσων, από τα οποία τα πιο συνηθισμένα είναι:

- Τύπος
- Τηλεόραση
- Κινηματογράφος
- Ραδιόφωνο
- Διαδίκτυο
- Αφίσες
- Χρηματοδότηση αγώνων και αθλητικών γεγονότων
- Άμεση ηλεκτρονική αλληλογραφία
- Σύμβολα της επιχείρησης (π.χ. ο κλόουν Ronald Mc Donald) (Πανηγυράκης, 1999).

Μερικές φορές οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις όταν δεν έχουν μόνιμη αντιπροσώπευση στη ξένη χώρα, δεν μπορούν να αντιληφθούν τόσο καλά όσο οι τοπικής ιδιοκτησίας τις ιδιαιτερότητες ειδικών αγορών, τα ειδικά θέματα «κουλτούρας» (τι επιτρέπουν οι τοπικοί νόμοι, τι μέσα υπάρχουν, τι προγραμματισμός πρέπει να γίνει). Από την άλλη πλευρά συχνά ο συντονισμός των διαφημιστικών στόχων μιας πολυεθνικής εταιρείας, που λειτουργεί σε πολλές χώρες, μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω μιας διεθνούς διαφημιστικής εταιρείας (Θανόπουλος, 2002).

Άλλο ένα προωθητικό εργαλείο είναι η προσωπική πώληση (personal selling). Η προσωπική πώληση είναι το σπουδαιότερο προωθητικό μέσο για αρκετές πολυεθνικές επιχειρήσεις. Προσωπικές πωλήσεις είναι η πρόσωπο με πρόσωπο παρουσιάσεις από τους εξαγωγείς στους μεσάζοντες τους πελάτες και τους υποψήφιους πελάτες. Λόγω της στενής επαφής μεταξύ του πωλητή και του δυνητικού πελάτη, οι πωλητές είναι πιθανό να χρησιμοποιούν υπηκόους της χώρας υποδοχής ως εκπροσώπους τους. Η προσωπική προώθηση ενδείκνυται κυρίως για πωλήσεις:

- Σε βιομηχανικούς πελάτες,
- Ακριβών προϊόντων ή υπηρεσιών,
- Πολυτελών προϊόντων,
- Προϊόντων υψηλής τεχνολογίας,
- Σε αγροτικές περιοχές,
- Σε υπανάπτυκτες ή αναπτυσσόμενες αγορές

Η προσωπική πώληση προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα σε μια πολυεθνική επιχείρηση:

- Επιχειρήσεις που προσλαμβάνουν τοπικούς αντιπροσώπους πωλήσεων μπορεί να είναι βέβαιοι ότι αυτά τα άτομα έχουν κατανοήσει την τοπική κουλτούρα, τους κανόνες και τα έθιμα. Για παράδειγμα, ένας ντόπιος της Ελλάδας που πωλεί τα προϊόντα σε αυτή τη χώρα θα είναι καλύτερα ενημερωμένος σχετικά με τις τοπικές συνθήκες από ότι κάποιος που θα αποστέλλεται από τη Γερμανία για να πουλήσει τα προϊόντα στην Ελλάδα.
- Η προσωπική πώληση προωθεί τη στενή, προσωπική επαφή με τους πελάτες. Οι πελάτες έρχονται σε επαφή με τους πωλητές και συνδέουν αυτήν την προσωπική επαφή με την εταιρεία.
- Η προσωπική πώληση καθιστά πιο εύκολο για την εταιρεία να αποκτήσει πολύτιμες πληροφορίες για την αγορά. Οι τοπικοί αντιπρόσωποι πωλήσεων που είναι καλά ενημερωμένοι, αποτελούν μια εξαιρετική πηγή πληροφοριών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή/και τη βελτίωση των υφιστάμενων για την τοπική αγορά.

Από την άλλη πλευρά, η προσωπική πώληση είναι μια σχετικά υψηλού κόστους στρατηγική.

Το τελευταίο προωθητικό μέσο είναι οι δημόσιες σχέσεις (Public Relations, PR). Σύμφωνα με τον ορισμό του Βρετανικού Ινστιτούτου Δημοσίων Σχέσεων, είναι «η προμελετημένη, προδιαγραμμένη και συστηματική προσπάθεια για την δημιουργία και τη διατήρηση αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γενικότερα και του κοινού» (Hindson, 1965).

Οι δημόσιες σχέσεις αποτελούνται από προσπάθειες που στοχεύουν στην ενίσχυση της φήμης και της εικόνας της επιχείρησης με το ευρύ κοινό και στην αντιμετώπιση αρνητικών κριτηρίων της ίδιας, των προϊόντων ή της πολιτικής της σε διαφορετικές αγορές του εξωτερικού. Οι διεθνείς εταιρείες αναγνωρίζουν ότι τα χρήματα που δαπανώνται για δημόσιες σχέσεις είναι χρήματα που πιάνουν τόπο, γιατί κερδίζουν πολιτικούς συμμάχους και καθιστούν ευκολότερο να επικοινωνούν τις ανάγκες τους στο ευρύ κοινό. Επίσης, αναγνωρίζουν ότι, ως «ξένοι», συχνά ελκύουν πολιτικούς στόχους, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να προσπαθούν να μειώσουν την έκθεσή τους σε πολιτικές επιθέσεις. (Θανόπουλος 2002, Griffin and Pustay, 2005).

4. Πολιτικές που αφορούν τη διανομή (Distribution)

Η διανομή ορίζεται ως «το φάσμα των λειτουργιών του σχεδιασμού, της εγκατάστασης και της διαχείρισης του συστήματος μέσω του οποίου ένα προϊόν διατίθεται σε μια νέα αγορά» (Μελάς και Πολλάλης, 2005).

Η δυνατότητα διείσδυσης στις αγορές του εξωτερικού είναι στενά συνδεδεμένη με την αποτελεσματική επιλογή και διοίκηση του καναλιού επιλογής. Τα κανάλια διανομής διαφέρουν σε ένα μεγάλο βαθμό από τη μια χώρα στην άλλη. Παράγοντες όπως η παράδοση, το σύστημα παραδοσιακών αξιών και το νομικό πλαίσιο επηρεάζουν τη δομή του καναλιού και τις λειτουργίες των μελών του. Παρ' όλες αυτές τις διαφορές υπάρχουν μερικά κοινά χαρακτηριστικά που παρατηρούνται στα συμμετέχοντα μέλη ενός καναλιού διανομής, ανεξάρτητα από το είδος της αγοράς ή από το είδος του προϊόντος που διακινείται μέσω αυτού.

Η σχέση αλληλεξάρτησης που απαιτείται σε ένα κανάλι επιβάλλει έναν ελάχιστο βαθμό συνεργασίας από τα μέλη του, για να επιτευχθούν οι στόχοι του προγράμματος μάρκετινγκ. Η πολυπλοκότητα και ο μεγάλος αριθμός των ενδιάμεσων που παρεμβάλλονται σε ένα διεθνές κανάλι κάνουν την ανάγκη της συνεργασίας καθοριστικό παράγοντα (Πανηγυράκης, 1999).

Στην παγκόσμια αγορά, όπου τα κανάλια μεγαλώνουν σε μήκος και τα προβλήματα διαχείρισης υλικών πολλαπλασιάζονται, οι αποτελεσματικές στρατηγικές καναλιών διανομής και διαχείρισης υλικών μπορούν να αντισταθμίσουν σε μεγάλο βαθμό τις υψηλές δαπάνες και να διευκολύνουν την επιτυχία της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό. Η κατάρτιση οικονομικά αποδοτικών, συνολικών στρατηγικών διανομής στις παγκόσμιες αγορές ξεκινάει με την κατανόηση της διαθέσιμης δομής, της ροής, των λειτουργιών, των αξιών και του κόστους των καναλιών σε σχέση με τις ανάγκες των πελατών, τους στόχους και τους πόρους της εταιρείας (Sandhusen, 1999).

Ο διευθυντής μάρκετινγκ μιας διεθνούς εταιρείας, πρέπει να καθορίσει ποια κανάλια διανομής θα χρησιμοποιήσει για να εμπορευματοποιήσει τα προϊόντα της εταιρείας σε κάθε εθνική αγορά που εξυπηρετεί (διάγραμμα 3.2). Ένα κανάλι διανομής μπορεί να αποτελείται από τα παρακάτω τέσσερα βασικά μέρη:

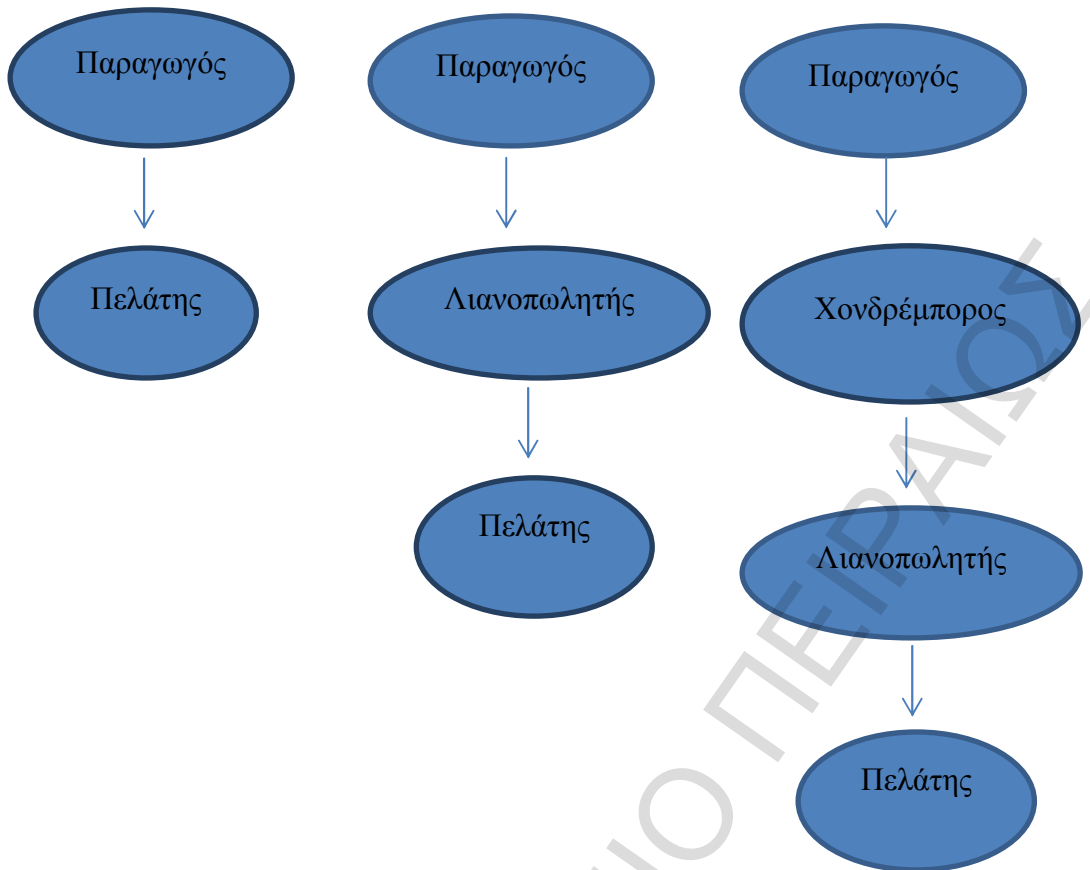
1. ο κατασκευαστής (παραγωγός) που δημιουργεί το προϊόν ή την υπηρεσία
2. ο χονδρέμπορος που αγοράζει προϊόντα και υπηρεσίες από τον κατασκευαστή και στη συνέχεια τα μεταπωλεί στους λιανοπωλητές

3. ο λιανοπωλητής, ο οποίος αγοράζει από τους χονδρέμπορους και στη συνέχεια τα πωλεί στους πελάτες
4. ο πραγματικός πελάτης, ο οποίος αγοράζει το προϊόν ή την υπηρεσία για τελική κατανάλωση

Μερικές επιχειρήσεις προσφέρουν απευθείας τα προϊόντα τους στους καταναλωτές οι οποίοι πληρώνουν την επιχείρηση άμεσα, παρακάμπτοντας μ αυτόν τον τρόπο τους χονδρεμπόρους και εμπόρους λιανικής πώλησης και ως εκ τούτου έχει ένα πολύ σύντομο κανάλι διανομής. Η προσέγγιση αυτή καλείται «απευθείας πώληση», διότι η επιχείρηση ασχολείται άμεσα με τον τελικό καταναλωτή του. Η επιχείρηση Dell με τους υπολογιστές ξεκίνησε ως μια επιχείρηση απευθείας πωλήσεων, λαμβάνοντας παραγγελίες των πελατών της τηλεφωνικά χωρίς χρέωση, 24 ώρες τη μέρα.

Ένα ελαφρώς μεγαλύτερο κανάλι διανομής περιλαμβάνει την πώληση στους εμπόρους λιανικής πώλησης, οι οποίοι στη συνέχεια αγοράζουν και πωλούν τα προϊόντα σε πελάτες. Αυτή η προσέγγιση είναι πιο εύκολη, όταν οι έμποροι λιανικής είναι συγκεντρωμένοι σε μια δεδομένη αγορά.

Το μεγαλύτερο κανάλι διανομής περιλαμβάνει τη χρήση των χονδρεμπόρων. Οι χονδρέμποροι θεωρούνται σαν ξεχωριστές «επιχειρήσεις» που αγοράζουν από τους παραγωγούς και στη συνέχεια μεταπωλούν στους λιανοπωλητές, ή σε ορισμένες περιπτώσεις, σε άλλους χονδρεμπόρους. Για παράδειγμα, οι αγρότες πωλούν τα προϊόντα τους σε εμπόρους χονδρικής πώλησης, που πωλούν στη συνέχεια σε παντοπωλεία που πρέπει να ασχοληθούν με λίγους μόνο μεγάλους προμηθευτές (Griffin and Pustay, 2005).



Πηγή: Griffin and Pustay (2005), pp.476

Διάγραμμα 3.2
Επιλογές καναλιών διανομής

3.4 Οργάνωση και στρατηγικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων

Η οργάνωση μία πολυεθνικής επιχείρησης επικεντρώνεται κυρίως στην ορθή λήψη διοικητικών αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, σχετίζεται με μία σειρά ζητημάτων όπως η διαχείριση των πληροφοριών, οι εσωτερικές σχέσεις μεταξύ διαφόρων τμημάτων, ο καταμερισμός των ευθυνών και ο έλεγχος της επιχείρησης με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της στρατηγικής της.

Η δομή των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι ένας συνδυασμός μιας οργανωτικής κατανομής αρμοδιοτήτων κατά ομάδες προϊόντων, ή κατά τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας, κατά λειτουργία και κατά γεωγραφικό χώρο και ενός συγκεντρωτικού ή αποκεντρωμένου τρόπου που παίρνονται οι αποφάσεις, που είναι αποτέλεσμα του επιθυμητού

βαθμού συμμετοχής στα μετοχικά κεφάλαια των θυγατρικών εταιριών και της διαπραγματευτικής ικανότητας της πολυεθνικής με τις χώρες τις οποίες επιδιώκεται η ίδρυση των θυγατρικών. Ο επιθυμητός τρόπος για να παίρνονται αποφάσεις σε πολυεθνικές που έχουν επεκτείνει τις παραγωγικές τους λειτουργίες στο εσωτερικό και προσπαθούν να εδραιώσουν τις πωλήσεις τους στο εξωτερικό με επενδύσεις σε εμπορικές θυγατρικές, είναι ο αποκεντρωμένος. Οι θυγατρικές αυτές ξεκινάνε σαν επεκτάσεις μιας πετυχημένης εμπορίας από ντόπιους αντιπροσώπους.

Οι πολυεθνικές που προχωράνε στο στάδιο της ίδρυσης θυγατρικών που εξυπηρετούν το διεθνή καταμερισμό των παραγωγικών διαδικασιών με κριτήριο την τιμή και την ποιότητα του συντελεστή εργασίας, έχουν την τάση να ελέγχουν με μεγάλη πλειοψηφία ή εξ ολοκλήρου αυτές τις θυγατρικές τους.

Όσον αφορά τέλος τις πολυεθνικές που έχουν επεκταθεί σε άλλους επιχειρηματικούς τομείς με θυγατρικές που δεν έχουν καμία οργανική σχέση με τη μητρική, μια και το βασικότερο κριτήριο συμμετοχής της πολυεθνικής είναι η κατανομή του επιχειρηματικού κινδύνου, έχουν πάντα μικτές θυγατρικές ή ακόμα και συμμετοχές μειοψηφίας (Λυμπερόπουλος, 1978).

Σε μία πολυεθνική επιχείρηση, ο Διεθνής Τομέας είναι, συνήθως, οργανωμένος κατά γεωγραφικές περιοχές με στελέχη να έχουν την ευθύνη συγκεκριμένης περιοχής. Η δομή αυτή απαιτεί από τα στελέχη να οργανώνουν τις λειτουργίες των τοπικών μονάδων της πολυεθνικής επιχείρησης λαμβάνοντας υπ' όψιν τοπικές παραμέτρους. διεθνώς και οι οποίες αποτελούν κέντρα κέρδους.

Μεταξύ του βαθμού διεθνοποίησης μιας εταιρείας και της οργανωσιακής της δομής υπάρχει ισχυρή σχέση καθώς όσο επεκτείνεται εκτός συνόρων τόσο η δομή της μεταβάλλεται έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στο νέο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Επίσης, η οργάνωση μίας πολυεθνικής επιχείρησης θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στο περιβάλλον και στην κουλτούρα της κάθε χώρας στην οποία δραστηριοποιείται.

Η φράση «οι άνθρωποι είναι ότι πολυτιμότερο έχουμε» τείνει να επικρατεί στον επιχειρηματικό κόσμο και δε δέχεται κριτική από καμιά διοικητική ομάδα, ανεξαρτήτως του επιπέδου ιεραρχίας στο οποίο βρίσκεται. Η αντίληψη αυτή του επιχειρηματικού κόσμου για το τμήμα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων (human resource management) αν όχι για όλες τις επιχειρήσεις, για την πλειοψηφία τους όμως αποτελεί μια αλλαγή στις πολυεθνικές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να μειώσουν το

κόστος, να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και να βελτιώσουν το συγκριτικό τους πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, προχώρησαν σε μαζική αναδιάρθρωση (π.χ. μαζικές απολύσεις) και μείωση του μεγέθους τους.

Επιπρόσθετα, μία πολυεθνική επιχείρηση θα πρέπει να έχει μία σειρά δικτύων εξουσίας και ευθυνών από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και τα υψηλόβαθμα στελέχη μέχρι τα στελέχη των μονάδων που βρίσκονται διεθνώς. Τα δίκτυα αυτά σχετίζονται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων από στελέχη τα οποία είναι πιθανό να είναι διασκορπισμένα σε πολλές χώρες. Η μετάδοση πληροφοριών και διαφόρων ζητημάτων μεταξύ αυτών των δικτύων θα πρέπει να πραγματοποιούνται γρήγορα, σωστά και άμεσα..

Οι υπάλληλοι, οι managers, ακόμα και τα διευθυντικά στελέχη μιας πολυεθνικής επιχείρησης, ανάλογα με το εύρος των ευθυνών και των ενεργειών τους εκπαιδεύονται με απώτερο στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσης τους προς όφελος της επιχείρησης. Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά-δηλαδή από τα ανώτερα κι ανώτατα στελέχη της επιχείρησης, είτε εξωτερικά από κάποια ειδική εταιρεία συμβούλων. Το επίπεδο της ανάπτυξης κάθε χώρας καθορίζει τόσο τη διάρθρωση του προσωπικού όσο την έκταση και το είδος της εκπαίδευσής του. Όσο πιο υποανάπτυκτη είναι μια χώρα τόσο περισσότερο ξένο διοικητικό και τεχνικό προσωπικό είναι απαραίτητο και τόσο μεγαλύτερος είναι ο χρόνος που μεσολαβεί μέχρι την εκπαίδευση ντόπιου ειδικευμένου προσωπικού (Μελάς και Πολλάλης, 2005).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η ιδιομορφία της εσωτερικής χρηματοδότησης των θυγατρικών της πολυεθνικής επιχείρησης βρίσκεται στο ότι αυτή δεν καθορίζεται από το οικονομικό αποτέλεσμα της καθεμίας, αλλά από τα σχέδια μακροχρόνιας ανάπτυξης που έχει για αυτές η μητρική τους εταιρία. Τα σχέδια μακροχρόνιας ανάπτυξης κάθε θυγατρικής εξαρτώνται από την πρόβλεψη εξέλιξης των εργατικών εξόδων, που είναι αποτέλεσμα της πορείας του συνδικαλιστικού κινήματος κάθε χώρας, από τη σταθερότητα ή την εξέλιξη της κατάστασης της χώρας που βρίσκεται η θυγατρική, από τη φορολογική μεταχείριση των κερδών τους και τέλος από τις δυνατότητες διεύρυνσης της εσωτερικής αγοράς όταν πρόκειται για θυγατρικές προσανατολισμένες σε συγκεκριμένη αγορά.

Η χρηματοδότηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων γίνεται με τη μεσολάβηση μιας εταιρίας, η οποία:

1. Κατατάσσει κυρίως τη μακρόχρονη κάλυψη των οικονομικών αναγκών των θυγατρικών, με βάση μια ορισμένη προτεραιότητα ανάλογη με το ρόλο και τη

βαρύτητα της θέσης κάθε μίας θυγατρικής στην επίτευξη των στόχων ολόκληρου του συγκροτήματος.

2. Επιτρέπει την προσέγγιση στις διεθνείς χρηματαγορές, στις οποίες οι συναλλαγές γίνονται μόνο σε τεράστια ποσά, σχετικά με τα μεγέθη των περισσότερων θυγατρικών και των ντόπιων επιχειρήσεων.

Αυτή η πρόσβαση που έχουν οι θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς χρηματαγορές τους εξασφαλίζει μια τέλεια ανεξαρτησία από την οικονομική πολιτική των κρατών που έχουν εγκατασταθεί. Έτσι, τα επενδυτικά σχέδια των θυγατρικών δεν επηρεάζονται καθόλου όπως εκείνα των ντόπιων επιχειρήσεων από την οικονομική συγκυρία και την πολιτική του κάθε κράτους. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα εξ αιτίας των εγγυήσεων που τους παρέχει η φήμη και η οικονομική υπόσταση τους, να εξασφαλίσουν τη χρηματοδότηση τους από τις διάφορες ντόπιες χρηματαγορές, στενεύοντας ταυτόχρονα τα χρηματοδοτικά περιθώρια των ανταγωνιστικών τους ντόπιων επιχειρήσεων (Λυμπερόπουλος, 1978).

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να ενδυναμώνουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, όταν λαμβάνουν υπ' όψιν τους τις διαφορετικές δυνατότητες που χαρακτηρίζουν τις τοποθεσίες υποδοχής στις οποίες δραστηριοποιούνται. Αυτή η νέα τάση καταλήγει στη δημιουργία ενός καινούργιου κεντρικού άξονα στον οποίο κινείται και εξελίσσεται η σύγχρονη πολυεθνική επιχείρηση και δεν είναι άλλος από αυτόν της διαφοροποίησης και της ετερογενούς δομής. Στα πλαίσια αυτής της δομής οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αναπαράγουν ετερογένεια μέσω ενός πολύπλοκου δικτύου θυγατρικών επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι τόσο η χώρα προέλευσης όσο και οι χώρες υποδοχής έχουν τη δυνατότητα να διδαχθούν από τα οφέλη δημιουργίας διαφοροποιημένων συγκριτικών πλεονεκτημάτων.

Η οργανωτική αυτή αλλαγή οφείλεται στο γεγονός ότι οι πολυεθνικές ενδιαφέρονται όχι μόνο για τους παράγοντες που καθορίζουν τις συνθήκες ζήτησης στις χώρες υποδοχής αλλά και για τους παράγοντες που σχετίζονται με τις συνθήκες προσφοράς και μπορούν να στηρίξουν την διεθνή ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Συνεπώς παρατηρούμε μια αλλαγή στη σύνθεση των πλεονεκτημάτων τοποθεσίας η οποία αντικατοπτρίζει την προσπάθεια των κυβερνήσεων να αναβαθμίσουν τις πλουτοπαραγωγικές πηγές τους και να δημιουργήσουν νέες οι οποίες θα οδηγήσουν με τη σειρά τους σε μοναδικά και μη αντιγράψιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Έτσι, οι θυγατρικές αποκτούν καίρια θέση στο

διεθνές δίκτυο παραγωγής της πολυεθνικής δεδομένου ότι συμμετέχουν δυναμικά στη δημιουργία τέτοιων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η αποτελεσματικότητα της νέας οργανωτικής δομής εξαρτάται πλέον και σε μεγάλο βαθμό από τις συντονιστικές ικανότητες που αναπτύσσονται μεταξύ της μητρικής και των θυγατρικών.

Οι στρατηγικές, οι οποίες μπορούν να ακολουθήσουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι τα μέσα, τα οποία θα βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους της. Η επιλογή και εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών κατευθύνσεων εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αλλά και του κλάδου. Η σωστή επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής θα βοηθήσει μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βελτιώσει τη θέση της έναντι των ανταγωνιστών και να αυξήσει την κερδοφορία της. Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στην παγκόσμια αγορά μπορούν να υιοθετήσουν μια από τις παρακάτω στρατηγικές:

- Διεθνής στρατηγική (International strategy)

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που υιοθετούν μια διεθνή στρατηγική προσπαθούν να δημιουργήσουν κέρδη μέσω μεταφοράς ικανοτήτων και προϊόντων σε ξένες αγορές, όπου οι τοπικοί ανταγωνιστές δε διαθέτουν. Οι περισσότερες διεθνείς επιχειρήσεις δημιουργούν κέρδη μεταφέροντας στις αγορές υποδοχής διαφοροποιημένα προϊόντα, τα οποία παρήχθησαν στη χώρα προέλευσης. Η διεθνής στρατηγική έχει νόημα, όταν μια πολυεθνική επιχείρηση έχει σημαντικές ικανότητες, που οι τοπικοί ανταγωνιστές σε ξένες χώρες δε διαθέτουν και όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει σχετικά μικρές πιέσεις για προσαρμογή στα τοπικά πρότυπα και μείωση κόστους. Επιπλέον, λόγω της αύξησης του αριθμού των απαραίτητων βιομηχανικών εγκαταστάσεων, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική, τείνουν να υποφέρουν από τα υψηλά λειτουργικά κόστη (Berry, 2009).

- Πολυεθνική στρατηγική (Multinational strategy)

Η πολυεθνική στρατηγική είναι μια στρατηγική στην οποία η εταιρία προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες τις αγορές, δηλαδή χρησιμοποιεί διαφορετική στρατηγική για κάθε χώρα. Η επιχείρηση όμως πρέπει να έχει αυτόνομες θυγατρικές στις συγκεκριμένες αγορές ώστε να υπάρχει συνεχής επίβλεψη πάνω σ αυτές. Το κύριο πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι οι επιχειρήσεις έχουν άμεση πληροφόρηση για οποιαδήποτε αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών και κατά συνέπεια έχουν τη δυνατότητα να αντιδράσουν γρήγορα και

αποτελεσματικά σ αυτές. Τέτοιες ενέργειες δημιουργούν το συναίσθημα στον καταναλωτή ότι αυτές οι επιχειρήσεις εμπνέουν κύρος και σιγουριά, κάτι το οποίο δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μπορούν να αυξήσουν την τιμή στα προϊόντα τους.

- Πολυεγχώρια στρατηγική (Multidomestic strategy)

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική προσανατολίζονται προς την επίτευξη της μέγιστης τοπικής προσαρμοστικότητας. Το κύριο χαρακτηριστικό αυτών των επιχειρήσεων είναι ότι προβαίνουν σε εκτενή προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες, τόσο του προϊόντος τους, όσο και της στρατηγικής προώθησης (marketing). Επίσης, τείνουν να εγκαθιστούν μια ολοκληρωμένη σειρά δραστηριοτήτων σχετικά με την παραγωγή, την έρευνα και ανάπτυξη, το marketing σε κάθε κύρια εθνική αγορά στην οποία και δραστηριοποιούνται. Παρ' όλα αυτά, αδυνατούν γενικά να διακρίνουν την αξία των παρελθουσών εμπειριών από τις οικονομίες τόπου εγκατάστασης. Κατά συνέπεια, πολλές πολυεθνικές που ακολουθούν αυτήν τη στρατηγική έχουν δομές υψηλού κόστους. Μια πολυεγχώρια στρατηγική έχει μεγαλύτερο νόημα, όταν υπάρχουν υψηλές πιέσεις για τοπική προσαρμογή του προϊόντος και χαμηλές πιέσεις για μείωση κόστους (Παπαδάκης, 2007).

- Υπερεθνική στρατηγική (Transnational strategy)

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι ανταγωνιστικές συνθήκες είναι τόσο έντονες, ώστε για να επιζήσουν οι επιχειρήσεις στη διεθνή αγορά θα πρέπει να εκμεταλλευθούν την εξοικονόμηση κόστους λόγω προηγούμενων εμπειριών, καθώς και τις οικονομίες τόπου εγκατάστασης. Επιπλέον, πρέπει να μεταφέρουν όλες τις βασικές αρμοδιότητες εντός της επιχείρησης και ταυτόχρονα να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις πιέσεις για τοπική προσαρμογή. Πολύτιμες ικανότητες μπορούν να αναπτυχθούν σε οποιαδήποτε από τις διεθνείς δραστηριότητες της επιχείρησης. Γι αυτό το λόγο, η ροή των ικανοτήτων και η παραγωγή του προϊόντος δε θα πρέπει να είναι μονόπλευρη, από τη μητρική εταιρία στη θυγατρική, όπως δηλαδή συμβαίνει στην περίπτωση των επιχειρήσεων που υιοθετούν τη διεθνή στρατηγική. Αντίθετα, η ροή πρέπει να είναι από την ξένη θυγατρική στη μητρική εταιρία και από την ξένη θυγατρική εταιρία προς κάποια άλλη ξένη θυγατρική. Μια υπερεθνική στρατηγική έχει νόημα, όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει υψηλές πιέσεις για μείωση κόστους και τοπική προσαρμογή και εκεί που υπάρχουν ευκαιρίες για εξαγορά πολύτιμων ικανοτήτων εντός του δικτύου λειτουργιών της πολυεθνικής. Οι πολυεθνικές που

ακολουθούν μια υπερεθνική στρατηγική κατά κάποιο τρόπο προσπαθούν να επιτύχουν ταυτόχρονα πλεονεκτήματα κόστους και διαφοροποίησης. Όμως η στρατηγική αυτή είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοσθεί (Μελας και Πολλάλης, 2005).

- Παγκόσμια στρατηγική (Global strategy)

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, που υιοθετούν την παγκόσμια στρατηγική, επικεντρώνονται στην αύξηση της κερδοφορίας τους, εκμεταλλευόμενες τη μείωση του κόστους, που προέρχεται από τα αποτελέσματα λόγω προηγούμενης εμπειρίας ή πληροφόρησης και τις οικονομίες τόπου εγκατάστασης. Εφαρμόζουν δηλαδή, στρατηγική χαμηλού κόστους (low cost strategy). Η στρατηγική αυτή δίνει την ευκαιρία εκμετάλλευσης καινοτομιών που εμφανίστηκαν στο κεντρικό ή σε κάποιο από τα άλλα (λίγα) σημεία παραγωγής. Οι δραστηριότητες marketing, παραγωγής, έρευνας και ανάπτυξης των επιχειρήσεων αυτών είναι συγκεντρωμένες σε μερικές ευνοούμενες τοποθεσίες. Οι πολυεθνικές που εφαρμόζουν την παγκόσμια στρατηγική, τείνουν να μην προσαρμόζουν το προϊόν τους και τη στρατηγική marketing στις τοπικές συνθήκες των αγορών υποδοχής, διότι η προσαρμογή αυτή αυξάνει το κόστος. Αντίθετα, προτιμούν να προωθήσουν ένα προϊόν διεθνώς, έτσι ώστε να απολαύσουν τα μέγιστα οφέλη των οικονομιών κλίμακας, που αποτελούν τη βάση των προηγούμενων εμπειριών. Η στρατηγική αυτή έχει μεγαλύτερο νόημα εκεί όπου υπάρχουν υψηλές πιέσεις για μειώσεις κόστους και οι απαιτήσεις για τοπική προσαρμογή είναι ελάχιστες (Παπαδάκης, 2007, Berry 2009).

Αφού οι managers αποφασίσουν ποια στρατηγική θα ακολουθήσουν, θα πρέπει να διαμορφώσουν στρατηγική για τρία επίπεδα στην εταιρία. Συλλογική στρατηγική για όλη την επιχείρηση (corporate-level strategy), για κάθε επιμέρους επιχειρηματική μονάδα (business-level strategy) και για κάθε τμήμα της επιχειρηματικής μονάδας ξεχωριστά (department-level strategy) π.χ. για το τμήμα προώθησης.

Ειδικότερα, οι στρατηγικές εφαρμόζονται σε τρία επίπεδα:

- 1. Σε συλλογικό επίπεδο (corporate-level strategy)**

Η συλλογική στρατηγική ασκείται συνήθως από ομίλους επιχειρήσεων που εμπλέκονται σε παραπάνω από μια επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, ώστε να εντοπίσουν τις αγορές που ενδεχομένως να εισέλθουν και να διαμορφώσουν τους στόχους για κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Υπάρχουν οι εξής προσεγγίσεις:

- Στρατηγική μεγέθυνσης (growth strategy): Οι εταιρίες που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική θέλουν να αυξήσουν είτε το μέγεθος ή το είδος των δραστηριοτήτων τους. Τα παραπάνω, συνήθως, αναφέρονται στον αριθμό των επιχειρηματικών μονάδων, στις προσόδους στο μερίδιο αγοράς, στη γεωγραφική κάλυψη κ.α. Παραδείγματα μεθόδων μεγέθυνσης είναι οι συμπράξεις με προμηθευτές, οι συγχωνεύσεις, οι αγορές γης.
- Στρατηγική περικοπής δαπανών (retrenchment strategy): Αυτή η στρατηγική είναι η αντίθετη της μεγέθυνσης και διαμορφώνεται από τις επιχειρήσεις όταν επιθυμούν να μειώσουν το μέγεθος ή το είδος των δραστηριοτήτων τους. Συνήθως το μέγεθος μειώνεται όταν οι οικονομικές συνθήκες χειροτερεύουν ή αυξάνει ο ανταγωνισμός και αυτό επιτυγχάνεται με περικοπές προσωπικού και κλείσιμο κάποιων μονάδων παραγωγής.
- Στρατηγική σταθεροποίησης (stability strategy): Στρατηγική στην οποία καταφεύγουν οι επιχειρήσεις που θεωρούν ότι όλοι οι στόχοι τους έχουν εκπληρωθεί και ότι δεν κινδυνεύουν άμεσα να χάσουν τη θέση τους στην αγορά.
- Στρατηγική συνδυασμού (combination strategy): Η στρατηγική αυτή είναι σήμερα η πιο διαδεδομένη και αποτελείται από ένα μείγμα στρατηγικών σταθεροποίησης, μεγέθυνσης και περικοπής δαπανών. Για παράδειγμα, μια εταιρία μπορεί να θέλει να επεκταθεί σε αγορές που θεωρεί ελπιδοφόρες, να αποσυρθεί από αγορές που θεωρεί ότι είναι ζημιογόνες και να διατηρήσει τη θέση της σε κάποια άλλη.

2. Σε επίπεδο επιμέρους επιχειρηματικής μονάδας (business-level strategy)

Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά την ανταγωνιστική θέση κάθε επιχειρηματικής μονάδας. Σε αυτό το επίπεδο η καθεμία επιχειρηματική μονάδα διαμορφώνει τη δική της στρατηγική, η οποία μπορεί να είναι μια από τις παρακάτω:

- Στρατηγική χαμηλού κόστους (low-cost leadership strategy): Ονομάζεται η στρατηγική αυτή που εκμεταλλεύεται τις οικονομίες κλίμακας, ώστε να έχει το χαμηλότερο κόστος από κάθε άλλο ανταγωνιστή και φυσικά τη χαμηλότερη τιμή στο προϊόν της. Συνήθως, συνίσταται στις επιχειρήσεις που παράγουν μαζικά τα προϊόντα τους και έχουν μεγάλο μερίδιο στην αγορά.
- Στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy): Διαμορφώνεται από επιχειρήσεις που τα προϊόντα τους διοχετεύονται στην αγορά με σκοπό να

θεωρηθούν ως μοναδικά από το αγοραστικό κοινό. Ένα παράδειγμα τέτοιων επιχειρήσεων είναι η Levis για την οποία οι καταναλωτές πιστεύουν ότι προσφέρουν προϊόντα υψηλότερης ποιότητας και συνεπώς δέχονται να πληρώσουν παραπάνω για να αποκτήσουν. Επομένως, οι επιχειρήσεις αυτές, έχουν τη δυνατότητα να τιμολογήσουν τα προϊόντα τους περισσότερο, αλλά εξαιτίας του μικρότερου τμήματος αγοράς όπου απευθύνονται θα πρέπει να δημιουργήσουν μια σταθερή βάση πελατών (brand-loyal customers) προσφέροντας ανώτερης ποιότητας υπηρεσίες.

- Στρατηγική εστίασης (focus strategy): Αναφέρεται σε μεγάλες εταιρίες, των οποίων οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν να εξυπηρετήσουν ένα πάρα πολύ μικρό κομμάτι της αγοράς είτε με το να είναι ηγέτες χαμηλού κόστους είτε με διαφοροποιημένη στρατηγική ή και σε συνδυασμό. Τέτοιες εταιρίες μπορεί να εξυπηρετούν μικρές ομάδες πληθυσμού, όπως άτομα με ειδικές ανάγκες.

3. Σε επίπεδο λειτουργιών (functional level)

Όλες οι επιχειρήσεις αποτελούνται από επιμέρους τμήματα και οι δραστηριότητές τους ταξινομούνται σε πρωτεύουσες και δευτερεύουσες. Οι πρωτεύουσες σχετίζονται με την παραγωγή, την προώθηση και παράδοση του προϊόντος, τη μετέπειτα εξυπηρέτηση των πελατών τις εισροές και τις εκροές. Οι δευτερεύουσες σχετίζονται με την υποδομή της επιχείρησης, την τεχνολογική ανάπτυξη, το εργατικό δυναμικό. Δηλαδή είναι αυτές που παρέχουν τις απαραίτητες λειτουργίες ώστε να λειτουργήσουν σωστά οι πρωτεύουσες. Αυτή η στρατηγική έχει σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης σε συνδυασμό με την αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων της.

(Πατρινός και Αναστασίου, 2008, Μελλάς και Πολλάλης, 2005)

3.5 Καινοτομία στις πολυεθνικές επιχειρήσεις και σύγκριση με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η γνώση διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαδικασία της καινοτομίας. Χρησιμεύει τόσο ως εισροή όσο και σαν εκροή. Οι γνώσεις που απαιτούνται για την καινοτομία μπορεί να λαμβάνονται από μία ποικιλία πηγών. Καθώς αναπτύσσεται και ενσωματώνεται μέσα σε μια

επιχείρηση αποτελεί μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, η έρευνα στο πλαίσιο της στρατηγικής δείχνει ότι η γνώση έξω από μια επιχείρηση συμβάλλει επίσης στην επιτυχία της. Μια πολυεθνική θυγατρική μπορεί να αφομοιώσει τις γνώσεις από διάφορες πηγές. Μερικές πηγές βρίσκονται κάτω από μια ενιαία εταιρική ταυτότητα: η ίδια η θυγατρική (π.χ., χρησιμοποιώντας τις δικίες της γνώσεις), η έδρα της πολυεθνικής επιχείρησης (που βρίσκεται στη χώρα προέλευσης της πολυεθνικής), και άλλες θυγατρικές (που βρίσκονται σε άλλες χώρες). Άλλες πηγές βρίσκονται έξω από τα όρια της επιχείρησης: άλλες επιχειρήσεις στη χώρα υποδοχής (όπου βρίσκεται η θυγατρική) άλλες επιχειρήσεις στη χώρα προέλευσης και οι επιχειρήσεις σε άλλες χώρες (Phene and Almeida, 2008).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αν και φαίνεται να υπαγορεύουν τους κανόνες, αντιμετωπίζουν την ίδια πρόκληση με τον ίδιο τρόπο όπως και οι άλλες εταιρείες: Η ανάγκη για καινοτομία και αλλαγή και η ανάγκη για τη διατήρηση της σταθερότητας και του έλεγχου ταυτόχρονα. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να αντλήσουν πολλούς πόρους από διάφορες περιοχές, παρέχοντας έτσι, μια εξαιρετικά ευρεία βάση γνώσεων. Επίσης, οι πολυεθνικές ενσωματώνουν εξωτερική γνώση, προσθέτοντας ένα επιπλέον στρώμα πολυπλοκότητας στις δραστηριότητες τους (Mattes, 2010).

Αρχικά, η προσοχή δόθηκε στην ικανότητα των πολυεθνικών για τη δημιουργία και τη μεταφορά νέων τεχνολογιών και προϊόντων. Οι δυνατότητες δημιουργίας καινοτομίας είναι περίπου σαν να δημιουργείται αξία μέσω της αναζήτησης και της κινητοποίησης των ανεκμετάλλετων πτυχών της τεχνολογίας και των πληροφοριών για την αγορά που είναι διάσπαρτες σε όλο τον κόσμο. Η μεταφορά συνεπάγεται την ικανότητα της μετάφρασης, ιδιαίτερα όταν μια καινοτομία «ταξιδεύει» σε περιβάλλοντα με πολιτιστικές, πολιτικές, τεχνολογικές και οικονομικές διαφορές (Vives *et al.*, 2010).

Θεωρητικά, υπάρχουν γενικά δύο πιθανές εξηγήσεις για το γεγονός πως η διαδικασία της δημιουργίας, της εφαρμογής και της διαχείρισης της καινοτομίας είναι διαφορετική σε πολυεθνικές εταιρείες, σε σύγκριση με τις εγχώριες επιχειρήσεις. Μια εξήγηση βασίζεται στην ιδέα ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πρέπει να έχουν κάποιο είδος ειδικού πλεονεκτήματος ώστε να ξεπεράσουν το λεγόμενο «μειονέκτημα ξένης αγοράς». Η άλλη εξήγηση υποστηρίζει ότι ορισμένα είδη καινοτομίας είναι είτε δυνατά είτε αισθητά πιο αποτελεσματικά μόνο σε πολυεθνικές επιχειρήσεις, και ότι η πολυεθνική δομή από μόνη της μπορεί να θεωρηθεί ως διαχείριση μιας καινοτομίας.

Η διαχείριση της καινοτομίας (management innovation) είναι συνήθως βαθιά ριζωμένη στα συστήματα και στη γνωστική βάση ενός οργανισμού. Επίσης, είναι μια διαδικασία που περιβάλλεται με πολλή ασάφεια, και υπάρχει μεγάλη ανάγκη για τη νομιμοποίηση νέων καινοτομιών, η οποία εξηγεί γιατί υπάρχει η τάση να συμβάλλουν εξωτερικοί παράγοντες σε αυτή. Μια πολυεθνική επιχείρηση που τα καταφέρνει με τη διαχείριση μιας καινοτομίας, μέσω του πολυεθνικού δικτύου, ίσως μπορεί να τη μεταφέρει και στις χώρες υποδοχής στις οποίες δραστηριοποιείται. Αυτές οι χώρες υποδοχής, μπορεί στη συνέχεια να χρησιμοποιήσουν την καινοτομία για να ανταγωνιστούν τους εγχώριους αντιπάλους τους, που δεν είναι εξοικειωμένοι με την καινοτομία ή δεν κατανοούν αρκετά καλά πώς δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (λόγω της αιτιώδους ασάφειας). Ως εκ τούτου, η διαχείριση της καινοτομίας βελτιώνει την πιθανότητες επιβίωσης σε ένα ξένο περιβάλλον για τις πολυεθνικές εταιρείες.

Μια δεύτερη εξήγηση γιατί η διαχείριση της καινοτομίας μπορεί να είναι διαφορετική στις πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι ότι το να είσαι μια πολυεθνική μπορεί να αποτελεί από μόνο του ένα γόνιμο έδαφος για τη διαχείριση της καινοτομίας. Η οικοδόμηση μιας πολυδιάστατης δομής μιας επιχείρησης, δημιούργησε ένα πλεονέκτημα που ήταν δύσκολο για τους άλλους να το αντιγράψουν. Παρενθετικά, η πολυπλοκότητα αυτή ήταν και μια πηγή πλεονεκτήματος στις καλές εποχές και μια θηλιά γύρω από το λαιμό της εταιρείας στις κακές στιγμές.

Το πιο εντυπωσιακό φαινόμενο της διαχείρισης της καινοτομίας στις πολυεθνικές επιχειρήσεις φαίνεται στις καινοτομίες που εφαρμόζονται για πρώτη φορά στην έδρα των πολυεθνικών επιχειρήσεων και όμως δεν έχουν πολυεθνικό χαρακτήρα από τη φύση τους. Τόσο η διαδικασία δημιουργίας αυτών των καινοτομιών, καθώς και η μετέπειτα μεταφορά τους σε ξένες θυγατρικές, στην πραγματικότητα δημιουργούν σημαντικά προβλήματα διαχείρισης (Mol and Birkinshaw, 2010).

Εκτός από τη διαχείριση της καινοτομίας που λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό των πολυεθνικών λόγω του γεγονότος ότι οι πολυεθνικές είναι «διαφορετικές» από τις τοπικές επιχειρήσεις, μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί μέσα σε ξένες θυγατρικές των πολυεθνικών, στο ίδιο πνεύμα με τις τοπικές επιχειρήσεις. Οι θυγατρικές εταιρείες των πολυεθνικών επιχειρήσεων συμβάλλουν στην επιτυχή δημιουργία της τεχνολογικής καινοτομίας. Με άλλα λόγια, κάθε τοπική επιχείρηση ή μια θυγατρική μπορεί να δημιουργήσει καινοτομίες, οι οποίες μερικώς ή ακόμα και σε μεγάλο βαθμό εμπνέονται από το τοπικό περιβάλλον στο οποίο δρα η επιχείρηση. Επιπλέον, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δεν ανταγωνίζονται μόνο

άλλες πολυεθνικές μέσω του χαρτοφυλακίου τους από τις θυγατρικές, μπορούν επίσης να ανταγωνιστούν συνδυασμούς των τοπικών επιχειρήσεων άμεσα μέσω ατομικών θυγατρικών τους. Η βιβλιογραφία σχετικά με τη διαχείριση της θυγατρικής, η οποία έχει αναπτυχθεί κατά τα τελευταία 20 χρόνια, περιλαμβάνει παραδείγματα όλο και λιγότερο επιτυχών τοπικών προσπαθειών για τη διαχείριση της καινοτομίας (Birkinshaw, 1997).

Η διάχυση της καινοτομίας συχνά συνεπάγεται τροποποίηση και στην περίπτωση της διάχυσης από τις πολυεθνικές πρέπει να πραγματοποιηθούν δύο ξεχωριστά βήματα σε αυτή τη διαδικασία τροποποίησης. Πρώτον, η εξωτερική καινοτομία τροποποιείται ανάλογα με τις συνθήκες της επιχείρησης και του περιβάλλοντος. Δεύτερον, καθώς η πολυεθνική μεταφέρει εσωτερικά την καινοτομία σε άλλες χώρες, τροποποιείται και πάλι ανάλογα με τις ανάγκες των τοπικών μονάδων στις οποίες μεταφέρεται. Επίσης, είναι αρκετά πιθανό μία επιχείρηση να τροποποιήσει μια εξωτερική καινοτομία σε τέτοιο βαθμό ώστε αυτό που πραγματικά προκύπτει εσωτερικά να είναι από μόνη της μια νέα καινοτομία.

Επιπρόσθετα, η διάχυση της καινοτομίας χωρίζεται σε τρία επίπεδα. Το πρώτο είναι όταν μια πολυεθνική επιχείρηση πραγματοποιεί «παγκόσμιες» καινοτομίες, οι οποίες επηρεάζουν τις επιχειρήσεις σε όλες τις περιοχές του κόσμου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ένας δεύτερος τύπος είναι όταν μια καινοτομία αρχικά ξεκινάει στη χώρα προέλευσης της πολυεθνικής επιχείρησης και στη συνέχεια μεταφέρεται αλλού. Τέλος, ένας τρίτος τύπος της διάχυσης μπορεί να έρθει από ξένη θυγατρική λαμβάνοντας μια πρακτική διαχείρισης που έχει λειτουργήσει σε τοπικό επίπεδο και το οποίο ίσως έχει αποδειχθεί ότι είναι αποτελεσματικό στη χώρα υποδοχής. Η πρακτική αυτή θα μπορούσε επίσης να διαχυθεί και σε άλλες θυγατρικές, πιθανότερο, αν η θυγατρική είναι καλά συνδεδεμένη με άλλα μέρη της επιχείρησης και εκτελείται σε μια επιχειρηματική μόδα (Mol and Birkinshaw, 2010).

Μέχρι στιγμής, έχει γίνει διάκριση μεταξύ της δημιουργίας και της διάδοσης των καινοτομιών και μεταξύ των καινοτομιών που εφαρμόζονται στη χώρα προέλευσης (και στη συνέχεια, ενδεχομένως μεταφέρονται αλλού), σε παγκόσμιο επίπεδο ή τοπικά (και στη συνέχεια, ενδεχομένως μεταφέρονται αλλού). Με άλλα λόγια, υπάρχει μία διάσταση που κάνει διάκριση μεταξύ των καινοτομιών που είναι νέες για την τεχνολογία και καινοτομιών νέων για την επιχείρηση. Επίσης, γίνεται ακόμα μια διάκριση της διαχείρισης της καινοτομίας με βάση τη γεωγραφική τους πηγή, η οποία μπορεί να είναι η χώρα προέλευσης ή η χώρα υποδοχής, ή μια πραγματικά παγκόσμια πηγή. Η τοποθεσία μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη μεταφορά της καινοτομίας. Για παράδειγμα, οι προκλήσεις που

συνεπάγεται η μεταφορά των καινοτομιών από τις πιο ανεπτυγμένες στις λιγότερο ανεπτυγμένες αγορές έχουν μελετηθεί εκτενώς. Μια σειρά από συνέπειες αυτών των μεταφορών έχουν εντοπιστεί, συμπεριλαμβανομένης μιας λιγότερο αποτελεσματικής χρήσης των καινοτομιών στη χώρα υποδοχής (Mol and Birkinshaw, 2010, Vives *et al.*, 2010). Ο Πίνακας 3.1 συνοψίζει όλα τα παραπάνω:

Πίνακας 3.1

Διαφορετικοί τύποι εφαρμογής της καινοτομίας σε μια πολυεθνική επιχείρηση και στις θυγατρικές της

Πηγή Είδος καινοτομίας	Χώρα καταγωγής	Παγκόσμια (ειδικά για μια πολυεθνική	Τοπικά (καταγωγή στη χώρα υποδοχής)
Δημιουργία (νέα για την τεχνολογία ή τον κόσμο)	Γηγενής δημιουργία	Παγκόσμια δημιουργία	Τοπική δημιουργία
Διάδοση (καινούργια στον οργανισμό)	Υιοθέτηση βασισμένη στη χώρα καταγωγής	Παγκόσμια υιοθέτηση	Τοπική υιοθέτηση

Πηγή: Mol and Birkinshaw (2010), pp.487

Η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της καινοτομίας μέσω της θέσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην διεθνείς θυγατρικές τους επέτρεψε να αποκτήσουν μεγαλύτερες εισροές στις διαδικασίες καινοτομίας, ενώ, ταυτόχρονα μπόρεσαν, να βελτιώσουν την τοπική ανταπόκριση τους σε ξένες αγορές. Αυτό το διπλό πλεονέκτημα προκύπτει από το γεγονός ότι οι θυγατρικές είναι ταυτόχρονα ενσωματωμένες σε δύο πλαίσια. Είναι μέρος τόσο της πολυεθνικής δομής που μοιράζεται τη γνώση σε διάφορες μονάδες, όσο και του περιβάλλοντος της χώρας υποδοχής, το οποίο ενσωματώνει την κοινωνικές, επαγγελματικές και τεχνολογικές σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και επιτρέπει την ενδοεταιρική γνώση. Οι αλληλεξαρτήσεις των πόρων μέσα σε αυτά τα δύο πλαίσια επηρεάζουν την ικανότητα της καινοτομίας των θυγατρικών. Ως εκ τούτου, οι πιο καινοτόμες θυγατρικές έχουν μεγαλύτερη ανταλλαγή γνώσεων με τη χώρα υποδοχής και βρίσκονται στα πιο ποικιλόμορφα περιβάλλοντα υποδοχής. Έχουν την τάση να αφομοιώνουν γνώσεις από αυτές τις

γεωγραφικές τοποθεσίες που δημιουργούν περισσότερη γνώση, η οποία συμβάλλει στην αύξηση της κλίμακας και της ποιότητας της καινοτομίας. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στρατηγικά επιλέγουν να τοποθετούν τις δραστηριότητες καινοτομίας τους σε γεωγραφικές περιοχές, ανάλογα με την πρόσβαση στη γνώση και την καινοτομία που προσφέρεται (Vives *et al.*, 2010).

Γενικότερα, οι πολυεθνικές εταιρείες που επιδιώκουν να καινοτομήσουν ή να μεταφέρουν την καινοτομία και τις τεχνικές γνώσεις σε άλλες γεωγραφικές περιοχές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη δύο πτυχές που επηρεάζουν την επιλογή του τόπου εγκατάστασης: (1) την παρουσία θετικής κουλτούρας της καινοτομίας και το πλαίσιο, η οποία είναι μια πηγή θετικών δευτερογενών επιδράσεων (2) το βαθμό τεχνολογικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας υποδοχής, ο οποίος μπορεί να ενισχύσει ή να παρεμποδίσει την εφαρμογή τη καινοτομίας. Δεδομένου ότι η γεωγραφία των διαδικασιών καινοτομίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων εξελίσσεται, η οργάνωση αυτών των δραστηριοτήτων γίνεται απαραίτητη.

Κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες, ένας αυξανόμενος αριθμός εταιρειών από αναδυόμενες αγορές έχουν γίνει πολυεθνικές εταιρείες. Αυτές οι «αναδυόμενες πολυεθνικές», οι οποίες διαδραμάτισαν παραδοσιακά δευτερεύοντα ρόλο στο παγκόσμιο τοπίο της καινοτομίας, έχουν αρχίσει να αναπτύξουν τις δικές τους καινοτόμες δυνατότητες, αξιοποιώντας και τις αναδυόμενες και τις ανεπτυγμένες αγορές.

Η αυξανόμενη σημασία των αναδυόμενων χωρών έχει διάφορες επιπτώσεις για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Οι ανεπτυγμένες χώρες είναι μια πηγή των σχετικών καινοτομιών όχι μόνο για τις άλλες ανεπτυγμένες αγορές, αλλά και για τις αγορές των ανεπτυγμένων χωρών. Οι πολυεθνικές εταιρείες πρέπει να ενθαρρύνουν τις δραστηριότητες καινοτομίας στις αναδυόμενες αγορές και να αναπτύξουν μηχανισμούς για τη μεταφορά των εν λόγω καινοτομιών και τεχνολογιών ώστε να εξυπηρετήσουν τους πελάτες στις ανεπτυγμένες χώρες. Με την προσέγγιση νέων πελατών αλλάζουν ριζικά οι υφιστάμενες διαδικασίες, η αντίστροφη καινοτομία μπορεί να βοηθήσει τις ανεπτυγμένες χώρες να αξιοποιήσουν αυτές τις νέες πρακτικές (Vives *et al.*, 2010).

Στην οικονομική θεωρία γίνεται διάκριση δύο αντίθετων τοποθετήσεων γύρω από τη σχέση του μεγέθους μιας επιχείρησης και της καινοτομίας. Η κλασική και νεοκλασική θεωρία αναφέρουν ότι η παρότρυνση του ανταγωνισμού μεταξύ μικρών επιχειρήσεων σε έναν κλάδο αποτελεί ιδανική συνθήκη για την επίτευξη τεχνολογικής προόδου. Αντίθετα ο

Schumpeter και αργότερα ο Galbraith ισχυρίστηκαν ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι αυτές που τυγχάνουν μοναδικά προικισμένες για να επωφεληθούν από καινοτομικές ευκαιρίες.

Η σχέση μεγέθους επιχείρησης και καινοτομίας έχει απασχολήσει πολύ το ακαδημαϊκό και ερευνητικό προσωπικό. Το μικρό μέγεθος επιχείρησης αντιμετωπίζεται ως στοιχείο που προωθεί την καινοτομία, ώστε μια μικρή επιχείρηση να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό με τις μεγάλες (Baldwin, 1991). Από την άλλη πλευρά, είναι απόλυτα σαφές, ότι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να αφιερώσουν πόρους για έρευνα και ανάπτυξη και τελικά να καινοτομήσουν.

Οι νέες μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME) που βασίζονται στην τεχνολογία διαφέρουν σε πολλά σημεία από τις μεγάλες εταιρείες του κλάδου τους. Αρκετές καινοτομικές MME αναπτύσσουν νέα προϊόντα με σημαντικές εμπορικές δυνατότητες, αλλά αποτυγχάνουν τελικά στο εγχείρημά τους, ενώ μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις με προϊόντα που εμφανίζουν πολύ μικρότερα πλεονεκτήματα καταφέρνουν να επιτύχουν εμπορικά και να ευημερούν. Ακόμη και αν υπάρξουν σημαντικές προοπτικές στο στάδιο της εφεύρεσης, δε σημαίνει ότι θα τα καταφέρουν το ίδιο καλά και στην οργάνωση της καινοτομικής διαδικασίας, καθώς η τελευταία απαιτεί σημαντική οργάνωση που είναι πιο εύκολη για μία μεγάλη επιχείρηση (Christensen, 1992).

Πολλά καινοτόμα σχέδια, λόγω των απαιτούμενων μεγεθών τόσο σε υλική υποδομή όσο και γνώση, αποκλείουν αυτομάτως την εμπλοκή επιχειρήσεων μικρού μεγέθους. Για τις μεγάλες επιχειρήσεις η καινοτομική διαδικασία εστιάζεται περισσότερο στην πραγματοποίηση σημαντικών ιδιωτικών δαπανών για Έρευνα και Ανάπτυξη, ενώ αντίθετα οι MME στρέφονται περισσότερο στη διάχυση της γνώσης που προέρχεται από Πανεπιστήμια και λοιπά ερευνητικά ιδρύματα καθώς και προς άτυπες πηγές πληροφόρησης (Acs and Audretsch, 1990).

Επίσης, μια πολυεθνική επιχείρηση ενδυναμώνοντας τις ήδη υπάρχουσες θεμελιώδεις ικανότητές της (core competencies), έχει τη δυνατότητα να ανταπεξέρχεται ταχύτατα και με επιτυχία στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Λόγω της δομής και της οργάνωσης που τις χαρακτηρίζει, οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι πολύ πιο εύκολο να δημιουργήσουν τις συνθήκες και να διαθέσουν τους πόρους που απαιτούνται, προκειμένου να δημιουργήσουν καινοτομία. Το μέγεθος της επιχείρησης θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξη καινοτομικής δραστηριότητας. Για να δημιουργηθεί η απαιτούμενη δομή, θα πρέπει να δαπανηθούν σημαντικά κεφάλαια για υλικά (κτίρια, μηχανήματα κλπ.) και άυλα

στοιχεία (έρευνα, γνώση κλπ.). Το μεγάλο μέγεθος μιας επιχείρησης προσφέρει τα μέσα για την πραγματοποίηση αυτών των δαπανών. Οι περισσότερες όμως από αυτές, λόγω ακριβώς της δύναμης που διαθέτουν, δεν είναι πάντα πρόθυμες να προχωρήσουν σε δαπανηρές και αβέβαιες επενδύσεις και έτσι αφήνουν τις μικρές επιχειρήσεις να το πράξουν (σε αρχικό στάδιο) και στη συνέχεια τις προσεγγίζουν για συνεργασία ή εξαγορά.

Έτσι, μέχρι πρόσφατα, οι μεγάλες επιχειρήσεις θεωρούνταν εκείνες οι οποίες ξόδευαν αρκετά για Έρευνα και Ανάπτυξη. Όμως όταν άρχισε να αμφισβητείται η ορθότητα χρήσης της προσπάθειας για έρευνα ως δείκτη για το μέγεθος της καινοτομίας και χρησιμοποιήθηκαν δείκτες όπως ο αριθμός των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας ή καινοτομιών προέκυψε μια διαφορετική προοπτική όπου ο ρόλος των μεγάλων επιχειρήσεων συνεχίζει να είναι σημαντικός αλλά λιγότερο σε σύγκριση με το παρελθόν και η συμβολή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην καινοτομία έγινε σημαντικότερη από ότι θεωρείτο παλαιότερα. Επίσης, ένα από τα μειονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων κατά την ανάπτυξη των καινοτομικών τους δραστηριοτήτων είναι ότι συχνά υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των ερευνητών και των διευθυντών, που οφείλονται στους διαφορετικούς τους στόχους, αξίες και εξουσίες¹⁶.

Όσο μικρότερο είναι το μέγεθος μιας καινοτομικής επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερο είναι το μερίδιο των καινοτομικών προϊόντων στο συνολικό ύψος των πωλήσεών της. Η καινοτομία είναι περισσότερο ριψοκίνδυνη για τις μικρές και νέες επιχειρήσεις των οποίων η παραγωγή και οι πωλήσεις είναι σε μεγάλο βαθμό εξαρτώμενες από το αποτέλεσμα της αρχικής τους προσπάθειας. Στην ουσία η επιβίωσή τους εξαρτάται από το αποτέλεσμα του εγχειρήματος, με συνέπεια να τις συνοδεύει ο χαρακτηρισμός των ριψοκίνδυνων επενδύσεων και να μην μπορούν να προσελκύσουν χρηματοδότες, χωρίς αυτό να έχει να κάνει με την τεχνολογία τους (Teece, 1986).

Στον Πίνακα 3.2 παρουσιάζεται μια σειρά από τυπικές διαφορές ανάμεσα στις μικρές και τις μεγάλες επιχειρήσεις. Σε ότι αφορά το μάνατζμεντ, επικρατεί η άποψη ότι η μικρή επιχείρηση συχνά διευθύνεται από ένα «δυναμικό» επιχειρηματία, ο οποίος πιστεύει ανεπιφύλακτα στην καινοτομική της φύση και προσπαθεί να την αναπτύξει όσο πιο γρήγορα γίνεται. Αντίθετα, από το διοικητικό στέλεχος μιας μεγάλης επιχείρησης, που συνήθως φοβάται τα μειονεκτήματα της καινοτομίας και τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να έχει στην «καριέρα» του. Αυτή η αποστροφή κινδύνου (risk aversion) έρχεται σε

¹⁶ <http://www.icbs.gr/>

σύγκρουση με το συμφέρον των ιδιοκτητών της επιχείρησης, οι οποίοι θέλουν να βλέπουν καινοτομίες στην επιχείρηση. Ωστόσο, τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης μπορούν να δουν πιο «αντικειμενικά» μια καινοτομία και συχνά έχουν τις ικανότητες για να εκτιμήσουν την εμπορική αξία μιας καινοτομίας.

Επίσης σύμφωνα με τον Πίνακα 3.2, εντοπίζονται παρόμοιες διαφορές και σε ότι αφορά τη θέση στην αγορά. Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ένα φυσικό πλεονέκτημα στην προώθηση του νέου προϊόντος, αφού ήδη έχουν αναπτύξει την κατάλληλη οργάνωση και συνεπώς έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να γίνει αποδεκτό το προϊόν τους από την αγορά. Ωστόσο, μια μικρή επιχείρηση συχνά κρίνεται ικανότερη να αναπτύξει καινοτομίες που βρίσκονται πιο κοντά στην αγορά. Όμως, μετά το στάδιο της εμπορευματοποίησης οι μικρές επιχειρήσεις μειονεκτούν, καθώς έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να γίνουν αποδεκτές παρά διαμορφωτές τιμών. Αυτό περιορίζει τη δυνατότητά τους να επηρεάσουν τις δραστηριότητες προμηθευτών και πελατών. Παρ' όλα αυτά, τα στοιχεία στο σύνολο τους δείχνουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις υπερτερούν έναντι των μεγάλων σε θέματα συμπεριφοράς.

Αυτά τα πλεονεκτήματα συμπεριφοράς αφορούν και την οργάνωση της επιχείρησης. Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν λιγότερο γραφειοκρατικές δομές διαχείρισης κάτι που επιταχύνει τη λήψη αποφάσεων και διευκολύνει το διαλειτουργικό συντονισμό εντός της επιχείρησης. Βέβαια, αυτό προϋποθέτει ότι η μικρή επιχείρηση θα διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες και τεχνογνωσία για να αναπτύξει επιτυχώς μια καινοτομία. Οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να απασχολούν περισσότερους εξειδικευμένους υπαλλήλους, επειδή έχουν τους πόρους για να προσελκύσουν, να προσλάβουν και να κρατήσουν εξειδικευμένο προσωπικό (Storey *et al.*, 2011).

Πίνακας 3.2

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων αναφορικά με την καινοτομία

	Μικρές επιχειρήσεις		Μεγάλες επιχειρήσεις	
	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Μάνατζμεντ	<ul style="list-style-type: none"> • Πιθανόν να τις διαχειρίζονται δυναμικοί μάνατζερ • Ταχύτερες στη λήψη αποφάσεων • Συνήθως πιστεύουν στην καινοτομία 	<ul style="list-style-type: none"> • Λιγότερος επαγγελματισμός • Συχνά είναι συναισθηματικά δεμένες με την καινοτομία • Συχνά εστιάζουν σε τεχνικά θέματα και όχι σε θέματα αγοράς 	<ul style="list-style-type: none"> • Πιθανόν τα διοικητικά τους στελέχη να έχουν περισσότερα τυπικά προσόντα και «επαγγελματισμό» • Πιθανότερο να αξιολογήσουν «αντικειμενικά» μια καινοτομία 	<ul style="list-style-type: none"> • Τα διοικητικά στελέχη συχνά διακατέχονται από απροσφύγη κινδύνου (ίσως φοβούνται την αποτυχία) ή έλλειψη δυναμισμού • Μπορεί τα διοικητικά στελέχη να μην ενεργούν πάντα σύμφωνα με το συμφέρον των ιδιοκτητών
Θέση στην αγορά	<ul style="list-style-type: none"> • Ενδέχεται να είναι πιο «κοντά» στην αγορά • Μπορούν να εστιάσουν σε μικρές εξειδικευμένες αγορές 	<ul style="list-style-type: none"> • Στερούνται ισχύος στην αγορά – είναι αποδέκτες τιμών 	<ul style="list-style-type: none"> • Έχουν διαπραγματευτική δύναμη με τους προμηθευτές – δυναμικοί διαμορφωτές τιμών 	<ul style="list-style-type: none"> • Συχνά είναι «μακριά» από την αγορά (καινοτομούν από «πάνω» προς τα κάτω) • Πιο πιθανό να εστιάζουν σε μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς
Οργάνωση/ Διαπροσωπικές σχέσεις	<ul style="list-style-type: none"> • Πιο άτυπη επικοινωνία • Λιγότερη γραφειοκρατία • Πιο επίπεδες διαχειριστικές δομές 	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη προσωπικού υψηλών δεξιοτήτων • Οι επιχειρηματίες μπορεί να φοβούνται τις εξωτερικές «παρεμβολές» από άλλες πηγές χρηματοδότησης (π.χ. επιχειρηματικοί άγγελoi, επενδυτές υψηλού κινδύνου) 	<ul style="list-style-type: none"> • Δυνατότητα χρήσης εξειδικευμένων διαλειτουργικών πόρων (π.χ. συνδυασμός επαγγελματιών του μάρκετινγκ και τεχνικών) 	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη εσωτερικής ευελξίας • Περισσότερη τυπική επικοινωνία και γραφειοκρατία • Ίσως να μην είναι δεκτικές σε καινοτομίες που αναπτύσσονται έξω από την επιχείρησή τους (σύνδρομο «δεν το εφεύραμε εμείς»)
Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Πιο πιθανό να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τη χρηματοδότηση για E&A • Επενδύουν λιγότερους πόρους και, επομένως, είναι λιγότερο πιθανό να «φοβούνται» την αποτυχία 	<ul style="list-style-type: none"> • Συνήθως εξαρτώνται από (συνήθως περιορισμένες) πηγές χρηματοδότησης • Πληρώνουν πιο ακριβά την εξωτερική χρηματοδότηση • Δεν μπορούν να αποκομίσουν κέρδη από οικονομίες κλίμακας E&A • Συνήθως «βάζουν όλα τους τα αυγά σε ένα καλάθι» και η μόνη τους επιλογή είναι η ανάπτυξη 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι χρηματικοί πόροι είναι απαραίτητοι για τη διενέργεια E&A • Επωφελούνται από οικονομίες κλίμακας E&A • Διαθέτουν περισσότερους πόρους για μάρκετινγκ • Μπορούν να περιμένουν, αν το επιθυμούν 	<ul style="list-style-type: none"> • Ο γραφειοκρατικός χαρακτήρας της επιχείρησης ίσως καθιστά πιο χρονοβόρα την εισαγωγή καινοτομιών

Πηγή: Storey *et al.*, (2011), σελ.166

Το προβάδισμα των μεγάλων επιχειρήσεων σε θέμα πόρων είναι ιδιαίτερα εμφανές σε σχέση με τη χρηματοδότηση. Στην ουσία, μια μικρή επιχείρηση εξαρτάται περισσότερο από εσωτερικές πηγές χρηματοδότησης. Η χρηματοδότηση της καινοτόμου επιχείρησης απαιτεί συχνά περισσότερες από μια προσπάθειες για τη συλλογή χρημάτων που θα διαθέτουν στην ανάπτυξη, την εμπορευματοποίηση και τη διάχυση της καινοτομίας. Είναι λογικό οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις να υπερέχουν από άποψη χρηματοδότησης, καθώς είναι πιθανότερο να τις δουν οι επενδυτές ως «ασφαλείς» επενδύσεις, συγκριτικά με μικρότερες, λιγότερο γνωστές επιχειρήσεις. (Storey *et al.*, 2011).

Επιπλέον, οι μεγάλες επιχειρήσεις τείνουν να έχουν ένα καλά αναπτυγμένο δίκτυο των προμηθευτών τους. Οι μικρές επιχειρήσεις είναι, κατά κανόνα, στο ρόλο του προμηθευτή

επιχείρησης και ως εκ τούτου αποτελούν μέρος του δικτύου κάποιας μεγάλης επιχείρησης. Ένα ακόμη «προνόμιο» των πολυεθνικών εταιρειών είναι ότι λειτουργούν ως όμιλοι, ως δίκτυα, οι μονάδες των οποίων δε μπορούν να λειτουργούν ανεξάρτητα. Προάγεται, επομένως, η συλλογική επιχειρηματικότητα, γνώση και δράση, ενώ διευρύνεται παράλληλα και η εξειδίκευση τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην παραγωγή των προϊόντων υπηρεσιών.

Συμπερασματικά, με δεδομένη τη διαχρονικά αυξανόμενη σημαντικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διεθνώς, οι ενδείξεις επιβεβαιώνουν ότι διαφοροποιούνται αρκετά οι μικρές από τις μεγάλες επιχειρήσεις σε ό,τι αφορά στην καινοτομία. Η διαφοροποίηση αυτή εκφράζεται ως προς την ένταση της προσπάθειας σε Έρευνα και Ανάπτυξη, την αποτελεσματικότητα της, τη συχνότητα ύπαρξης καινοτομίας ανά κλάδο δραστηριότητας και σχέση με τον κύκλο ζωής της τεχνολογίας. Επίσης, εκφράζεται ως προς τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα σε σχέση με την καινοτομία, στις πηγές καινοτομίας, στο είδος και τη σημαντικότητα της. Δηλαδή, η δημιουργία, η απορρόφηση, η χρήση, και η μετάδοση της καινοτομίας διαφέρει σημαντικά μεταξύ μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων.

3.6 Δράση των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Με βάση τα διεθνή κριτήρια και λαμβάνοντας υπόψη το μικρό και μεσαίο μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων, οι συνέπειες της παγκοσμιοποίησης της αγοράς είναι πολύ σημαντικές για την ελληνική οικονομία: η μείωση της επιχειρηματικής παραγωγής των επιχειρήσεων, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, το ενοχλητικό φαινόμενο της πτώχευσης, καθώς και σε ορισμένες περιπτώσεις η μεταφορά της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε γειτονικές χώρες. Η αντιμετώπιση της κατάστασης αυτής αποτελεί σαφή πρόκληση για τις ελληνικές επιχειρήσεις, ιδίως εκείνες με πολυεθνικό προσανατολισμό οι οποίες είναι ικανές να επιβιώνουν στο σύγχρονο, περίπλοκο και έντονα ανταγωνιστικό διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον και μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην άνθηση της οικονομίας σε τοπικό επίπεδο αλλά και σε διεθνές. Η παρουσία τους έως τώρα στα διεθνή δρώμενα έχει αποδείξει ότι έχουν μεγάλα περιθώρια εξέλιξης αρκεί να πληρούνται οι αναγκαίες προϋποθέσεις. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση της κρίσης που πλήττει τη χώρα μέσα από συντονισμένες προσπάθειες βασισμένες πρωτίστως στην

καινοτομία, την εταιρική κουλτούρα και το αίσθημα κοινωνικής ευθύνης. Πολύ σπουδαίο ρόλο σε αυτές τις προσπάθειες παίζουν η εταιρική τους ταυτότητα, τα ικανά, έμπειρα και αφοσιωμένα στελέχη καθώς και το κοινό αίσθημα δέσμευσης και υπευθυνότητας. Οι ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις-ιδιαίτερα οι μεγάλες - έχουν όλα τα εχέγγυα να αποτελέσουν στο μέλλον εταιρείες διεθνούς κύρους.

Όσον αφορά στην αύξηση του ανταγωνισμού του εθνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος στις ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις, γίνεται αντιληπτό ότι έχει σχέση με: (Διάγραμμα 3.3)

- Επαναστατικές αλλαγές της εργασίας και της παραγωγικής διαδικασίας σε παραδοσιακές διαδικασίες και στο παρεμβατικό κράτος
- Ανάγκη από υποστήριξη και προώθηση της παραγωγικής καινοτομίας και της έρευνας, καθώς και συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση, που ήταν ανεπαρκής μέχρι σήμερα, υποστηρίζοντας μηχανισμούς κατά του διεθνούς ανταγωνισμού.
- Ριζικές ανακατατάξεις και διάφορες τροποποιήσεις του ευρωπαϊκού (νέες νοοτροπίες και αντιλήψεις) και οικονομικού σκηνικού (χρήση του ευρώ ως ολοκληρωμένο ευρωπαϊκό νόμισμα)
- Απρόσμενες αλλαγές και συχνά πολύπλοκες διαδικασίες του διεθνούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος
- Ανάγκη υλοποίησης οποιασδήποτε κρατικής πολιτικής με βάση τις απαιτήσεις της παγκόσμιας αγοράς και του διεθνούς ανταγωνισμού, καθώς και ανάπλαση των κυβερνητικών προτεραιοτήτων και, τέλος
- Άρση των εθνικών προστατευτικών εμποδίων στο εμπόριο και τις επενδύσεις, ιδιαίτερα σε μια χώρα όπως η Ελλάδα όπου η διαχείριση του προστατευτισμού είναι ο βασικός άξονας της. Επίδραση των τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφοριών σε εθνικό και επιχειρηματικό περιβάλλον

Τα παραπάνω, δείχνουν ένα προφίλ της χαμηλής ανταγωνιστικότητας των ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων, αντικατοπτρίζοντας μια σειρά ανασταλτικών παραγόντων που αποδοκιμάζουν μέχρι σήμερα το ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Ιδιαίτερα, αυτοί οι ανασταλτικοί παράγοντες σκιαγραφούνται ως εξής (Διάγραμμα 3.3):

Ανταγωνιστική στρατηγική με έμφαση στην εγχώρια και όχι στη διεθνή προοπτική.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις μέχρι τα τέλη του περασμένου αιώνα, ίσως αντιλήφθηκαν τη συνεχώς αυξανόμενη πολυπλοκότητα των διεθνών αγορών και τοποθετούσαν ως κύριο στόχο τους, την ενίσχυση της εδραίωσης τους στην εγχώρια αγορά, χωρίς να καταλαμβάνουν υποχρεωτικά την προοπτική της διεθνοποίησης, αγνοώντας ίσως επιστημονικά διατυπωμένες ομολογίες. Με τον τρόπο αυτό, είχαν συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην ενεργοποίηση του επιχειρηματικού περιορισμού, όσον αφορά στις ξένες επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο, γεγονός το οποίο υποστηρίχθηκε από τη μόνιμη προτίμηση και την εμπιστοσύνη των Ελλήνων καταναλωτών στα εγχώρια προϊόντα (Sdrolias *et al.*, 2006).

Επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους

Οι ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις, σε σχέση με τις αντίστοιχες παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις, έχουν μικρό και μεσαίο μέγεθος, γεγονός που τις καθιστά αρκετά ευάλωτες στο περίπλοκο και εξαιρετικά ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον. Δεν είναι σε θέση να επιτύχουν μια ολιγοπωλιακή διάρθρωση παρόμοια με άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται πιο κοντά στο γεωπολιτικό χώρο της Ελλάδας (π.χ. η Βαλκανική αγορά, αγορά της Μεσογείου, κλπ), έχασαν κάποιες τη δυνατότητα τους να αναπτυχθούν σε «ηγέτες»

Διαιώνιση της κρατικής στήριξης των αποθεμάτων και αμέλεια

Οι ελληνικές κυβερνήσεις, προτάσσοντας τους γραφειοκρατικούς μηχανισμούς τους παρέχουν συνήθως μια ελαττωματική οικονομική υποστήριξη σε διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες των ελληνικών επιχειρήσεων, η οποία - χρηματοδότηση - συνίσταται σε τεράστια κρατικά κεφάλαια και ευρωπαϊκές επιδοτήσεις και ενώ θα πρέπει να χρησιμοποιείται από τους επιχειρηματίες για συγκεκριμένους στόχους (π.χ. αναδιάταξη ή ακόμα και επέκταση των επιχειρήσεων, η αύξηση της εξαγωγικής δραστηριότητας, κλπ.) χρησιμοποιήθηκαν από τις ίδιες για καταθέσεις σε διάφορες τράπεζες του εξωτερικού. Φυσικά, δεν θα πρέπει να αγνοείται το γεγονός ότι και αυτές οι ίδιες κυβερνήσεις δεν στερούνται ευθυνών, δεδομένου ότι μέχρι σήμερα έχουν μεροληπτική στάση σε βάρος πολλών επιχειρηματιών που δεν ταυτίζονται με το κόμμα που αυτοί πιστεύουν. Επιπλέον, οι κυβερνήσεις εξακολουθούν να εφαρμόζουν αναποτελεσματικούς αναπτυξιακούς νόμους και πολιτικές, γεγονός που αποδεικνύεται και από την αισθητή μείωση της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας, ακόμη και της κοινωνικής ευημερίας (Ζοπουνίδης και Γκαγκάνης, 2005, Leventi *et al.*, 2006).

Η εμμονή σε παραδοσιακές μορφές οργάνωσης και διοικητικές πρακτικές

Οι ελληνικές επιχειρήσεις διαμορφώνουν το δικό τους επιχειρηματικό σχεδιασμό, κατά κύριο λόγο, στη βάση των αυστηρών παραδοσιακών γραφειοκρατικών συστημάτων και διοικητικών πρακτικών, οι οποίες διέπονται όμως, από μια πλειάδα ευάλωτων χαρακτηριστικών (π.χ. περίπλοκη δομή, αυστηρή ιεραρχική λογική, αυταρχικό διοικητικό στυλ, έλλειψη οριζόντιας επικοινωνίας κ.λπ.). Έτσι, η ανεπάρκεια τέτοιων συμβατικών οργανωτικών μορφών έγκειται στο γεγονός ότι οι μηχανισμοί της δράσης και ο έντονα περιοριστικός χαρακτήρας τους είναι στοιχεία ασυμβίβαστα με την ταχεία προσαρμοστικότητα στις διάφορες επιπτώσεις του διεθνούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Sandhusen, 1999, Σδρόλιας και Παπαδιοδώρου, 2002).

Ανεπαρκές σύστημα πληροφόρησης σχετικά με τις αλλαγές στο διεθνές περιβάλλον αγοράς.

Οι ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις αρνούνται να προσεγγίσουν το περιβάλλον των ξένων επιχειρήσεων, έτσι ώστε να αποκομίσουν τις απαραίτητες συγκριτικές πληροφορίες σε σχέση με το διαρθρωτικό τους χαρακτήρα, το μέγεθος και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους, την τεχνολογία, τους διαθέσιμους πόρους, την οικονομική πολιτική τους και την ανταγωνιστική επιχειρηματική στρατηγική τους. Αυτή η αμέλεια δημιουργεί στα διοικητικά στελέχη τους μια διευρυμένη λάθος αντίληψη, η οποία μεταφράζεται σε χρηματικές δαπάνες που προκύπτουν από την έλλειψη εξοικείωσης και κατανόησης του περιβάλλοντος της χώρας υποδοχής. Φυσικά, το μέγεθος αυτών των εξόδων είναι για τις ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις αρκετά υψηλό και σε πολλές περιπτώσεις απαγορευτικές, εντείνοντας έτσι την απόρριψη αυτών των στελεχών να υποστηρίξουν επιχειρηματικές στρατηγικές, περιορισμένες και προορισμένες για το εσωτερικό της χώρας. Φυσικά, αυτές οι στρατηγικές αντιμετωπίζουν ακραία πολυπλοκότητα και αστάθεια του περιβάλλοντος ξένης αγοράς, γεγονός που αυξάνει γεωμετρικά την πιθανότητα επιχειρηματικών σφαλμάτων και το βαθμό δυσκολίας σχετικά με τις διαδικασίες των επενδύσεων, ενώ στερούν, από τη μία πλευρά, τις επιχειρηματικές μονάδες από την ανάπτυξη, την προώθηση της έρευνας και της καινοτομίας, τη διεθνή αναγνώριση και από την άλλη πλευρά, τα στελέχη των μονάδων αυτών από την εξοικείωση με σοφότερες τεχνικές, όπως η διερεύνηση του διεθνούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Sethi και Guisinger, 2002, Σδρόλιας και Παπαδιοδώρου, 2002).

Η παραπάνω ανάλυση του διεθνούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος επηρεάζει την επιτυχία ιδιαίτερων ανασταλτικών παραγόντων των ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων

που, υπό άλλες συνθήκες, θα αποτελούσαν μηχανισμούς ανθεκτικότητας στα παραπάνω αποτελέσματα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τα αποτελέσματα της έρευνας της αλληλεπίδρασης στο κράτος και κυρίως σε επιχειρηματικό επίπεδο, συμπυκνώνονται στα ακόλουθα σημεία:

- 1) Αύξηση στο εμπορικό έλλειμμα της Ελλάδας, ως αποτέλεσμα της συνεχούς μείωσης των εξαγωγών.
- 2) Συνεχής πτώση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων και κατ' επέκταση της ελληνικής οικονομίας.
- 3) Εμφάνιση άσκοπων κυβερνητικών παρεμβάσεων (νομικές απαιτήσεις, άνισες επιδοτήσεις κλπ) σε συμβάσεις προσπάθειας όσον αφορά στα προαναφερθέντα σημεία.
- 4) Μυωπική αντίληψη των ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων, των οποίων το ενδιαφέρον εξαντλείται στους πιο προφανείς παραγωγικούς δείκτες και στα μεγέθη των εξαγωγών.
- 5) Συχνά εμφάνιση μεγάλων αποκλίσεων από τις επιχειρηματικές προσδοκίες των στελεχών των πολυεθνικών μονάδων.
- 6) Πιθανότητες υπερεκτίμησης και ανικανότητας των εμπλεκόμενων τμημάτων των πολυεθνικών μονάδων, για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του ευρύτερου κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος, όσον αφορά στην ξένη αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται.
- 7) Διατήρηση εσωστρεφούς κουλτούρας των ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων από φόβο, επειδή η προφανής ανεπάρκειά τους, έρχεται σε αντιπαράθεση με τις συνθέτες και συνεχώς διαφοροποιημένες διεθνείς αγορές
- 8) Διαφοροποίηση - μέχρι σήμερα - σημαντικών ρυθμίσεων της εργασίας, ως αποτέλεσμα των απαιτήσεων της παγκοσμιοποίησης, με τις συμβάσεις εργασίας που αγγίζουν τα όρια της εκμετάλλευσης (μείωση του χρονοδιαγράμματος απασχόλησης, εξάλειψη του ποσοστού των απολύσεων, αισθητή μείωση μισθών, παράταση του χρόνου συντάξιοδότησης, κ.λπ.).
- 9) Αναστολή παραγωγικής δραστηριότητας σε δεκάδες πολυεθνικών μονάδων ή σε καλύτερη περίπτωση η επιχειρηματική δραστηριότητά τους να μεταφέρεται σε γειτονικές χώρες (Ζοπουνίδης και Γκαγκάνης, 2005, Λαμπριανίδης 2000, Σντρόλιας *et al.*, 2006)

Σύμφωνα με την παραπάνω κατάσταση, οι ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις, πρέπει να αντανακλούν σε μια σειρά από παράγοντες προώθησης και επιχειρηματικών ευκαιριών, οι οποίοι είναι σε θέση να αντιστρέψουν το κλίμα. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες είναι οι εξής:

Παράγοντες προώθησης

Κυβερνητικοί μηχανισμοί στήριξης

Η κυβέρνηση υποστήριξε τις ελληνικές πολυεθνικές μονάδες μέσω χρηματοδοτικών δραστηριοτήτων παρά την κριτική ότι η τελευταία, συνέβαλε κυρίως στις μακροπρόθεσμες παραγωγικές και επενδυτικές ασυμμετρίες παρά την προοπτική της ανάπτυξης, αν και υπήρχαν πολλές πολιτικές ανέσεις και ασυνέχειες.

Σημαντικά κέρδη από το χρηματιστήριο

Κατά την περίοδο 2000-2005, το κατεστραμμένο χρηματιστήριο προσέφερε υπέρογκα ποσά σε σημαντικές ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες επένδυσαν ελάχιστα κέρδη στο χρηματιστήριο, ενώ μεγάλο ποσοστό τους παρέμεινε χωρίς να επενδυθεί σε τράπεζες του εξωτερικού. Οι Έλληνες επιχειρηματίες οι οποίοι κατέχουν τα κέρδη αυτά, θα πρέπει να αντισταθμίσουν τα κέρδη στην ελληνική κοινότητα, η οποία έχει προσβληθεί από την οικονομική ύφεση (Hyz *et al.*, 2011).

Ευδιάκριτη γεωγραφική θέση με αξιόλογη υποδομή μεταφοράς

Η Ελλάδα έχει αναπτύξει ως συγκριτικό πλεονέκτημα αυτό του χαμηλού παραγωγικού κόστους και η σχετικά καλή ποιότητα των προϊόντων της, αποτελεί έναν αξιόπιστο συνεργάτη για τη διεξαγωγή εμπορικών συναλλαγών με πολλές διεθνείς αγορές, οι οποίες συνιστούν ένα εκτεταμένο δίκτυο απορρόφησης της παραγωγής (Σδρόλιας και Παπαδιοδώρου, 2002).

Αναξιοπρεπής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Οι ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις στόχευαν πάντα πρώτα στην αύξηση των κερδών και μετά της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού που ανέκαθεν χαρακτηριζόταν από ελάχιστη διαδικασία προτροπής, γνώση στις επενδύσεις, τεχνική κατάρτιση και επίσης σε ανάπτυξη συστημάτων με στόχο την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες υπηρεσίες που πρόσφεραν αποτελούσαν βασικό παράγοντα καθορισμού της ανταγωνιστικής θωράκισης των μονάδων αυτών (Τσακίρη, 2002).

Επιχειρηματικές ευκαιρίες

Οικουμενική ελληνική ενεργοποίηση

Η έντονη παρουσία αποικίας στη διεθνή αγορά ξένων χωρών όπως οι ΗΠΑ, ο Καναδάς, η Αυστραλία, η Γερμανία, η Αγγλία, η Γαλλία, οι οποίες παρουσιάζουν αυξημένη προτίμηση των προϊόντων της μητέρας χώρας, μπορεί να αποτελέσουν βασικό παράγοντα για την εφαρμογή στρατηγικών διαφήμισης και προώθησης των ελληνικών προϊόντων (Hyz *et al.*, 2011).

Τουριστικές δυνατότητες εκμετάλλευσης

Χιλιάδες τουρίστες που κατακλύζουν κάθε χρόνο διάφορους ελληνικούς ελκυστικούς προορισμούς, παγκόσμια ιστορικά και πολιτιστικά μνημεία, σε συνδυασμό με την διάσημη ελληνική φιλοξενία και τις χαλαρές διακοπές, συνθέτουν μια πιο αποτελεσματική αναζήτηση και προώθηση των εγχώριων καταναλωτικών αγαθών και προσφορές στις χώρες διαμονής, δημιουργώντας ένα συγκριτικό οικονομικό πλεονέκτημα για τις ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις (Hyz *et al.*, 2011).

Διείσδυση σε απρόσιτες αγορές

Οι αγορές της Νοτιοανατολικής Ασίας μετά την κατάρρευση των ταξιδιωτικών περιορισμών (π.χ. Κίνα), δείχνουν μια ισχυρή προτίμηση για τα ελληνικά καταναλωτικά προϊόντα (π.χ. λάδι, κρασί, καπνός, φρούτα, κ.λπ.) και επίσης αποτελούν γνώση για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Με βάση τις εξαγωγές και τις αναλογίες των επενδύσεων, οι εν λόγω αγορές έχουν αξιοποιηθεί σε ένα σχετικά μικρό ποσοστό των ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων, δημιουργώντας προοπτικές για στενότερη συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων των κρατών (Tontsef και Τσαρδανίδης, 2002).

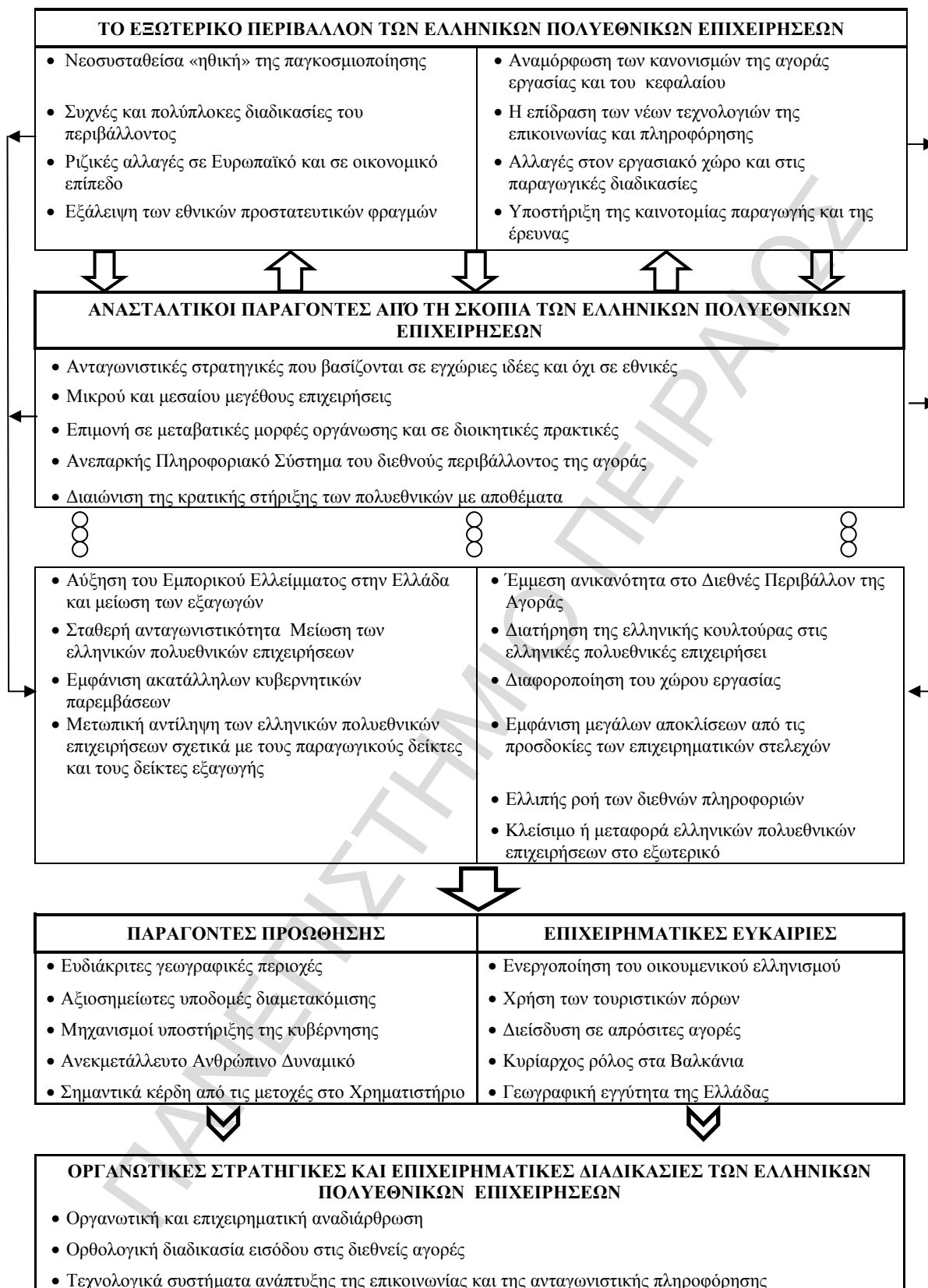
Ανεκπλήρωτη δέσμευση ηγετικού ρόλου της Ελλάδας στα Βαλκάνια.

Η ανεκμετάλλευτη δέσμευση σε μεγάλο βαθμό της Ελλάδας στη διεθνή κοινότητα ότι θα βοηθήσει την οικονομική ανασυγκρότηση των Βαλκανίων, δεν της έδωσε το δικαίωμα να διατηρεί ένα ρυθμιστικό ρόλο στην περιοχή μέσω της ανάπτυξης των επιχειρήσεων και των επενδυτικών κινήτρων και την οικονομική ισχύ όσο θα μπορούσε (Hyz *et al.*, 2011).

Εγγύτητα της χώρας

Η ανάπτυξη της διασυνοριακής ζώνης στα ελληνοαλβανικά σύνορα, σε συνδυασμό με τη γεωγραφική εγγύτητα και την εξάπλωση δραστηριοτήτων της Ελλάδα σε άλλες περιοχές, όπως τα Βαλκάνια, οι περιφέρειες της Βόρειας Αφρικής και η νοτιοδυτική Ασία παραμένει μια πολλά υποσχόμενη επιχειρηματική και επενδυτική προοπτική (Hyz *et al.*, 2011).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



Πηγή: Hyz et al., (2011), pp.7

Διάγραμμα 3.3

Ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις και διεθνές περιβάλλον

Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος των θυγατρικών των Ελληνικών πολυεθνικών στο διεθνές δίκτυο παραγωγής των ομίλων τους τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, όπως προκύπτει από τα στοιχεία μιας μελέτης του IOBE (2007) (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών ερευνών) σχετικά με τις θυγατρικές των ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων και τις στρατηγικές διεθνοποίησης που ακολουθούν.

Στη μελέτη επισημαίνεται ότι βραχυπρόθεσμα η καταγεγραμμένη εύρωστη οικονομική θέση των Ελληνικών πολυεθνικών θα λειτουργήσει ως ασπίδα προστασίας στην απειλή της οικονομικής κρίσης, δεδομένης της δυναμικής επενδυτικής επέκτασης στο εξωτερικό του πρόσφατου παρελθόντος, ενώ μακροπρόθεσμα η πολυεθνικότητα έχει θετική επίπτωση στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και ειδικότερα στις δραστηριότητές τους στην Ελλάδα. Ωστόσο, ο χαρακτήρας της στρατηγικής διεθνοποίησης, τύπου αναζήτησης νέων αγορών, αποτελεί ευάλωτη στρατηγική επιλογή, δεδομένου ότι εξαρτάται από τη ρευστότητα των καταναλωτών των χωρών υποδοχής. Συνεπώς, αν η οικονομική κρίση έχει επιπτώσεις στις χώρες υποδοχής, θα επηρεαστεί άμεσα και η παραγωγική δραστηριότητα των θυγατρικών σε αυτές τις χώρες. Περαιτέρω, ο ώριμος χαρακτήρας των προϊόντων που παράγονται από τις θυγατρικές προσδιορίζει ότι ο βασικός μηχανισμός ανταγωνισμού είναι οι τιμές. Άρα το κόστος παραγωγής θα καθορίσει επίσης και την αντοχή που θα δείξουν οι επιχειρήσεις κάτω από πιέσεις στενότητας.

Η συντριπτική πλειοψηφία των θυγατρικών, ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριοποίησης και περιοχής υποδοχής, εξειδικεύεται στην παραγωγή τελικών προϊόντων με στόχο τον τελικό καταναλωτή. Αναλύοντας περισσότερο τον τύπο του παραγόμενου προϊόντος, διαπιστώθηκε ότι τα προϊόντα που παράγονται από τις θυγατρικές είναι μεν παρόμοια με αυτά που παράγονται για την ελληνική αγορά, αλλά προσαρμόζονται στις ανάγκες των αγορών υποδοχής, αποτυπώνοντας με σαφήνεια την πίεση του διεθνούς ανταγωνισμού που απαιτεί από τις επιχειρήσεις περισσότερη ανταποκρισιμότητα στις ιδιαίτερες καταναλωτικές συνθήκες των χωρών υποδοχής.

Η στρατηγική επέκτασης πολυτοπικού (multidomestic) χαρακτήρα, μέσω τυποποιημένων θυγατρικών, έχει ως φυσική εξέλιξη τη γεωγραφική αναδιοργάνωση των παραγωγικών δραστηριοτήτων προς μια πιο εκλογικευμένη και αποδοτική παραγωγική δομή. Άρα η οικονομική κρίση μπορεί να λειτουργήσει επιταχυντικά προς την αναδιοργάνωση παραγωγικών δραστηριοτήτων στο εξωτερικό, όπου αυτό κρίνεται χρήσιμο. Συνεπώς, βραχυπρόθεσμα οι ελληνικές πολυεθνικές ενδέχεται να αναδιοργανώσουν τις δραστηριότητές

τους με πιο αποδοτικό τρόπο και να αντιμετωπίσουν συγκρατημένα τις προοπτικές περαιτέρω επέκτασης τους¹⁷.

Όσο το διαθέσιμο εισόδημα για κατανάλωση στην Ελλάδα μειώνεται, είναι εξαιρετικά πιθανό οι πολυεθνικές εταιρείες που στηρίζονται στην εγχώρια ζήτηση να δυσκολεύονται να διατηρήσουν την παρουσία τους στην ελληνική αγορά με αποτέλεσμα μερικές πολυεθνικές εταιρείες να έχουν και στο παρελθόν διακόψει τις επενδύσεις τους στην Ελλάδα ή να μεταφέρουν τις δραστηριότητές τους σε μια άλλη χώρα. Την ίδια στιγμή, πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε κλάδους που έχουν θετικές προοπτικές στην Ελλάδα (μεταφορές, τουρισμός, ενέργεια, ποιοτική πρωτογενής παραγωγή, υπηρεσίες κ.α.) θα συνεχίσουν να επενδύουν και να ενισχύουν τη θέση τους στην ελληνική αγορά¹⁸.

Επιπρόσθετα, οι ελληνικές επιχειρήσεις, εν τω μεταξύ, έχουν υιοθετήσει μια στάση αναμονής αν και αρκετές που επενδύουν κυρίως στις εξαγωγές σκέφτονται να μεταφερθούν στο εξωτερικό. Επίσης, ορισμένες πολυεθνικές εταιρείες που έχουν ήδη φύγει από Ελλάδα ισχυρίστηκαν ότι ένας από τους λόγους ήταν το χαμηλό ποσοστό της παραγωγής του προσωπικού, όπως, για παράδειγμα, στα ελαστικά της Pirelli εταιρεία, η οποία έκλεισε μια μονάδα της στην Πάτρα. Άλλες μεγάλες εταιρείες των οποίων η παραγωγή βασίστηκε στην Ελλάδα, όπως η Procter & Gamble, επέλεξε να περιορίσει την παρουσία της μόνο με τις εμπορικές δραστηριότητες, οι οποίες θα της έδιναν μεγαλύτερα κέρδη¹⁹.

Η αξιολόγηση των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων της σημερινής κρίσης σχετίζεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό των ελληνικών πολυεθνικών. Μια πιθανή στρατηγική εγκατάλειψης των θυγατρικών, ως μέσου περιορισμού του κόστους, ενδέχεται να έχει αρνητικές συνέπειες στην ανταγωνιστικότητα των ελληνικών πολυεθνικών, αλλά και στην παραγωγική δραστηριότητα στην Ελλάδα. Η εσωστρέφεια θα αποτελούσε πληγή για τη μελλοντική ανάπτυξη των ελληνικών πολυεθνικών²⁰.

Σε κάθε κρίση υπάρχουν και ευκαιρίες. Για τις ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις μια διαφανόμενη ευκαιρία αφορά στην πιο δημιουργική αντιμετώπιση του δικτύου των θυγατρικών τους. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να αξιολογήσουν την εμπειρία που έχουν αποκομίσει τα στελέχη τους στο εξωτερικό, προκειμένου να αναδιοργανώσουν ποιοτικά το πλέγμα παραγωγής τους με περισσότερο εξειδικευμένες υπηρεσίες και προϊόντα. Σε

¹⁷ <http://www.voria.gr/index.php?module=news&func=display&sid=3836>

¹⁸ <http://www.dimioourgiaxana.gr/el/>

¹⁹ http://ekathimerini.com/4dcgi/w_articles_wsite2_1_25/10/2011_411901

²⁰ <http://www.voria.gr/index.php?module=news&func=display&sid=3836>

συνδυασμό με την έντονη παρουσία τους σε χώρες υποδοχής, όπως τα Βαλκάνια, η ποιοτική και ποσοτική αναδιάρθρωση του δικτύου παραγωγής θα τις βοηθήσει να διατηρήσουν και να επεκτείνουν την ηγεμονική τους θέση στις εν λόγω περιοχές. Προηγούμενες εμπειρίες, όπως καταγράφονται διεθνώς, δείχνουν ότι στρατηγικές επέκτασης μέσω της παραγωγής τυποποιημένων προϊόντων έχουν σχετικά σύντομη ημερομηνία λήξης²¹.

Παρότι αποδεικνύεται περίτρανα πως οι πολυεθνικές εταιρείες ελληνικών συμφερόντων είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομία της χώρας μας αλλά και για την παγκόσμια οικονομία, ωστόσο, το μέλλον των ελληνικών πολυεθνικών χρίζει προσοχής ως προς τον τρόπο αντίληψης της ελληνικής πραγματικότητας, λήψης αποφάσεων και διοίκησης των επιχειρήσεων. Δεν υπάρχουν περιθώρια ανάπαυσης και εφησυχασμού, διότι απαιτείται συνεχής επαγρύπνηση και προσήλωση στα καθημερινώς μεταβαλλόμενα δεδομένα.

Συμπερασματικά, η δυνατότητα των ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων να προχωρήσουν σε αναδιρθρώσεις μέσω των θυγατρικών τους, τους δίνει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την αντιμετώπιση της κρίσης²². Δεν θα πρέπει όμως να ξεχνάμε πως η ελληνική επιχείρηση οφείλει εν αρχή να επιβιώσει της κρίσης και έπειτα να διεθνοποιηθεί, γεγονός που δεν θα είναι ιδιαίτερα εύκολο, δεδομένου ότι πληθώρα αλλαγών έχουν συμβεί και άλλες θα μεσολαβήσουν. Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι και το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον μετά την κρίση θα είναι διαφορετικό. Με απαιτητικούς και πληροφορημένους καταναλωτές που θέλουν να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες με λιγότερα χρήματα και με υπερανταγωνισμό στην προσφορά. Θα υπάρξει μεγάλη πίεση από αναδυόμενες πολυεθνικές από χώρες χαμηλού κόστους σε προϊόντα με ενδιάμεσους συνδυασμούς τιμής-κόστους, εκεί δηλαδή όπου επιδιώκουν θέσεις τα ελληνικά προϊόντα. Η διεθνοποίηση θα ενταθεί με ξένα προϊόντα να αυξάνουν την παρουσία τους στην εγχώρια αγορά.

²¹ <http://www.kathimerini.gr/>

²² <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/228078>

3.7 Θετικές και αρνητικές επιδράσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Με την απόφαση της τοποθεσίας η οποία θα προσφέρει μεγαλύτερη παραγωγή με χαμηλό κόστος, καθώς επίσης και με τη μεταφορά της τεχνογνωσίας και των πόρων για την παραγωγή σε περιοχές όπου είναι περιορισμένοι, μία πολυεθνική επιχείρηση συμβάλει σε μία πιο αποδοτική παγκόσμια παραγωγή. Από το γεγονός αυτό επηρεάζεται τόσο η χώρα η οποία αποτελεί έδρα της πολυεθνικής επιχείρησης όσο και η χώρα στην οποία επεκτείνεται.

Οι επιδράσεις της λειτουργίας μίας πολυεθνικής επιχείρησης, στη χώρα που αποτελεί έδρα της, αφορούν, κυρίως, οικονομικά θέματα όπως το ισοζύγιο των πληρωμών και τη φορολογία. Μία πολυεθνική επιχείρηση επηρεάζει το ισοζύγιο πληρωμών ενός κράτους είτε θετικά είτε αρνητικά. Όταν μία πολυεθνική επιχείρηση προχωρά σε άμεσες ξένες επενδύσεις, πραγματοποιείται μία εκροή κεφαλαίων και συνεπώς το ισοζύγιο επηρεάζεται αρνητικά. Όμως η χώρα που δέχεται τις ΑΞΕ επηρεάζεται θετικά από την είσοδο νέας τεχνολογίας, την εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού της και εισαγωγή σε ένα δίκτυο διεθνών αγορών. Επίσης, επηρεάζονται οικονομικά και φορολογικά ζητήματά όπως και στη περίπτωση της χώρας στην οποία εδρεύει η πολυεθνική επιχείρηση.

Στην Ελλάδα, πολύ λόγος γίνεται τα τελευταία χρόνια για την προσέλκυση των ξένων επενδύσεων, ενώ είναι ακόμη αβέβαιο, αν στη χώρα έχει διαμορφωθεί το κατάλληλο οικονομικό «σκηνικό» για την εγκατάστασή τους. Πάντως, πολλοί εμπορικοί σύλλογοι της χώρας έχουν εκφράσει την ανησυχία τους για τις επιπτώσεις μιας ραγδαίας εξάπλωσης των πολυκαταστημάτων (ξένων και ελληνικών συμφερόντων ή και συνεργασιών μεγάλων ελληνικών και ξένων αλυσίδων), τόσο στο χώρο της πρωτεύουσας όσο και στην επαρχία (Λυμπεράκη 2010).

Ας δούμε εκτενέστερα τις επιπτώσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην οικονομία και στην κοινωνία της χώρας, καθώς επίσης και μερικές επιδράσεις στη χώρα υποδοχής και στη χώρα προέλευσης:

Επιπτώσεις στην οικονομία

Μια θετική επίδραση των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι η αύξηση της απασχόλησης με άμεση συνέπεια την μείωση της ανεργίας, την αύξηση του εισοδήματος των πολιτών, λόγω βελτίωσης των παρεχόμενων μισθών, την πτώση των τιμών των προϊόντων λόγω αυξανόμενου ανταγωνισμού και βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Επίσης, οι

θυγατρικές των πολυεθνικών συμβάλλουν στη μεταφορά τεχνογνωσίας, κεφαλαίου και τεχνολογίας, με αποτέλεσμα την δημιουργία εξωτερικών οικονομιών κλίμακας στις εγχώριες επιχειρήσεις.

Η Ελλάδα ως αναπτυσσόμενη χώρα, παρουσιάζει πρόβλημα διεθνούς ρευστότητας που εμποδίζει την ανάπτυξη της. Στο δείκτη εισροών - εκροών κεφαλαίου που δημιουργείται από τις επενδύσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων, εντοπίζεται η συνεισφορά τους στα προβλήματα ισοζυγίου πληρωμών της Ελλάδας. Όταν μια πολυεθνική επιχείρηση εγκαθίσταται στη χώρα, δημιουργείται καθαρή εισροή κεφαλαίου.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στην Ελλάδα κάποια εισροή κεφαλαίων από πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες εξαγοράζουν επιχειρήσεις στη χώρα, ή ιδρύουν αμέσως θυγατρικές. Οι ελληνικές εισαγωγές - κυρίως των βιομηχανικών προϊόντων - ήταν πάντα μεγαλύτερες σε ποσοστό από τις εξαγωγές. Με την εγκατάσταση των πολυεθνικών στη χώρα παρατηρήθηκε μια μείωση των εισαγωγών γιατί πολλά προϊόντα κατασκευάζονται, με την άφιξη των πολυεθνικών στη χώρα και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την εξοικονόμηση συναλλάγματος.

Με την εγκατάσταση των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη χώρα ανέβηκε το βιοτικό επίπεδο, καθώς και το εισόδημα των ατόμων, στρέφοντας έτσι ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού σε καταναλωτικά αγαθά.

Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι η αναπτυγμένη τεχνολογία που έχουν, που μπορεί σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες (κεφάλαιο, μάρκετινγκ κ.α.) να μεταφερθεί και εφαρμοστεί σε διάφορες χώρες, χωρίς πρόσθετες δαπάνες. Άρα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται να προσαρμόσουν την τεχνολογία τους, κάτι που απαιτεί δαπάνες, για να απασχολήσουν περισσότερο εργατικό δυναμικό, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που η συμμετοχή του κόστους εργασίας στο συνολικό κόστος παραγωγής αποτελεί ένα μικρό μόνο ποσοστό.

Η θετική άποψη υποστηρίζει ότι, η προσέλκυση ξένων άμεσων επενδύσεων επιτρέπει την αναπτυξιακή μεταμόρφωση της οικονομίας υποδοχής, δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας, νέες δεξιότητες και γνώσεις αλλά και δεσμούς επικοινωνίας και ανταλλαγής ανάμεσα στην τοπική οικονομική δραστηριότητα και τα ευρύτερα παραγωγικά δίκτυα της παγκόσμιας οικονομίας (Λυμπεράκη, 2010).

Ωστόσο, η είσοδος των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην αγορά ελάχιστα ενισχύει τις δυνάμεις του ανταγωνισμού, αλλά αντίθετα επιταχύνει το ρυθμό ολιγοπωλιακής

διαμόρφωσης της δομής της αγοράς. Αυτό δεν οφείλεται μόνο στην εισαγωγή μεθόδων παραγωγής έντασης κεφαλαίου και στη δημιουργία σχετικά μεγάλων παραγωγικών μονάδων, αλλά και στον τρόπο λειτουργίας και συμπεριφοράς τους και στα ειδικά προνόμια που έχουν.

Οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις λειτουργούν σε οικογενειακή βάση και δεν έχουν επάρκεια ειδικευμένων στελεχών. Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια άρχισαν να ασχολούνται με το επιστημονικό μάρκετινγκ και τις νέες επιχειρηματικές αντιλήψεις. Έτσι λοιπόν σαν αποτέλεσμα των χρόνιων προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ελληνική βιομηχανία, είναι ότι αργά ή γρήγορα θα αγοραστούν και οι υπόλοιπες ελληνικές επιχειρήσεις από ξένες. Για αυτό το λόγο, δεν έλειψαν οι αντιδράσεις για την είσοδο των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Με τις μαζικές εξαγορές των ελληνικών επιχειρήσεων, τα τελευταία χρόνια, οι αντιδράσεις αυτές πήραν τη μορφή έντονου προβληματισμού. Το πρόβλημα πλέον δεν είναι η επενδυτική δραστηριότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, αλλά στη φανερή κατάκτηση της ελληνικής οικονομίας από ξένες επιχειρήσεις.

Η κατάσταση αυτή όπως έχει διαμορφωθεί με τις εξαγορές αυτές μπορεί να αποδώσει βραχυπρόθεσμα κάποια οφέλη λόγω της εισροής συναλλάγματος μακροπρόθεσμα όμως αφελληνίζεται η ελληνική οικονομία.

Άλλη μια αρνητική επίπτωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην ελληνική οικονομία, είναι ότι αρκετές επιχειρήσεις επειδή δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό μεταξύ αυτών και των πολυεθνικών οδηγούνται είτε στη λύση της εξαγοράς είτε αναγκάζονται να κλείσουν. Με αυτόν τον τρόπο, μειώνονται οι επενδύσεις από τους Έλληνες επιχειρηματίες καθώς και αυξάνεται και η ανεργία (Πατρινός και Αναστασίου, 2008).

Η ελληνική εκβιομηχάνιση παρουσιάζει μια ιδιομορφία, ότι πέρασε από το επεκτατικό στον εντατικό τύπο ανάπτυξης, δηλαδή στη χρησιμοποίηση μεθόδων παραγωγής έντασης κεφαλαίου σε χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης. Το πρόβλημα λοιπόν της ελληνικής οικονομίας δεν είναι αν οι ξένες επιχειρήσεις δεν ανταποκρίνονται στο κόστος των συντελεστών παραγωγής αλλά ότι ολόκληρη η εκβιομηχάνιση, που καθοδηγήθηκε από τις διεθνείς επιχειρήσεις και την ξένη τεχνολογία, πραγματοποιήθηκε με εντατική χρήση του κεφαλαίου, δηλαδή του συντελεστή παραγωγής που ήταν σχετικά ακριβός για την ελληνική οικονομία.

Επιπλέον, τα νέα προϊόντα και οι εφευρέσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη χώρα της μητέρας εταιρίας, μέσω της διαφήμισης και της δυνατότητας που έχουν να επηρεάζουν τα καταναλωτικά πρότυπα, προωθούνται και στην Ελλάδα επηρεάζοντας τους καταναλωτές με αποτέλεσμα να απαξιώνονται τα προϊόντα των τοπικών επιχειρήσεων.

Τέλος, η ενίσχυση της ανισοκατανομής του εισοδήματος και ο προσανατολισμός της κατανάλωσης προς σχετικά ακριβά διαρκή καταναλωτικά αγαθά. Αυτά είναι αγαθά που μπορούν να παράγουν οι ντόπιες επιχειρήσεις με ντόπια τεχνολογία, ιδιαίτερα λόγω της διάδοσης των επώνυμων προϊόντων μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η αυξημένη ζήτηση για αυτά τα προϊόντα σε συνδυασμό με τα διάφορα εμπόδια προκαλεί την εγκατάσταση των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην τοπική αγορά.

Κοινωνικές επιπτώσεις

Η παγκόσμια οικονομία διανύει μια περίοδο ύφεσης και σκοπός της πολιτείας και των τοπικών φορέων, όσον αφορά στην ελληνική οικονομία, πρέπει να είναι η ενίσχυση και όχι η οικονομική αποδυνάμωση των πολιτών. Η ανεργία στην Ελλάδα είναι ένα πρόβλημα που απασχολεί σχεδόν όλες τις ελληνικές οικογένειες. Οι κοινωνικές προεκτάσεις του προβλήματος είναι γνωστές, όπως η μείωση του βιοτικού επιπέδου, προβλήματα προσαρμογής και ένταξης στην κοινωνία και άλλα.

Πέρα λοιπόν, από το πρόβλημα της ανεργίας, εμφανίζονται και οι αρνητικές συνέπειες από την εγκατάσταση μιας πολυεθνικής επιχείρησης στο φυσικό περιβάλλον. Εκτός από την ηχορύπανση και την ρύπανση του γύρω χώρου, λόγω των απορριμμάτων από την επιχείρηση, πρέπει να εκτιμηθεί κατά πόσο θα επιβαρυνθεί το οδικό δίκτυο της περιοχής και αν αυτό μπορεί να εξυπηρετήσει τις αυξημένες ανάγκες ενός πολυκαταστήματος. Αν λοιπόν, το πολυκατάστημα εγκατασταθεί σε μια πυκνοκατοικημένη περιοχή, σίγουρα θα επιβαρυνθεί το οδικό δίκτυο ακόμη περισσότερο. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία πολλών προβλημάτων, όσον αφορά στη μετακίνηση και τη διαβίωση των κατοίκων (Πατρινός και Αναστασίου, 2008).

Επιπρόσθετα, ένα άλλο αποτέλεσμα της εδραίωσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι και η γενικότερη αλλαγή του τρόπου, με τον οποίο ο καταναλωτής κάνει τις αγορές του, δηλαδή πολλές πολυεθνικές προσπαθούν να προωθήσουν προϊόντα είτε δικών τους ετικετών, αλλά και άλλων γνωστών εταιριών τροφίμων και ρουχισμού, συνήθως του εξωτερικού, ωθώντας με αυτόν τον τρόπο τον καταναλωτή να τα αγοράσει. Έτσι, προσπαθούν να διαμορφώσουν ένα συγκεκριμένο τρόπο ζωής στο κοινωνικό σύνολο με ό,τι συνέπειες μπορεί να έχει αυτό, πλήττοντας όχι μόνο τους ντόπιους βιοτέχνες και παραγωγούς, αλλά καταστρέφοντας και τις ιδιαιτερότητες της κοινωνίας.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ξεπερνώντας τα εθνικά τους σύνορα, δρουν και επηρεάζουν την κοινωνική και πολιτική δομή των χωρών όπου δραστηριοποιούνται με αποτέλεσμα να αλλοιώνουν την εθνική τους συνοχή. Επίσης, οι πολυεθνικές μπορούν να οδηγήσουν σε έντονες πολιτιστικές αλλαγές με το να προκαλούν και να δημιουργούν νέες καταναλωτικές ανάγκες και τρόπους ζωής. Επιπλέον, είναι σύνηθες το φαινόμενο, οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες, ως απόρροια της μεγάλης δύναμης που διαθέτουν, συχνά να καταφέρνουν να παρακάμψουν τις νομοθετικές ή άλλες διοικητικές διαδικασίες και να εξουδετερώσουν τα μέτρα της γενικότερης οικονομικής πολιτικής, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους (Λυμπεράκη, 2010, Πατρινός και Αναστασίου, 2008).

Επιπτώσεις στη χώρα προέλευσης

Η ποσότητα και η ποιότητα της γνώσης και της καινοτομίας που δημιουργούνται από την θυγατρική εταιρεία, οι οποίες στη συνέχεια μπορούν να μεταφερθούν στη μητρική εταιρία, βασίζονται όχι μόνο στις εσωτερικές καινοτόμες δραστηριότητες μιας θυγατρικής, αλλά και στην ικανότητά της να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρέχονται από την τοπική γνώση και το περιβάλλον της καινοτομίας. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι οι θυγατρικές εταιρείες οι οποίες έχουν ενσωματώσει σε μεγάλο βαθμό την τοπική γνώση και το τοπικό δίκτυο καινοτομίας (πανεπιστήμια, ερευνητικά ιδρύματα, εξαιρετικά καινοτόμες επιχειρήσεις της ίδιας βιομηχανία ή lead users χρήστες σε άλλες βιομηχανίες, κ.λπ.) μπορούν να εμπλουτίσουν σημαντικά τις εσωτερικές δραστηριότητες καινοτομίας τους, και έχει επίσης δείξει ότι η γεωγραφική εγγύτητα με τους εταίρους του δικτύου είναι ιδιαίτερα καρποφόρα, καθώς παρέχει πρόσβαση σε άρρητη γνώση.

Η βιβλιογραφία για την καινοτομία δείχνει σαφώς ότι οι επιδόσεις της καινοτομίας μιας επιχείρησης επηρεάζονται θετικά όχι μόνο από τις εσωτερικές καινοτόμες δραστηριότητές της, αλλά και, σε σημαντικό βαθμό, από την εκμετάλλευση των εξωτερικών πηγών γνώσης. Ομοίως, η βιβλιογραφία που ασχολείται με ξένη E&A υπογραμμίζει την (εξωτερική) εδραίωση των ξένων θυγατρικών σε δίκτυα γνώσεων των χωρών υποδοχής ως καθοριστικό παράγοντα δημιουργίας της γνώσης των θυγατρικών, οι οποίες, με τη σειρά τους, συμβάλλουν στην καινοτομία της μητρικής εταιρείας.

Στην πραγματικότητα, η διεθνοποίηση της διαδικασίας της καινοτομίας ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας της χώρας προέλευσης, υπάρχουν ενδείξεις ότι η ξένη καινοτομία και οι σχετικές καινοτόμες δραστηριότητες ενισχύουν όχι μόνο την καινοτομία

και την παραγωγικότητα της μητρικής εταιρίας αλλά, λόγω της διάχυσης και άλλων εγχώριων επιχειρήσεων. Συνολικά, η εμπειρική έρευνα υποστηρίζει την άποψη ότι η ξένη και η εγχώρια E&A είναι συμπληρωματικές. Συνεπώς, η ξένη E&A και οι δραστηριότητες καινοτομίας ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της μητρικής εταιρείας, οι οποίες είναι κέρδος για την οικονομία στο σύνολό της. Επιπλέον, η οικονομία της χώρας προέλευσης φαίνεται να επωφελείται από τη διάχυση γνώσης σε εγχώριες επιχειρήσεις που δεν ασχολούνται με τη διεθνή καινοτομία και με συναφείς δραστηριότητες (Christen *et al.*, 2013).

Επιπτώσεις στη χώρα υποδοχής

Από την άλλη πλευρά, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορεί να μεταβιβάζουν οικειοθελώς την τεχνολογία στις τοπικές επιχειρήσεις. Με τον τρόπο αυτό, ενισχύουν το εξωτερικό δίκτυο γνώσεων τους (εδραίωση στην τοπική οικονομία). Σε αυτές τις συνθήκες, η μεταφορά γνώσης είναι συχνά μια αμφίδρομη διαδικασία η οποία είναι επωφελής και για τις δύο πλευρές (αν και οι πολυεθνικές επιχειρήσεις κατά πάσα πιθανότητα δεν είναι διατεθειμένες να μεταφέρουν τον πυρήνα της τεχνολογίας τους). Στην ουσία, οι επιχειρήσεις προβλέπουν ένα σύστημα «ανοιχτής καινοτομίας». Δηλαδή, η μεταφορά γνώσης πραγματοποιείται ανεπίσημα, αλλά και μέσω των συμμαχιών τεχνολογίας ή συμβατικών συμφωνιών συνεργασίας όπου η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων είναι ένα σημαντικό στοιχείο.

Το πεδίο εφαρμογής για τη διάδοση της γνώσης από τις ξένες θυγατρικές στις εγχώριες επιχειρήσεις, αρχικά, σχετίζεται θετικά με το μέγεθος του χάσματος τεχνολογίας. Ωστόσο, το ενδεχόμενο αυτό δεν μπορεί να υλοποιηθεί, καθώς οι τεχνολογικά κατώτερες εγχώριες επιχειρήσεις δεν έχουν την απορροφητική ικανότητα για να μιμηθούν την εξωτερική τεχνολογία και να την εντάξουν στη δική τους βάση γνώσεων. Στο πλαίσιο αυτό, μπορεί κανείς να αναμένει ότι οι επιχειρήσεις μεσαίας τεχνολογίας ωφελούνται περισσότερο από την διάδοση της γνώσης, καθώς εξακολουθούν να υπολείπονται τεχνολογικά των κορυφαίων επιχειρήσεων, αλλά, ταυτόχρονα, διαθέτουν μια ικανότητα απορρόφησης που είναι σημαντική. Παρόλο που η απορροφητική ικανότητα των εταιρειών υψηλής τεχνολογίας είναι μεγαλύτερη, δεν μπορούν να επωφεληθούν στον ίδιο βαθμό από την διάχυση της γνώσης, καθώς το χάσμα της τεχνολογίας μπορεί να είναι (πολύ) μικρό. Τέλος, η παρουσία των ξένων θυγατρικών από μόνη της ενισχύει την καινοτομία της χώρας υποδοχής και τις επιδόσεις της παραγωγικότητας (Christen *et al.*, 2013).

3.8 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρθηκε η έννοια της πολυεθνικής επιχείρησης. Αναπτύχθηκαν διάφορες προσεγγίσεις καθώς και σημαντικά χαρακτηριστικά τα οποία την ξεχωρίζουν από άλλες επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται, μερικώς, και σε ξένες χώρες. Επιπρόσθετα, αναπτύχθηκε ο τρόπος με τον οποίο συντονίζονται διάφορες λειτουργίες της πολυεθνικής επιχείρησης μέσω της οργανωσιακής της δομής η οποία παρουσιάζεται πιο σύνθετη από ότι σε μία συμβατική επιχείρηση καθώς τα στελέχη της θα πρέπει να έχουν μία ευρεία άποψη του τρόπου δραστηριοποίησης της επιχείρησης η οποία να μη περιορίζεται στα όρια των συνόρων που εδρεύει. Επίσης, παρουσιάστηκαν συνοπτικά οικονομικά θέματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων, όπως οι άμεσες ξένες επενδύσεις, των οποίων είναι και φορείς. Η παρουσίαση των άμεσων ξένων επενδύσεων είχε σκοπό να γίνει πιο κατανοητός ο τρόπος λειτουργίας μίας πολυεθνικής στα διάφορα κράτη που επεκτείνει τις λειτουργίες η πολυεθνική επιχείρηση, καθώς επίσης και ο τρόπος με τον οποίο επιδρά τόσο στη μητρική χώρα όσο και στις χώρες που τη φιλοξενούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Περιγραφή έρευνας

Για τη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία της συλλογής και ανάλυσης ποσοτικών στοιχείων μέσω μιας έρευνας πεδίου με χρήση ερωτηματολογίου η οποία διεξήχθη από τις 07/04/2014 μέχρι τις 26/05/2014. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 27 ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου, πολλαπλής επιλογής και διαβαθμισμένης κλίμακας και είναι ένα μείγμα παλαιών αντίστοιχων ερωτηματολογίων και νέων ερωτήσεων και προσαρμόστηκε για τα δεδομένα που ερευνά η συγκεκριμένη εργασία.

Μετά την ολοκλήρωση της δημιουργίας του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκε η ιστοσελίδα www.surveymonkey.com στη διαδικτυακή πλατφόρμα της οποίας αναρτήθηκε το ερωτηματολόγιο. Η διαδικτυακή διεύθυνση, η οποία οδηγεί στο ερωτηματολόγιο είναι η www.surveymonkey.com/s/G5DPNQ7.

Το παραπάνω ερωτηματολόγιο εστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στις επιχειρήσεις. Κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας με τους ερωτηθέντες, απεστάλη ηλεκτρονικό μήνυμα που περιλάμβανε μια συνοδευτική επιστολή, η οποία περιέγραφε την έρευνα και το σκοπό της. Το ερωτηματολόγιο εστάλη σε 350 ενδιαφερόμενους εκ των οποίων απάντησαν οι 70, δηλαδή σε μορφή ποσοστού 20%. Από τις 280 επιχειρήσεις που δεν απάντησαν, το 3,1% (11/350) αποκρίθηκε ότι είναι η πολιτική τους να μη συμμετέχουν σε έρευνες, το 1,7% (6/350) απάντησε ότι δεν το έπραξε λόγω έλλειψης χρόνου, το 2,9% (10/350) αποκρίθηκε ότι δεν ενδιαφέρεται να συμπληρώσει την έρευνα και το υπόλοιπο 72,3% (253/350) για αδιευκρίνιστο λόγο.

Αφού συγκεντρώθηκαν τα απαντημένα ερωτηματολόγια δημιουργήθηκαν τα διαγράμματα για κάθε ερώτηση χωριστά, με το πρόγραμμα Microsoft Office Excel 2010.

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε 6 ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορά γενικές πληροφορίες για τους ερωτώμενους όπως η θέση που κατέχουν στην επιχείρηση καθώς και ο αριθμός ετών που εργάζονται σ αυτήν. Επίσης, η ενότητα αυτή περιέχει ερωτήσεις σχετικά με βασικές πληροφορίες της επιχείρησης όπως αν ανήκει σε κάποιο όμιλο, τον κλάδο δραστηριότητάς της και τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται σε γενικές ερωτήσεις για την καινοτομία και περιέχει συνολικά 9 ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις σχετίζονται

με το αν η επιχείρηση εκπαιδεύει τους εργαζόμενους τους σε θέματα καινοτομίας, αν υπάρχουν αρμόδια άτομα στην επιχείρηση που ασχολούνται με την καινοτομία, αν η επιχείρηση δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους της ώστε να συμμετέχουν στη διαδικασία της καινοτομίας, ποιες είναι οι πηγές πληροφόρησης για τις καινοτομικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης και τέλος πόσο έχει ενσωματωθεί η καινοτομία στη στρατηγική της επιχείρησης.

Το τρίτο και τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρονται σε ερωτήσεις σχετικά με την καινοτομία προϊόντος και την καινοτομία διαδικασίας αντίστοιχα, δηλαδή αν μια επιχείρηση καινοτόμησε τα τρία τελευταία χρόνια στο προϊόν ή στη διαδικασία και ποιος ανέπτυξε αυτές τις καινοτομίες.

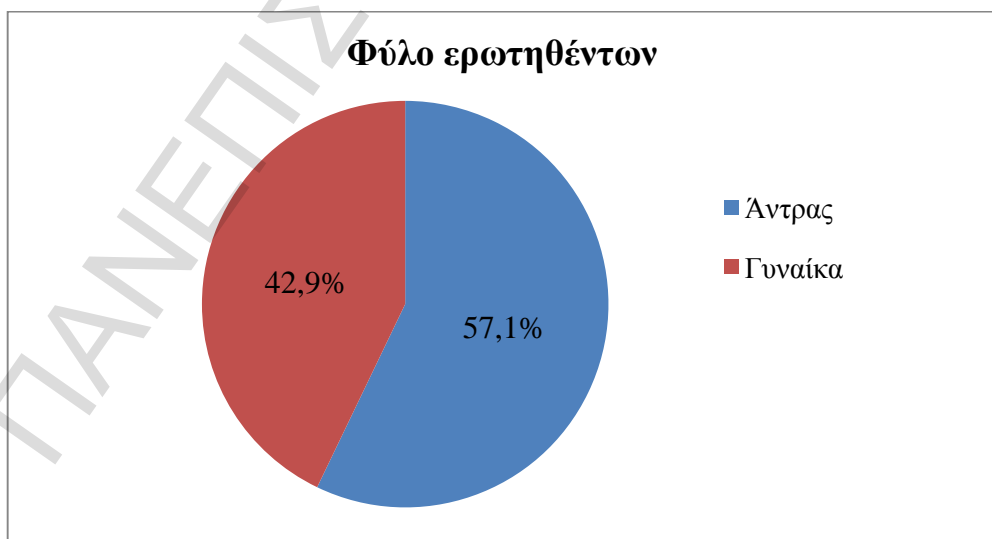
Το πέμπτο μέρος περιέχει ερωτήσεις σχετικά με το αν έχει εφαρμόσει μια επιχείρηση οργανωτική καινοτομία και ποια ήταν τα αποτελέσματα αυτής.

Τέλος, το έκτο μέρος αναφέρεται στους στόχους της καινοτομίας και στο πόσο σημαντικοί ήταν καθένας από αυτούς για την επιχείρηση.

4.2 Ανάλυση δεδομένων - Περιγραφική στατιστική

Πρώτη Ενότητα - Γενικές Πληροφορίες

Οι πρώτες τρεις ερωτήσεις της πρώτης ενότητας αφορούν τα βασικά στοιχεία των ερωτώμενων, δηλαδή το όνομα, τη θέση εργασίας στην επιχείρηση και ο αριθμός ετών των ενδιαφερόμενων στην επιχείρηση.



Διάγραμμα 4.1
Φύλο ερωτηθέντων

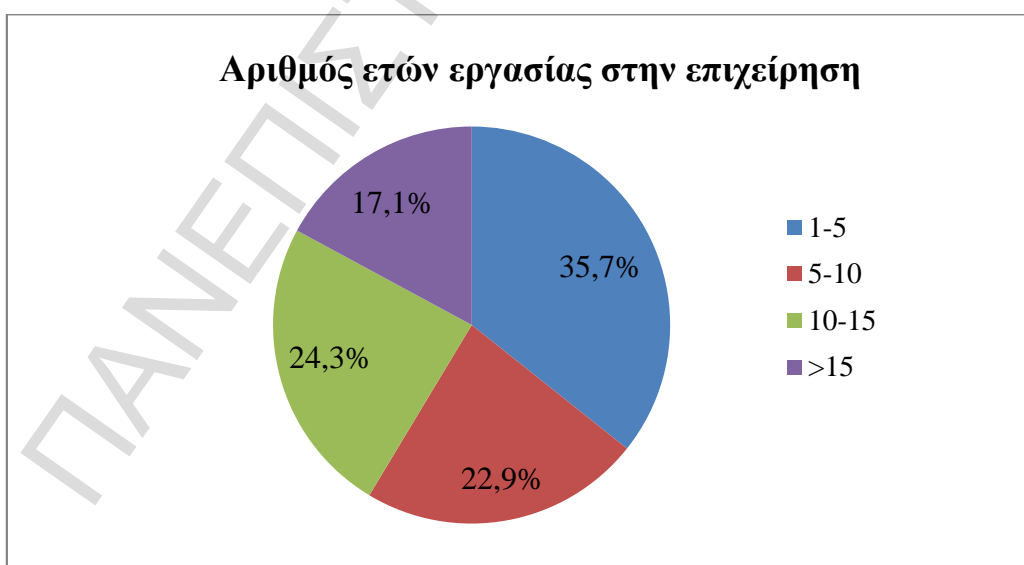
Στην πρώτη ερώτηση, δηλαδή ποιο είναι το όνομα του ερωτώμενου, 35 εργαζόμενοι την προσπέρασαν και από τους 35 που το συμπλήρωσαν 57,1% ήταν άντρες και 42,9% ήταν γυναίκες.



Διάγραμμα 4.2

Θέση εργασίας ερωτηθέντων

Όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα το 31,4% των ερωτηθέντων προέρχεται από τη μέση διοίκηση, άλλο ένα 31,4% προέρχεται από την ανώτατη διοίκηση ενώ μόλις το 14,3% ανήκει στο διοικητικό προσωπικό.



Διάγραμμα 4.3

Αριθμός ετών εργασίας στην επιχείρηση

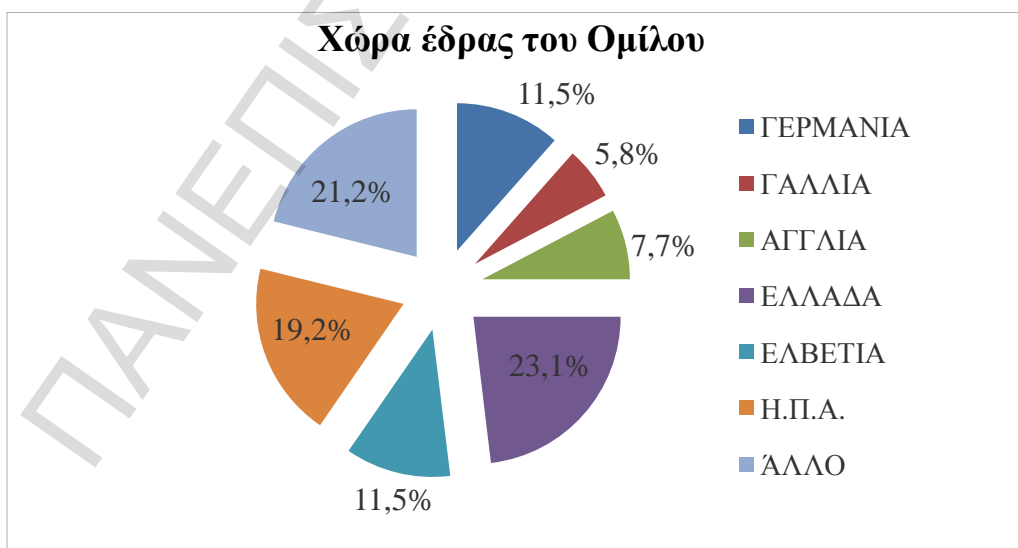
Με βάση το παραπάνω διάγραμμα, το 35,7% των ερωτηθέντων εργάζεται στην επιχείρηση από 1 έως 5 έτη, το 22,9% από 5 έως 10 έτη, το 24,3% από 10 έως 15 έτη και το υπόλοιπο 17,1% εργάζεται στη επιχείρηση παραπάνω από 15 έτη.

Οι υπόλοιπες 5 ερωτήσεις της πρώτης ενότητας αναφέρονται στις βασικές πληροφορίες για την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα αν η επιχείρηση ανήκει σε κάποιο όμιλο, ποιος είναι ο κλάδος δραστηριότητάς της και ποιος είναι ο αριθμός των εργαζόμενων στην επιχείρηση.



Διάγραμμα 4.4

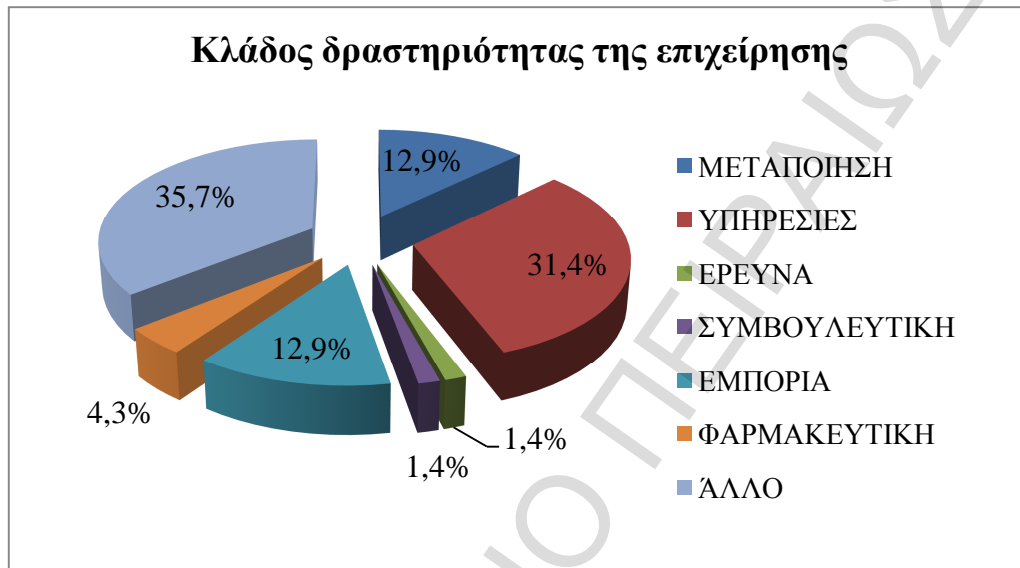
Η επιχείρησή ανήκει σε κάποιον όμιλο



Διάγραμμα 4.5

Χώρα έδρας του Ομίλου

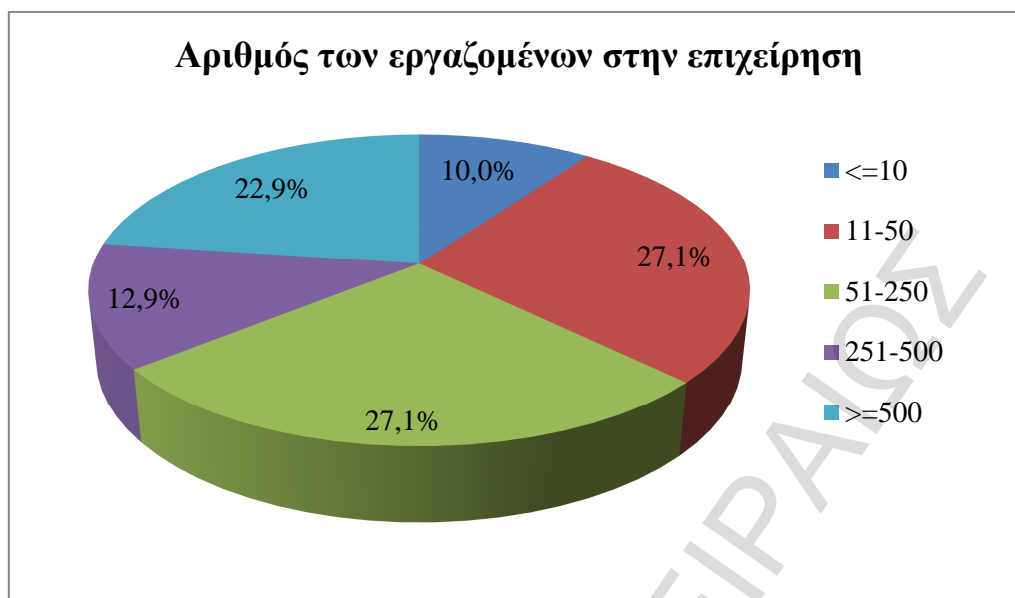
Από τα παραπάνω διαγράμματα παρατηρούμε πως το 21,4% των επιχειρήσεων δεν ανήκει σε κάποιον όμιλο, ενώ από το 78,6% των επιχειρήσεων που ανήκει σε κάποιον όμιλο, η έδρα του 23,1% των επιχειρήσεων βρίσκεται στην Ελλάδα, το 19,2% στις Η.Π.Α. και το 11,5% στη Γερμανία.



Διάγραμμα 4.6

Κλάδος δραστηριότητας της επιχείρησης

Σε ότι αφορά τον κλάδο δραστηριότητας της επιχείρησης, το 31,4% των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται της υπηρεσίες, ένα 12,9% των επιχειρήσεων στη μεταποίηση, ένα ακόμη 12,9% στην εμπορία και το 1,4% στη συμβουλευτική και στην έρευνα. Το 35,7% έχει απαντήσει την επιλογή άλλο, το οποίο αφορά διάφορους κλάδους όπως τον κλάδο της καπνοβιομηχανίας, του αλουμινίου, της βιομηχανίας γενικότερα κ.α.



Διάγραμμα 4.7

Αριθμός των εργαζομένων στην επιχείρηση

Στη συγκεκριμένη απάντηση, η ερώτηση ήταν ανοιχτού τύπου και έγινε προσπάθεια δημιουργίας κάποιου εύρους διαστημάτων. Σύμφωνα με τα διαστήματα, το 27,1% των επιχειρήσεων απασχολούν μέχρι 10 εργαζόμενους, άλλο ένα 27,1% των επιχειρήσεων απασχολεί από 11 μέχρι 50 εργαζόμενους, το 22,9% απασχολεί πάνω από 500 εργαζόμενους, το 12,9% από 251 μέχρι 500 εργαζόμενους και τέλος ένα 10% των επιχειρήσεων απασχολεί μέχρι 10 εργαζόμενους. Από τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι ο αριθμός των εργαζομένων στο δείγμα των πολυεθνικών επιχειρήσεων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο ποικίλουν.

Δεύτερη Ενότητα - Καινοτομία

Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται σε ερωτήσεις γενικότερα στο θέμα της καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα, αν μια επιχείρηση πραγματοποιεί σεμινάρια καινοτομίας, αν υπάρχουν αρμόδια άτομα στην επιχείρηση που ασχολούνται με την καινοτομία, πόσο έχει ενσωματωθεί η καινοτομία στην εταιρική στρατηγική μιας επιχείρησης, αν μια επιχείρηση δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους ώστε να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία της καινοτομίας κ.α.

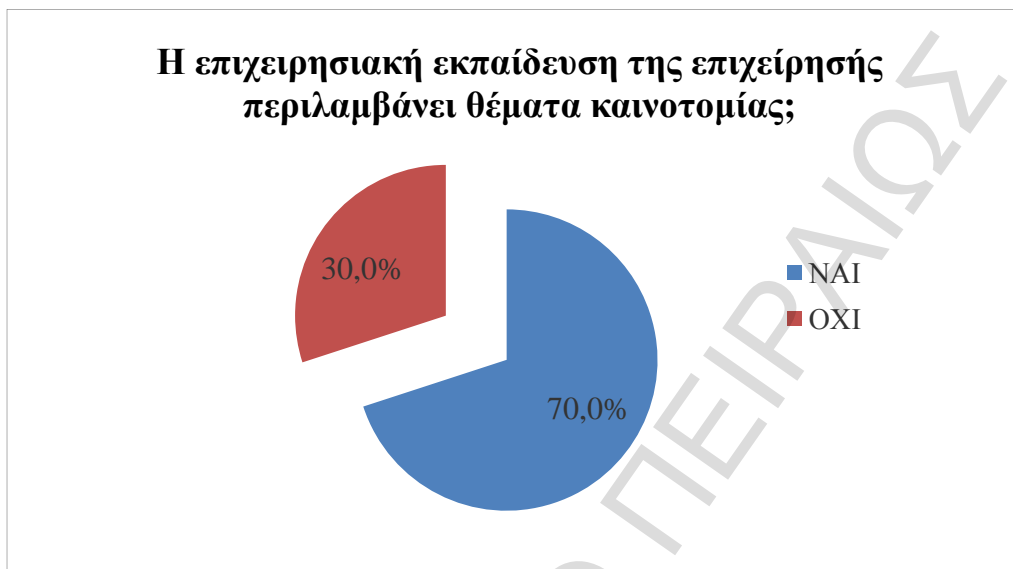


Διάγραμμα 4.8

Προτάσεις σχετικά με την καινοτομία της επιχείρησης

Η πρώτη ερώτηση της ενότητας αυτής καλεί τους ενδιαφερόμενους να σημειώσουν το τετράγωνο που συμφωνούν σε μια σειρά από προτάσεις, σύμφωνα με τις καινοτόμες δραστηριότητες της επιχείρησής τους. Πιο συγκεκριμένα, βάσει του παραπάνω διαγράμματος, το 60% των επιχειρήσεων λειτουργεί σ' έναν κλάδο που καθοδηγείται από την καινοτομία (επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας κλπ), 27,1% χρειάζεται κατάρτιση σε ζητήματα δημιουργικότητας και καινοτομίας, στο 35,7% των επιχειρήσεων υπάρχει ένα σύστημα για την αξιολόγηση και την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών που προτάθηκαν από το προσωπικό. Επίσης, στο 74,3% η διοίκηση ενθαρρύνει το προσωπικό για να σκεφτεί νέες ιδέες και να λάβει μέρος στην ανάπτυξη αυτών, στο 32,9% των επιχειρήσεων η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους για την υποστήριξη μιας καινοτομίας, στο 21,4% η διοίκηση υποστηρίζει δοκιμές σφάλματος των νέων ιδεών. Επιπλέον, το 37,1% των επιχειρήσεων διαθέτει επαρκείς πόρους για την ανάπτυξη μιας καινοτομίας, στο 32,9% οι πελάτες συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό νέων ή ουσιαστικά αλλαγμένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Τέλος, το 40,0% των επιχειρήσεων πραγματοποιεί έρευνες για την ικανοποίηση των πελατών μετά την εφαρμογή νέων ή βελτιωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Παρατηρούμε ότι σε ένα

πολύ μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων η διοίκηση προτρέπει τους εργαζομένους να σκεφτούν νέες ιδέες και να συμμετάσχουν στην υλοποίηση αυτών, ωστόσο σε ένα σχετικά μικρό ποσοστό υποστηρίζει δοκιμές λάθους των νέων ιδεών.



Διάγραμμα 4.9

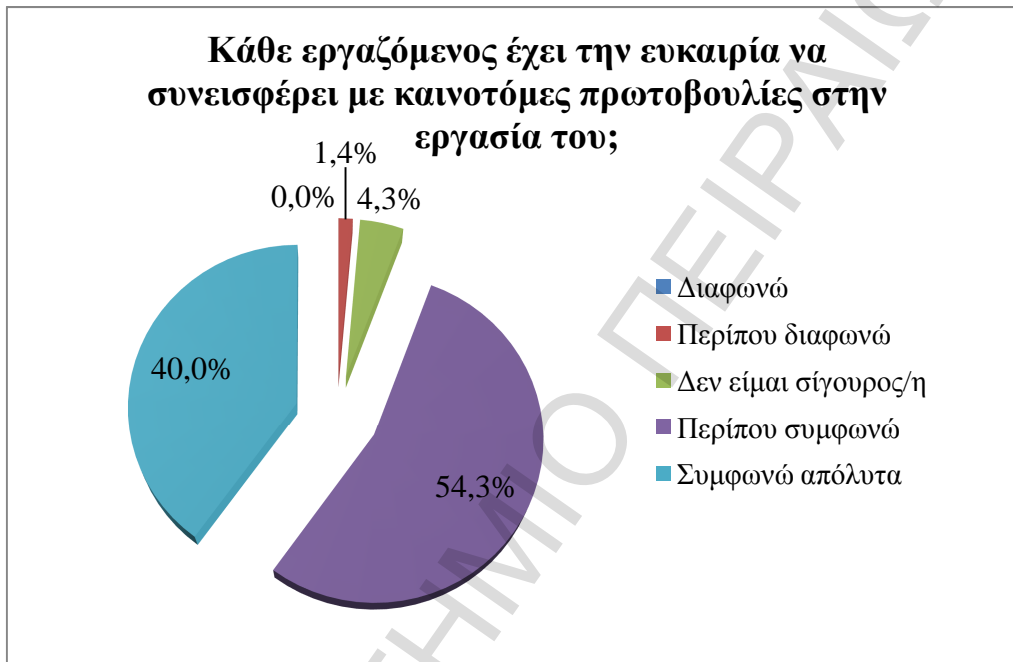
Η επιχειρησιακή εκπαίδευση της επιχείρησής περιλαμβάνει θέματα καινοτομίας;



Διάγραμμα 4.10

Αν ναι, τι αφορούν τα πεδία κατάρτισης και εκπαίδευσης;

Στην ερώτηση αν η εκπαίδευση της επιχείρησης περιλαμβάνει θέματα καινοτομίας, το 30% απάντησε αρνητικά ενώ το υπόλοιπο 70% απάντησε θετικά, δηλαδή 49 επιχειρήσεις απάντησαν ναι. Από αυτές τις 49, το μεγαλύτερο ποσοστό εκπαιδεύει τους εργαζόμενους του στην ανάπτυξη προσωπικού, το 53,1% εκπαιδεύει τους εργαζόμενους στη διαχείριση της καινοτομίας, το 44,9% στις πρακτικές δημιουργικότητας, το 34,7% σε διοικητικά ζητήματα και τέλος το 30,6% σε οργανωτικά ζητήματα.



Διάγραμμα 4.11

Κάθε εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να συνεισφέρει με καινοτόμες πρωτοβουλίες στην εργασία του

Στη συνέχεια οι ενδιαφερόμενοι ρωτήθηκαν αν πιστεύουν πως κάθε εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να συνεισφέρει με καινοτόμες πρωτοβουλίες στην εργασία του. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, αξιοσημείωτο είναι ότι το 54,3% συμφωνεί στο περίπου, το 40,0% συμφωνεί απόλυτα ενώ μόλις το 4,1% περίπου διαφωνεί με αυτή την πρόταση.



Διάγραμμα 4.12

Υπάρχουν αρμόδια άτομα στην επιχείρηση που ασχολούνται με την καινοτομία;

Η επόμενη ερώτηση που τέθηκε σε αυτήν την ενότητα του ερωτηματολογίου ήταν αν υπάρχουν αρμόδια άτομα που ασχολούνται με την καινοτομία μέσα στην επιχείρηση. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, το 60% απάντησε όχι ενώ το 40% απάντησε ναι. Από τις 28 θετικές απαντήσεις (40% δηλαδή), μόλις οι 19 συμπλήρωσαν την επόμενη ερώτηση που αφορά τις διαδικασίες με τις οποίες τα άτομα αυτά ανέλαβαν να ασχολούνται με την καινοτομία. Επειδή οι απαντήσεις σχετικά με αυτήν την ερώτηση ποικίλουν, αναφέρω ενδεικτικά μερικές από αυτές: με σύστημα αξιολόγησης, μέσω του εμπορικού τμήματος, εθελοντικά, σύμφωνα με τις γνώσεις και την εμπειρία των ατόμων, μετά από απόφαση του γενικού διευθυντή κ.α.



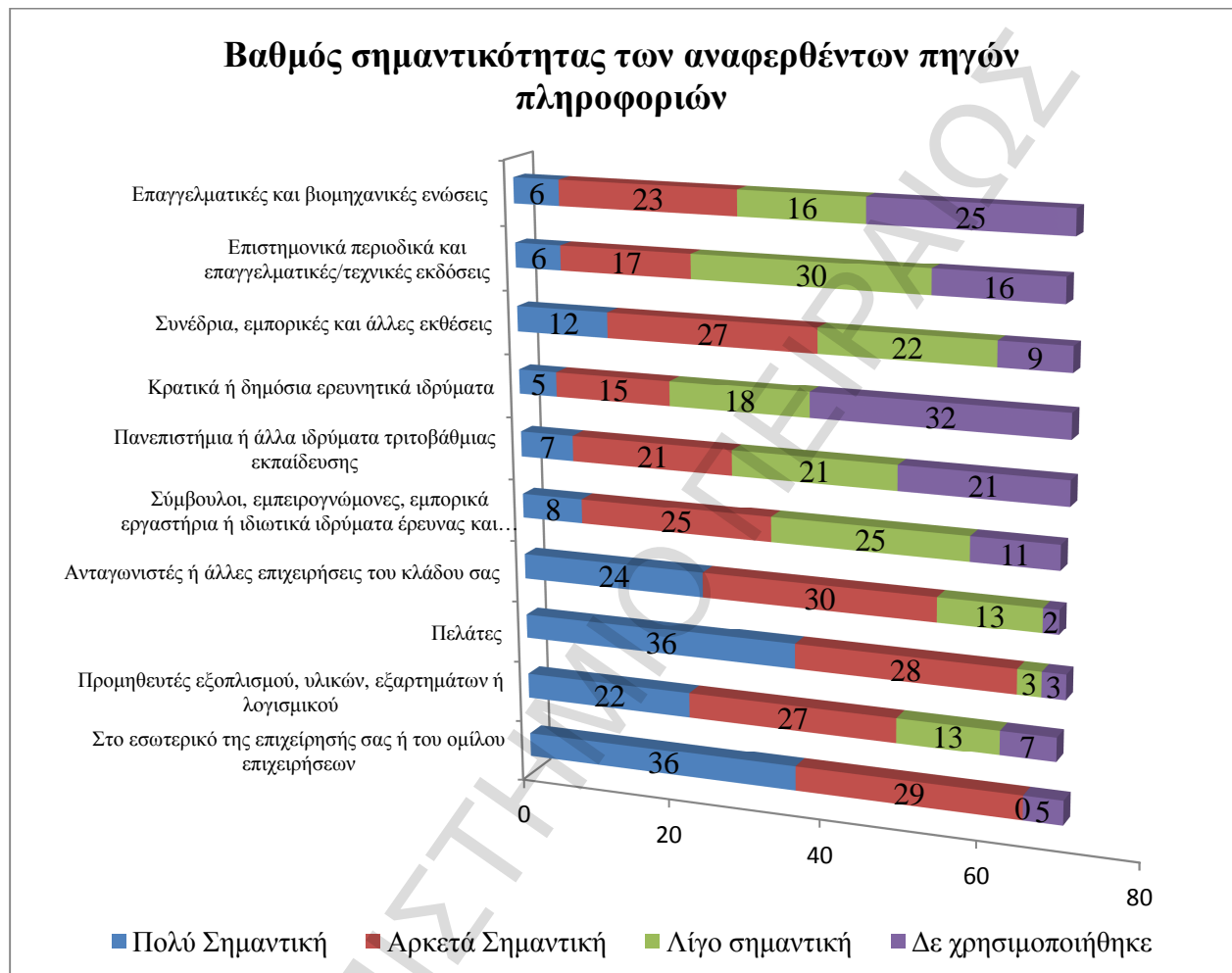
Διάγραμμα 4.13

Η επιχείρηση δίνει κίνητρα ώστε να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη διαδικασία της καινοτομίας;

Αναφορικά με το αν μια επιχείρηση δίνει κίνητρα ώστε να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη διαδικασία της καινοτομίας, ζητήθηκε στην παρούσα έρευνα να επιλέξουν οι ερωτηθέντες αν τα κίνητρα: αμοιβή, αύξηση μισθού, κουπόνια και έπαινος (προσωπική αναγνώριση), εφαρμόστηκαν επιτυχώς, εφαρμόστηκαν ανεπιτυχώς και δεν εφαρμόστηκαν ποτέ στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Αναλύοντας τα δεδομένα, προκύπτει ότι:

- Σε 25 από τις 70 επιχειρήσεις το κίνητρο αμοιβή εφαρμόστηκε επιτυχώς, σε 6 επιχειρήσεις εφαρμόστηκε ανεπιτυχώς και στις υπόλοιπες 39 επιχειρήσεις δεν εφαρμόστηκε ποτέ.
- Αξιοσημείωτο είναι ότι η πλειοψηφία των απαντήσεων δηλαδή στις 49 από τις 70 επιχειρήσεις η αύξηση μισθού δεν εφαρμόστηκε ποτέ, σε 14 εφαρμόστηκε επιτυχώς, και σε 7 εφαρμόστηκε ανεπιτυχώς.
- Ο αριθμός των επιχειρήσεων που εφάρμοσαν επιτυχώς ως κίνητρο των εργαζομένων για συμμετοχή στην καινοτομία τα κουπόνια ήταν 22, ενώ 6 το εφάρμοσαν ανεπιτυχώς και 42 από τις 70 επιχειρήσεις δεν το εφάρμοσαν ποτέ.

- Τέλος, ο μεγαλύτερος αριθμός των επιχειρήσεων (51) εφάρμοσε επιτυχώς τον έπαινο και την προσωπική αναγνώριση, 6 από τις 70 επιχειρήσεις το εφάρμοσαν ανεπιτυχώς και οι υπόλοιπες 13 δεν το εφάρμοσαν ποτέ.



Διάγραμμα 4.14

Βαθμός σημαντικότητας των αναφερθέντων πηγών πληροφοριών

Στο παραπάνω διάγραμμα, παρουσιάζονται οι απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση πόσο σημαντικές είναι κάποιες πηγές πληροφόρησης για τις καινοτόμες δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Παρατηρούμε λοιπόν, ότι:

- Η πηγή πληροφοριών «η ίδια η επιχείρηση ή ο όμιλος στον οποίο ανήκει» θεωρήθηκε πολύ σημαντική από 36 επιχειρήσεις, αρκετά σημαντικά από 29, λίγο σημαντική από καμία ενώ από 5 δε χρησιμοποιήθηκε.
- Οι επιχειρήσεις που πιστεύουν ότι οι προμηθευτές εξοπλισμού, υλικών, εξαρτημάτων ή λογισμικού είναι πολύ σημαντική πηγή πληροφόρησης είναι 22, 27 τη βαθμολογούν ως

αρκετά σημαντική, 13 επιχειρήσεις αρκετά σημαντική και 7 δεν τη χρησιμοποίησαν καθόλου.

- Η πηγή πληροφόρησης «πελάτες» κρίθηκε πολύ σημαντική από 36 επιχειρήσεις, αρκετά σημαντική από 28, λίγο σημαντική από 3 και δε χρησιμοποιήθηκε από 3 επιχειρήσεις.
- Οι επιχειρήσεις που θεώρησαν πολύ σημαντική πηγή πληροφορίας τους ανταγωνιστές ή άλλες επιχειρήσεις του κλάδου ήταν 24, αρκετά σημαντική 30 επιχειρήσεις, λίγο σημαντική 13 και 2 επιχειρήσεις δε την χρησιμοποίησαν.
- Οι σύμβουλοι, οι εμπειρογνώμονες και τα εμπορικά εργαστήρια υπήρξαν πολύ σημαντική πηγή πληροφόρησης για 8 επιχειρήσεις, αρκετά σημαντική για 25, λίγο σημαντική για 25 και δε χρησιμοποιήθηκε για 11 επιχειρήσεις
- Ο αριθμός των επιχειρήσεων που έκριναν τα πανεπιστήμια ή άλλα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης πολύ σημαντικά ήταν 7, αρκετά σημαντικά 21, λίγο σημαντικά 21 επιχειρήσεις, και δεν τα χρησιμοποίησαν 21.
- Τα κρατικά ή δημόσια ερευνητικά ιδρύματα θεωρήθηκαν πολύ σημαντικά για 5 επιχειρήσεις, αρκετά σημαντικά για 15, λίγο σημαντικά για 18 και δε χρησιμοποιήθηκαν για 32 επιχειρήσεις.
- Οι επιχειρήσεις που πιστεύουν πως τα συνέδρια, οι εμπορικές και άλλες εκθέσεις ήταν πολύ σημαντική πηγή πληροφοριών ήταν 12, αρκετά σημαντική 27, λίγο σημαντική 22 επιχειρήσεις και δε χρησιμοποιήθηκε από 9 επιχειρήσεις
- Τα επιστημονικά περιοδικά και οι επαγγελματικές/τεχνικές εκδόσεις κρίθηκαν ως πολύ σημαντικές από 6 επιχειρήσεις, αρκετά σημαντικές από 17, λίγο σημαντικές από 30 και δε χρησιμοποιήθηκαν σαν πηγή πληροφόρησης από 16 επιχειρήσεις.
- Ο αριθμός των επιχειρήσεων που χαρακτήρισαν τις επαγγελματικές και βιομηχανικές ενώσεις ως πολύ σημαντική πηγή πληροφοριών ήταν 6, αρκετά σημαντική ήταν 23, λίγο σημαντική 16 επιχειρήσεις και δε χρησιμοποιήθηκε από 25.

Πόσο έχει ενσωματωθεί η καινοτομία στην εταιρική στρατηγική της επιχείρησης;



Διάγραμμα 4.15

Πόσο έχει ενσωματωθεί η καινοτομία στην εταιρική στρατηγική της επιχείρησής;

Στο τέλος αυτής της ενότητας ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να κρίνουν πόσο έχει ενσωματωθεί η καινοτομία στην εταιρική στρατηγική της επιχείρησης σύμφωνα με συγκεκριμένες προτάσεις που τους δόθηκαν. Πιο συγκεκριμένα, και σύμφωνα με το Διάγραμμα 4.15 συμπεραίνουμε:

- Σε 21 από τις 70 επιχειρήσεις οι στόχοι της καινοτομίας έχουν οριστεί στο πλαίσιο της επιχειρηματικής στρατηγικής σε ένα μέσο βαθμό, ενώ μόλις 9 επιχειρήσεις δεν έχουν ορίσει τους στόχους της καινοτομίας στην επιχειρηματική τους στρατηγική.
- Οι στόχοι της καινοτομίας έχουν οριστεί για όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης (παραγωγή, μάρκετινγκ κ.α.) και αυτό ισχύει σε ένα μέσο βαθμό για 24 επιχειρήσεις, ενώ για 9 δεν ισχύει.
- Η πρόταση «η στρατηγική για την καινοτομία κλιμακώνεται και κοινοποιείται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης» ισχύει σε ένα μέσο βαθμό για 25 επιχειρήσεις, σε κάποιο βαθμό για 24, ενώ για 9 επιχειρήσεις δεν ισχύει καθόλου.
- 23 επιχειρήσεις αξιολόγησαν ότι σε κάποιο βαθμό υπάρχει μια λειτουργική ομάδα καθοδήγησης της καινοτομίας σε εταιρικό επίπεδο, ενώ 22 επιχειρήσεις αποκρίθηκαν ότι δεν υπάρχει μια ομάδα καθοδήγησης για την καινοτομία.

- Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σε 38 επιχειρήσεις δεν υπάρχει ειδικό λογισμικό όπου μπορεί ο κάθε ένας να καταγράψει μια ιδέα για να βελτιωθεί μια υπηρεσία ή ένα προϊόν, ενώ μόλις 10 από τις 70 επιχειρήσεις διαθέτουν και χρησιμοποιούν συχνά ένα λογισμικό όπου καταγράφουν νέες ιδέες.

Τρίτη Ενότητα-Καινοτομία Προϊόντος

Στην ενότητα αυτή του ερωτηματολογίου αναπτύσσονται ερωτήσεις σχετικά με την καινοτομία προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα, αν κατά τα τελευταία 3 χρόνια εισήγαγε μια επιχείρηση νέα ή βελτιωμένα αγαθά ή υπηρεσίες, ποιος ανέπτυξε αυτές τις καινοτομίας κ.α.



Διάγραμμα 4.16

Κατά τα τελευταία 3 χρόνια η επιχείρηση ανέπτυξε καινοτομία προϊόντος;

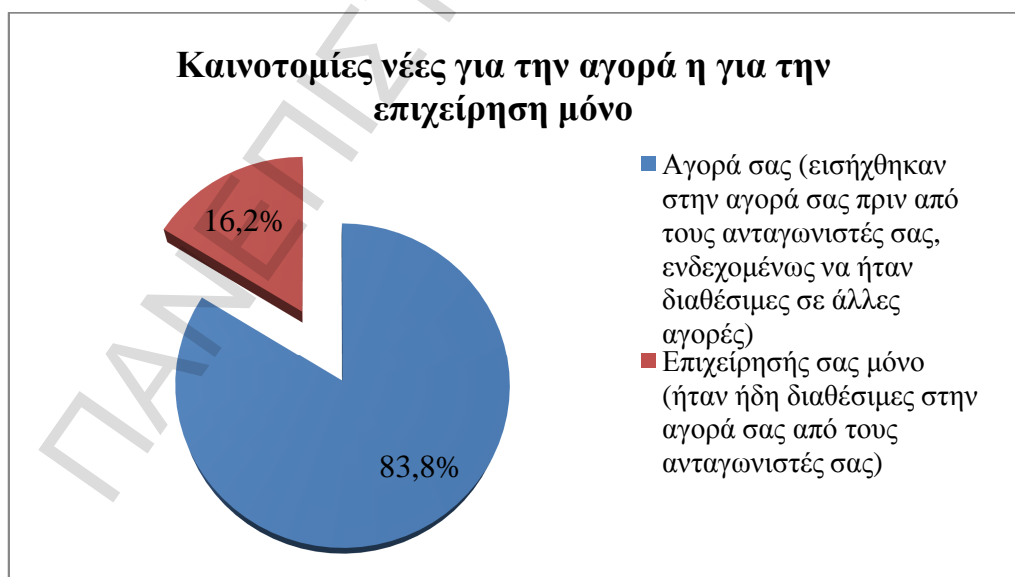
Από το παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι τα τελευταία 3 χρόνια 55 επιχειρήσεις εισήγαγαν νέα ή σημαντικά βελτιωμένα αγαθά και 48 επιχειρήσεις ανέπτυξαν νέες ή σημαντικά βελτιωμένες υπηρεσίες. Αυτό σημαίνει ότι αρκετές επιχειρήσεις καινοτόμησαν και στα προϊόντα και στις υπηρεσίες τους το χρονικό διάστημα των 3 ετών.



Διάγραμμα 4.17

Ποιος ανέπτυξε τις καινοτομίες προϊόντος/υπηρεσίας

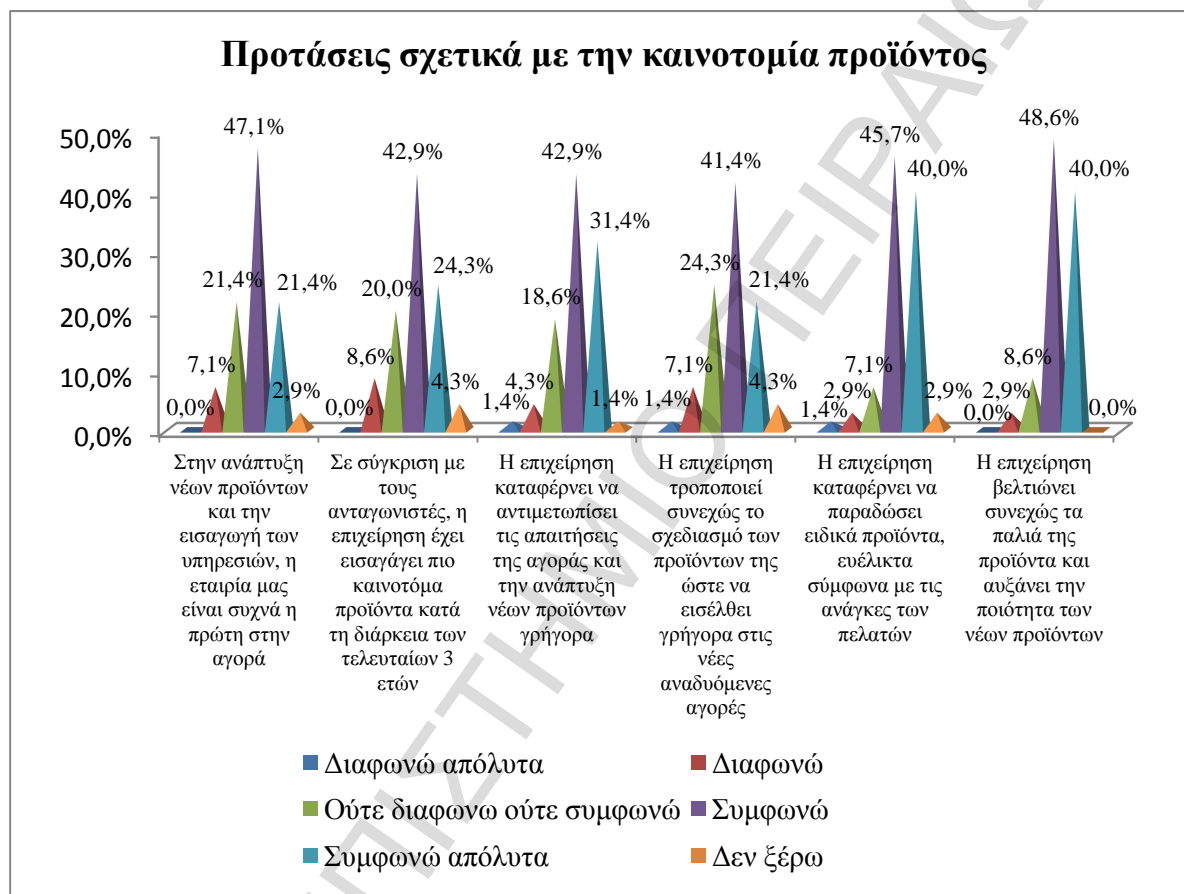
Σύμφωνα με το 82,9% των απαντήσεων, η καινοτομία προϊόντος/υπηρεσίας αναπτύχθηκε στο εσωτερικό της επιχείρησης ή στον όμιλο τον οποίο ανήκει. Το 12,9% των επιχειρήσεων ανέπτυξαν μια καινοτομία προϊόντος/υπηρεσίας σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, πανεπιστήμια ή ερευνητικά κέντρα ενώ το υπόλοιπο 4,3% των επιχειρήσεων, αποκρίθηκαν ότι καινοτόμησαν στο προϊόν/υπηρεσία κυρίως άλλες επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα.



Διάγραμμα 4.18

Καινοτομίες νέες για την αγορά ή για την επιχείρηση μόνο

Όσον αφορά στην ερώτηση αν ορισμένες από τις καινοτομίες προϊόντος/υπηρεσίας ήταν νέες για την αγορά ή για την επιχείρηση, το 83,8% των ερωτηθέντων απάντησε ότι οι καινοτομίες ήταν νέες για την αγορά (εισήχθηκαν στην αγορά πριν από τους ανταγωνιστές, ενδεχομένως να ήταν διαθέσιμες σε άλλες αγορές), ενώ το 16,2% αποκρίθηκε ότι οι καινοτομίες ήταν νέες για την επιχείρηση (ήταν ήδη διαθέσιμες στην αγορά από τους ανταγωνιστές)



Διάγραμμα 4.19

Προτάσεις σχετικά με την καινοτομία προϊόντος

Από το παραπάνω διάγραμμα προκύπτει ότι:

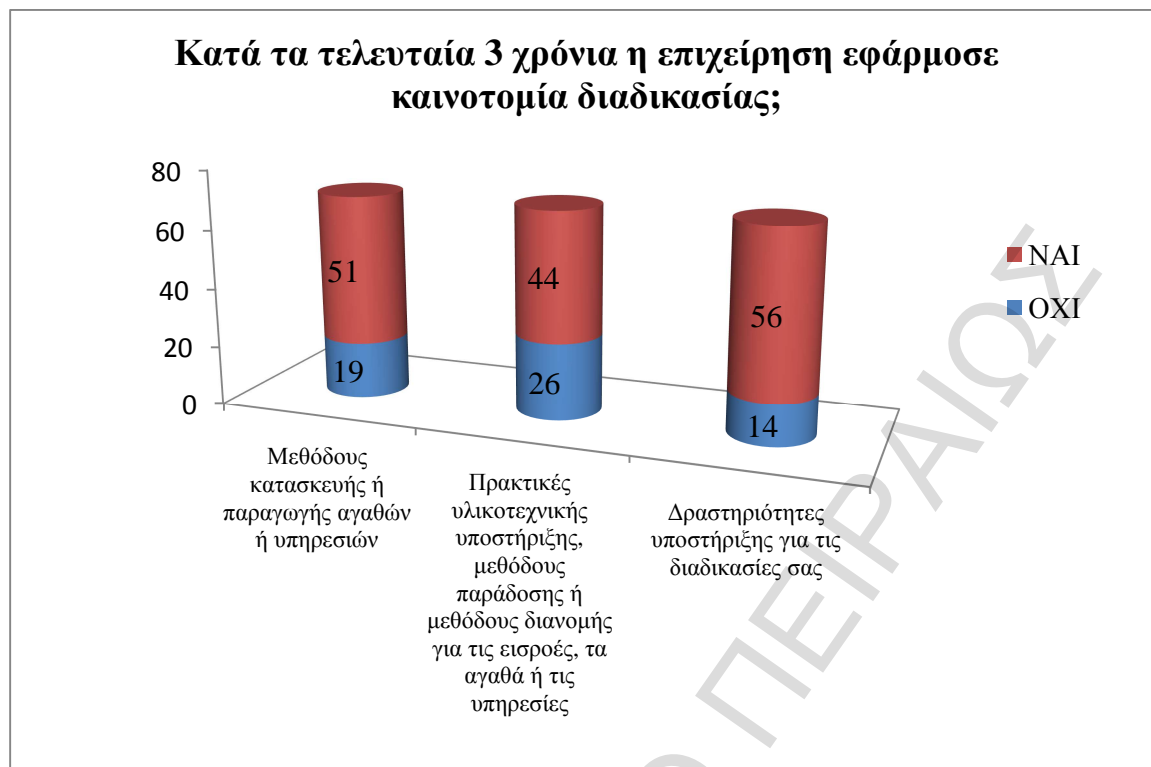
- ο Με την πρόταση «στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και την εισαγωγή των υπηρεσιών, η εταιρεία είναι συχνά οι πρώτοι στην αγορά» συμφωνεί το 47,1% των επιχειρήσεων, απόλυτα συμφωνεί το 21,4% ενώ καμία επιχείρηση δε δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα.
- ο Το ποσοστό των επιχειρήσεων που συμφωνεί ότι σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, έχει εισαγάγει πιο καινοτόμα προϊόντα κατά τη διάρκεια των τελευταίων 3 ετών είναι

42,9%, ένα 20,0% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 24,3% των επιχειρήσεων συμφωνεί απόλυτα.

- ο Με την πρόταση «η επιχείρηση καταφέρνει να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις της αγοράς και την ανάπτυξη νέων προϊόντων γρήγορα» συμφωνεί το 42,9% των επιχειρήσεων, καθώς και το 31,4% συμφωνεί απόλυτα.
- ο Το ποσοστό των επιχειρήσεων που συμφωνεί ότι τροποποιεί συνεχώς το σχεδιασμό των προϊόντων, ώστε να εισέλθει γρήγορα στις νέες αναδυόμενες αγορές είναι 41,4% ενώ ένα 24,3% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί με αυτή την πρόταση.
- ο Με την πρόταση «η επιχείρηση καταφέρνει να παραδώσει ειδικά προϊόντα, ευέλικτα σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών», ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων συμφωνεί και μόλις το 1,4% διαφωνεί απόλυτα.
- ο Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα (88,6%) με το ότι βελτιώνει συνεχώς τα παλιά της προϊόντα και αυξάνει την ποιότητα των νέων προϊόντων και καμία επιχείρηση δε διαφωνεί.

Τέταρτη Ενότητα-Καινοτομία διαδικασίας

Η τέταρτη ενότητα αναφέρεται σε ερωτήσεις σχετικά με την καινοτομία διαδικασίας. Δηλαδή, αν κατά τα τελευταία 3 χρόνια μια επιχείρηση εφάρμοσε καινοτομίες διαδικασίας, ποιος ανέπτυξε αυτές τις καινοτομίας κ.α.



Διάγραμμα 4.20

Τα τελευταία 3 χρόνια η επιχείρηση εφάρμοσε καινοτομία διαδικασίας

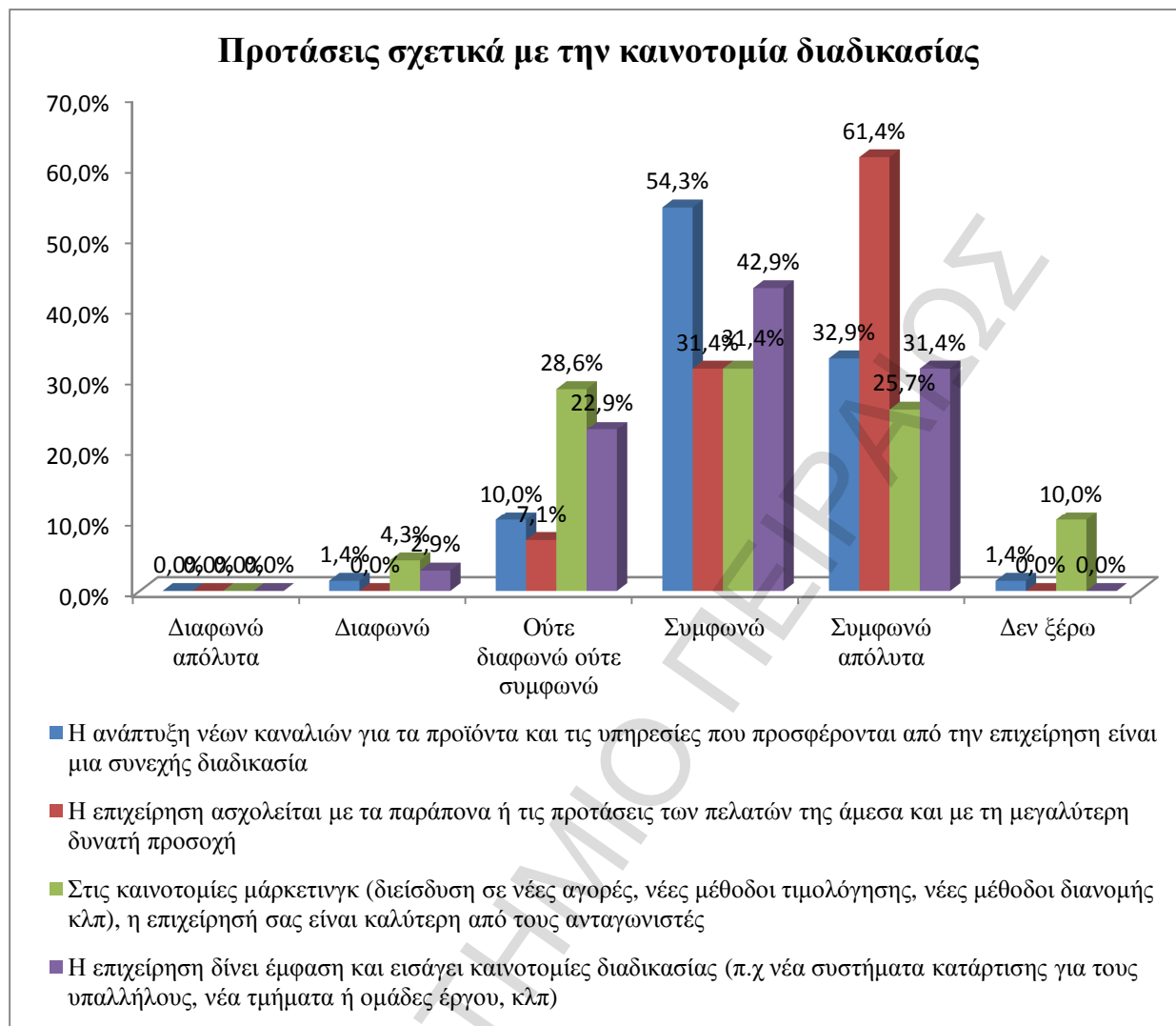
Με βάση το παραπάνω διάγραμμα, 51 επιχειρήσεις από τις 70 εισήγαγαν νέες ή σημαντικά βελτιωμένες μεθόδους κατασκευής ή παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών και 19 δεν εισήγαγαν νέες μεθόδους κατασκευής, τα τελευταία τρία χρόνια. Από τις 70 επιχειρήσεις 44 ανέπτυξαν νέες πρακτικές υλικοτεχνικής υποστήριξης, μεθόδους παράδοσης ή μεθόδους διανομής για τις εισροές, τα αγαθά ή τις υπηρεσίες ενώ μόλις 26 δεν τα κατάφεραν. Τέλος, νέες δραστηριότητες υποστήριξης για τις διαδικασίες, όπως συστήματα συντήρησης ή εφαρμογές αγορών και προμηθειών, λογιστικής ή πληροφορικής εισήγαγαν 56 επιχειρήσεις ενώ 14 όχι.



Διάγραμμα 4.21

Ποιος ανέπτυξε αυτές τις καινοτομίες διαδικασίας;

Στην ερώτηση ποιος ανέπτυξε τις καινοτομίες διαδικασίας, η συντριπτική πλειοψηφία (88,4%) απάντησε κυρίως η επιχείρηση ή ο όμιλος στον οποίο ανήκει, το 8,7% αποκρίθηκε η επιχείρηση σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα ενώ μόλις 2,0% απάντησε κυρίως άλλες επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα.



Διάγραμμα 4.22
Προτάσεις σχετικά με την καινοτομία διαδικασίας

Από το Διάγραμμα 4.22 παρατηρούμε ότι:

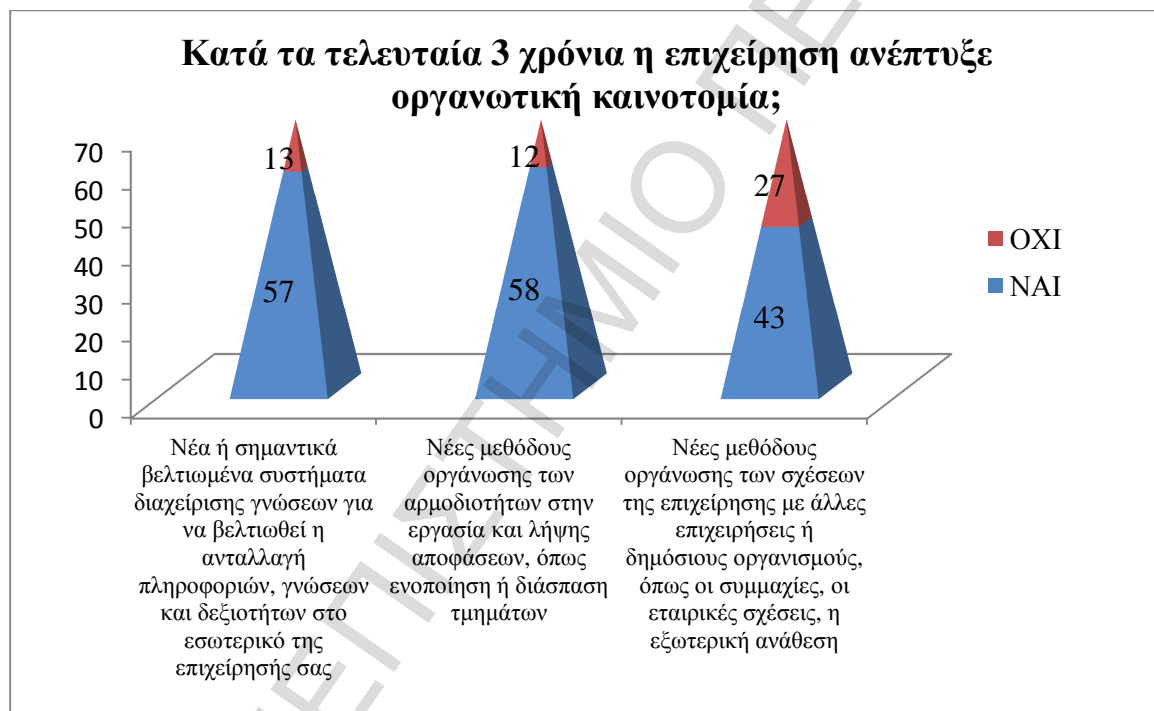
- Η πλειοψηφία (54,3%) συμφωνεί ότι η ανάπτυξη νέων καναλιών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται από την επιχείρηση είναι μια συνεχής διαδικασία ενώ ένα 10% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί
- Με την πρόταση «η επιχείρηση ασχολείται με τα παράπονα ή τις προτάσεις των πελατών της άμεσα και με τη μεγαλύτερη δυνατή προσοχή», συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ένα πολύ μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων τις τάξεως του 31,4% και 61,4 αντίστοιχα.
- Το ποσοστό που συμφωνεί ότι στις καινοτομίες μάρκετινγκ (διείσδυση σε νέες αγορές, νέες μέθοδοι τιμολόγησης, νέες μέθοδοι διανομής κλπ), είναι καλύτερη από τους

ανταγωνιστές είναι 31,4%, το 28,6% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί με την πρόταση αυτό και ένα 10% δεν ξέρει τι ισχύει στην επιχείρηση.

- Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι δίνει έμφαση και εισάγει καινοτομίες διαδικασίας (π.χ νέα συστήματα κατάρτισης για τους υπαλλήλους, νέα τμήματα ή ομάδες έργου, κλπ)

Πέμπτη Ενότητα-Οργανωτική καινοτομία

Το πέμπτο μέρος περιέχει ερωτήσεις σχετικά με το αν έχει εφαρμόσει μια επιχείρηση οργανωτική καινοτομία τα τελευταία τρία χρόνια και ποια ήταν τα αποτελέσματα αυτής.



Διάγραμμα 4.23

Κατά τα τελευταία 3 χρόνια η επιχείρηση ανέπτυξε οργανωτική καινοτομία;

Σχετικά με την ερώτηση αν η επιχείρηση ανέπτυξε οργανωτική καινοτομία τα τελευταία 3 χρόνια, 57 από τις 70 επιχειρήσεις εισήγαγαν νέα ή σημαντικά βελτιωμένα συστήματα διαχείρισης γνώσεων για να βελτιωθεί η ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων και δεξιοτήτων στο εσωτερικό της επιχείρησής. Νέες μεθόδους οργάνωσης των αρμοδιοτήτων στην εργασία και λήψης αποφάσεων, όπως ενοποίηση ή διάσπαση τμημάτων εφαρμόσαν 58 επιχειρήσεις και 43 από τις 70 επιχειρήσεις ανέπτυξαν νέες μεθόδους οργάνωσης των σχέσεων της

επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις ή δημόσιους οργανισμούς, όπως οι συμμαχίες, οι εταιρικές σχέσεις, η εξωτερική ανάθεση.



Διάγραμμα 4.24

Αποτελέσματα της οργανωτικής καινοτομίας

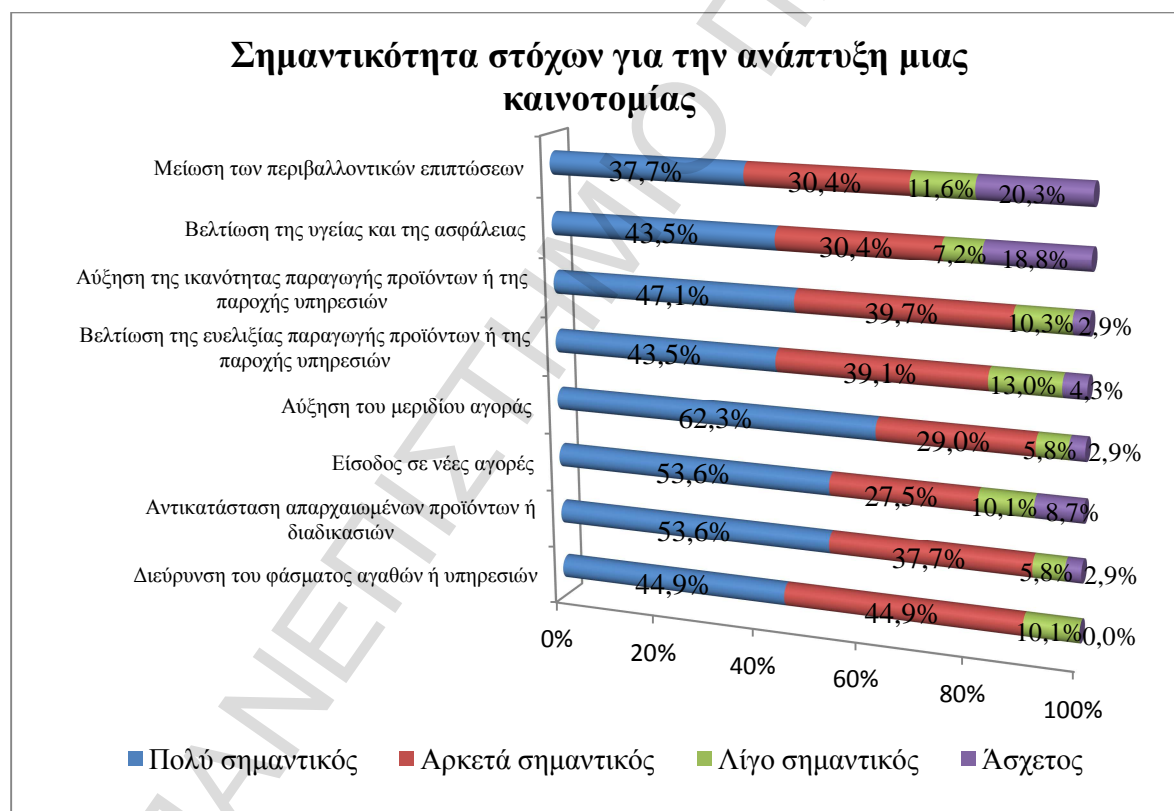
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4.24 και με την ερώτηση πόσο σημαντικά ήταν τα παραπάνω αποτελέσματα για την επιχείρηση σχετικά με την οργανωτική καινοτομία, συμπεραίνουμε ότι:

- ❖ Η μείωση του χρόνου ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών ή των προμηθευτών θεωρείται πολύ σημαντικό αποτέλεσμα για το 44,1% των επιχειρήσεων ενώ λίγο σημαντικό το έκρινε μόλις το 10,3%
- ❖ Το 50,0% των επιχειρήσεων αξιολόγησε ως αρκετά σημαντική τη βελτίωση της ικανότητας ανάπτυξης νέων προϊόντων ή διαδικασιών και ένα 13,2% ως λίγο σημαντική.
- ❖ Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (51,5%) χαρακτήρισε τη βελτίωση της ποιότητας των αγαθών ή των υπηρεσιών ως πολύ σημαντικό αποτέλεσμα της οργανωτικής καινοτομίας

- ❖ Η μείωση του κόστους ανά παραγόμενη μονάδα κρίθηκε από τις περισσότερες επιχειρήσεις ως πολύ σημαντική αλλά και ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 10,3% θεώρησε άσχετη την πρόταση.
- ❖ Το 51,5% των επιχειρήσεων έκριναν τη βελτίωση της επικοινωνίας ή της διάχυσης πληροφοριών εντός της επιχείρησής ή με άλλες επιχειρήσεις ή ιδρύματα ως αρκετά σημαντική ενώ ένα 17,6% ως λίγο σημαντική.

Έκτη Ενότητα-Στόχοι/σκοποί της καινοτομίας

Η έκτη και τελευταία ενότητα αυτού του ερωτηματολογίου αναφέρεται στους στόχους/σκοπούς αυτούς καινοτομίας και στο πόσο σημαντικοί ήταν καθένας από αυτούς για την επιχείρηση.



Διάγραμμα 4.25

Σημαντικότητα στόχων για την ανάπτυξη μιας καινοτομίας

Από το Διάγραμμα 4. 25 φαίνεται ότι:

- ✓ Πολύ σημαντικό στόχο θεωρεί τη διεύρυνση του φάσματος αγαθών ή υπηρεσιών 44,9% των επιχειρήσεων, επίσης ένα 44,9% τον αξιολόγησαν ως αρκετά σημαντικό ενώ ως άσχετο στόχο δεν τον χαρακτήρισε καμία επιχείρηση.
- ✓ Η αντικατάσταση απαρχαιωμένων προϊόντων ή διαδικασιών χαρακτηρίστηκε ως πολύ σημαντική από το 53,6% των επιχειρήσεων ενώ μόλις ένα 2,9% έκρινε αυτό το στόχο ως άσχετο.
- ✓ Το ποσοστό των επιχειρήσεων που έκριναν πολύ σημαντικό στόχο την είσοδο σε νέες αγορές ήταν 53,6% ενώ 8,75 απάντησε ότι είναι άσχετος.
- ✓ Πολύ σημαντικό και αρκετά σημαντικό θεώρησε την αύξηση του μεριδίου αγοράς το 62,3% και το 29% των επιχειρήσεων αντίστοιχα.
- ✓ Η βελτίωση της ευελιξίας παραγωγής προϊόντων ή της παροχής υπηρεσιών αξιολογήθηκε ως πολύ σημαντική και αρκετά σημαντική για το 43,5% και 39,1% των επιχειρήσεων αντίστοιχα ενώ ως άσχετη για το 4,3%.
- ✓ Η πλειοψηφία (47,1%) των επιχειρήσεων χαρακτήρισαν την αύξηση της ικανότητας παραγωγής προϊόντων ή της παροχής υπηρεσιών ως πολύ σημαντική ενώ μόλις 2,9% ως άσχετη.
- ✓ Η βελτίωση της υγείας και της ασφάλειας κρίθηκε ως πολύ σημαντική από το 43,5% των επιχειρήσεων ενώ το 18,8% αποκρίθηκε πως ο στόχος αυτός δε σχετίζεται με την ανάπτυξη καινοτομίας προϊόντος ή διαδικασίας.
- ✓ Το ποσοστό των επιχειρήσεων που βαθμολόγησαν ως πολύ σημαντική, τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων ήταν 37,7%, ως αρκετά σημαντική το 30,4% ενώ ως άσχετη το 20,3% των επιχειρήσεων

4.3 Ανακεφαλαίωση

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν αναλυτικά τα ευρήματα της έρευνας πεδίου εφαρμόζοντας τις κατάλληλες τεχνικές περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης. Στόχος της έρευνας ήταν η κατανόηση του τρόπου καινοτομίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Για την επίτευξη αυτού, έγινε χρήση ερωτήσεων κλειστού και ανοιχτού τύπου, πολλαπλής επιλογής και διαβαθμισμένης κλίμακας. Αρχικά, υπήρχαν κάποιες ερωτήσεις σχετικά με τα βασικά στοιχεία των ερωτηθέντων και των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια, οι ερωτήσεις αφορούσαν γενικότερα την καινοτομία των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, έγιναν συγκεκριμένες ερωτήσεις για την καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας, την καινοτομία διαδικασίας και την οργανωτική καινοτομία. Τέλος, το τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου αναφερόταν στους στόχους της καινοτομίας και στο πόσο σημαντικοί ήταν καθένας από αυτούς για την επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η σημασία της καινοτομίας στη σημερινή οικονομία της γνώσης είναι αδιαμφισβήτητη. Η καινοτομία προβάλλει σήμερα ως μια από τις πλέον σημαντικές παραμέτρους για την ανάπτυξη, τόσο σε επίπεδο εθνικής οικονομίας όσο και στο επίπεδο της επιχείρησης, ενώ τίθεται σε θέση υψηλής προτεραιότητας στη πολιτική όλων σχεδόν των χωρών. Οι διαφορές ανταγωνιστικότητας που παρατηρούνται ανάμεσα στις εθνικές οικονομίες μπορούν σε ένα βαθμό τουλάχιστον, να αποδοθούν σε διαφορετικά επίπεδα καινοτομικής δραστηριότητας και ανάπτυξης.

Αναλυτικότερα, στους περισσότερους δείκτες η Ελλάδα καταλαμβάνει τις τελευταίες θέσεις, εμφανίζοντας κακή εικόνα, με εξαίρεση κυρίως τις οργανωτικού τύπου καινοτομίες. Καλές σχετικά επιδόσεις – περί το μέσο κοινοτικό όρο – σημειώνει η Ελλάδα κυρίως σε δείκτες εισροών (απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, εκπαιδευτικό επίπεδο νέων, ποσοστό μικρομεσαίων επιχειρήσεων με οργανωτικές καινοτομίες και πωλήσεις νέων για την επιχείρηση προϊόντων). Αντίθετα, αρνητικές είναι οι επιδόσεις στην κατηγορία της πνευματικής ιδιοκτησίας, της δια βίου μάθησης και των επιχειρηματικών δαπανών για Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A). Επίσης, τα πανεπιστήμια χρειάζονται κυρίως αυτοτέλεια και αυτοδιοίκηση. Ο έλεγχος του κράτους είναι ακόμα ασφυκτικός. Το ζήτημα δεν είναι Ιδιωτικά ή Δημόσια Πανεπιστήμια. Προέχει η ποιότητα του Δημόσιου Πανεπιστημίου. Το τρίπτυχο «Αυτοτέλεια, Αριστεία, Ποιότητα» πρέπει να χαρακτηρίζει το Δημόσιο Πανεπιστήμιο.

Προκύπτει επομένως μία αντιφατική εικόνα. Από τη μία πλευρά οι χαμηλές επιδόσεις της Ελλάδας σε βασικούς δείκτες φανερώσουν ότι κύριες παράμετροι του εθνικού συστήματος καινοτομίας υστερούν σε σχέση με τις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες. Από την άλλη πλευρά σύμφωνα με τους ορισμούς που υιοθετούνται διεθνώς για την καινοτομική επίδοση των επιχειρήσεων, οι ελληνικές επιχειρήσεις εμφανίζονται να καινοτομούν. Αυτή η αντίφαση εξηγείται από τη συνήθη στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων να αρκούνται στην υιοθέτηση - αφομοίωση της καινοτομίας, την υιοθέτηση ενσωματωμένης γνώσης και τεχνολογίας που αναπτύχθηκε στο εξωτερικό, χωρίς να δαπανούν πόρους στη ανάπτυξή της. Άλλωστε ένα από τα βασικά εμπόδια στην ανάπτυξη της καινοτομίας σχετίζεται με το υψηλό κόστος της. Πράγματι, το κόστος του πειραματισμού που η διαδικασία της καινοτομίας ενέχει, η ανάγκη δέσμευσης πόρων σε δραστηριότητες με ρίσκο και χωρίς ενδεχομένως βραχυχρόνια αποτελέσματα, φαίνεται να δρα ανασταλτικά στην προώθηση της καινοτομίας

στην Ελλάδα και οδηγεί τελικά σε πολιτικές επιδότησης της έρευνας. Συνεπώς η ελληνική οικονομία βασίζεται σημαντικά στη μεταφορά τεχνογνωσίας και καινοτομιών από το εξωτερικό. Το εθνικό περιβάλλον δεν φαίνεται να επιτρέπει τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την ενίσχυση της ενδογενούς καινοτομίας στην Ελλάδα, με το ελληνικό σύστημα καινοτομίας να βρίσκεται μάλλον σε πρώιμα στάδια ανάπτυξης.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος. Επηρεάζουν όλους τους τομείς του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος, από τον πολίτη μέχρι τους διεθνείς οργανισμούς. Η δύναμή τους είναι τόσο μεγάλη, που σε ορισμένες περιπτώσεις, ο κύκλος εργασιών μιας πολυεθνικής επιχείρησης μπορεί να ξεπερνά τον προϋπολογισμό μιας ολόκληρης χώρας. Εξαιτίας αυτής της επιρροής τους, έχουν παρουσιαστεί πολλές θεωρίες σχετικά με τη δημιουργία τους, τις στρατηγικές που ακολουθούν, αλλά και την επίδρασή τους. Από την πρώτη εμφάνισή τους, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έδειξαν ότι είναι ένα φαινόμενο, που δεν θα αφήσει ανεπηρέαστη την ανθρωπότητα. Καθημερινά, οι πολυεθνικές επιβάλλεται να αγωνιστούν για να επιβιώσουν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του διεθνούς ανταγωνισμού, και για αυτό πρέπει να αναπτύξουν ευελιξία λειτουργιών και μεγάλη προσαρμοστικότητα.

Οι επιπτώσεις από την επέκταση των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι συνολικά θετικές ως προς το κράτος και την ανάπτυξη των ενδιαφερομένων χωρών. Καλλιεργούν την επιχειρηματικότητα, τον ανταγωνισμό και, σε ορισμένες περιπτώσεις την δημιουργία πλούτου. Ωστόσο, από πολλές μελέτες, έχει βγει το συμπέρασμα, ότι οι θυγατρικές αυτών έχουν περισσότερο αρνητικές επιπτώσεις στη χώρα προέλευσης τους, παρά θετικές. Η επέκταση των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα έχει κυρίως αντίκτυπο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καθώς το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι μικρομεσαίες εμπορικές επιχειρήσεις είναι «ο έντονος ανταγωνισμός από τις πολυεθνικές».

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να καταγράψει τον τρόπο που καινοτομούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο, προέκυψαν πληροφορίες για διάφορες από τις παραμέτρους που συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή μιας καινοτομίας από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, καθώς παρουσιάστηκαν και οι στόχοι και τα αποτελέσματα αυτής.

Συμπερασματικά, για την έρευνα εξήχθησαν διάφορα αποτελέσματα. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες οι οποίοι απάντησαν το ερωτηματολόγιο προέρχονταν από τη μέση και την

ανώτατη διοίκηση που σημαίνει πως τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης γνωρίζουν κυρίως τις δραστηριότητες της επιχείρησής τους σχετικά με την καινοτομία.

Η συντριπτική πλειοψηφία των πολυεθνικών επιχειρήσεων λειτουργεί σε έναν κλάδο που καθοδηγείται από την καινοτομία. Επίσης, η διοίκηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων προτρέπει το προσωπικό να σκεφτεί νέες ιδέες και να προσπαθήσει να τις υλοποιήσει, πράγμα που σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη πιστεύουν στις ικανότητες και στη γνώμη των εργαζομένων τους. Ωστόσο, η διοίκηση δεν είναι πάντα πρόθυμη να αναλάβει τους κινδύνους που εγκυμονεί η υλοποίηση μιας καινοτομίας.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις περιέχει και θέματα καινοτομίας όπως για παράδειγμα διαχείριση καινοτομίας, ανάπτυξη προσωπικού, πρακτικές δημιουργικότητας.

Στις περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις υπάρχουν αρμόδια άτομα που ασχολούνται με την καινοτομία και ανέλαβαν αυτή την αρμοδιότητα μέσω διαφόρων διαδικασιών όπως για παράδειγμα μέσω ενός συστήματος αξιολόγησης, μέσω του εμπορικού τμήματος, με εθελοντική προσφορά ή ακόμα και με βάση τις γνώσεις και την εμπειρία που έχει κάποιο άτομο. Στις πολυεθνικές που δεν υπάρχουν αρμόδια άτομα να ασχολούνται αποκλειστικά με την καινοτομία πραγματοποιείται αναδιανομή πληροφοριών στα διάφορα τμήματα ώστε να εμπνευστούν νέες ιδέες.

Συνήθως, η ανώτατη διοίκηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων δίνει ως κίνητρα στους εργαζομένους ώστε να συμμετέχουν στη διαδικασία της καινοτομίας τον έπαινο ή την προσωπική καταξίωση. Επίσης, συχνά τους παρακινούν μέσω της διανομής μερικών κουπονιών για ένα γεύμα ή για ένα ταξίδι και πολύ σπάνια προσφέρουν στους εργαζομένους κάποια αμοιβή.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις λόγω του μεγάλου μεγέθους τους και των επαρκών υλικών και άυλων πόρων που διαθέτουν καινοτομούν εσωτερικά, δηλαδή έχουν δικό τους τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και αναλαμβάνουν εξ ολοκλήρου μόνες τους και με τη σημαντική βοήθεια των πελατών τους την ανάπτυξη μιας καινοτομίας. Οι προμηθευτές καθώς και οι ανταγωνιστές μιας πολυεθνικής επιχείρησης θεωρούνται ως αρκετά σημαντικές πηγές πληροφοριών για τις καινοτόμες δραστηριότητές της. Οι προμηθευτές γιατί παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για τον εξοπλισμό, το λογισμικό κ.α. και οι ανταγωνιστές γιατί παρακολουθώντας τους, μπορεί μια πολυεθνική επιχείρηση να κατανοήσει πως καινοτομούν και αν έχουν αναπτύξει παρόμοια προϊόντα πρώτες με αυτά που επιθυμεί να εισάγει η ίδια

στην αγορά. Επιπρόσθετα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα δε χρησιμοποιούν ως πηγή πληροφόρησης για την ανάπτυξη μιας καινοτομίας τα κρατικά ερευνητικά ιδρύματα και τις επαγγελματικές και βιομηχανικές ενώσεις.

Επίσης, οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν πως δεν υπάρχει ειδικό λογισμικό όπου μπορεί ο κάθε ένας να καταγράψει μια ιδέα για να βελτιωθεί μια υπηρεσία ή ένα προϊόν, όμως πραγματοποιούνται κάποιες συναντήσεις όπου γίνεται καταιγισμός ιδεών (brainstorming) και οι καλύτερες ιδέες αξιολογούνται και κάποιες από αυτές μετατρέπονται σε καινοτομίες.

Όσον αφορά στην καινοτομία προϊόντος, οι περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει νέα ή σημαντικά βελτιωμένα αγαθά τα τελευταία τρία χρόνια, τα οποία εισήχθησαν στην αγορά πριν από τους ανταγωνιστές, ενδεχομένως όμως να ήταν διαθέσιμα σε άλλες αγορές. Όμως, όπως προαναφέρθηκε, οι καινοτομίες αυτές αναπτύχθηκαν στο εσωτερικό της επιχείρησης και όχι σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις ή ερευνητικά ιδρύματα. Επιπλέον, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις βελτιώνοντας συνεχώς τα παλιά τους προϊόντα καταφέρνουν να παραδώσουν ειδικά προϊόντα, ευέλικτα σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών και αυξάνουν επίσης, την ποιότητα των νέων προϊόντων τους.

Άλλο ένα συμπέρασμα είναι ότι οι πολυεθνικές εφάρμοσαν στο εσωτερικό τους καινοτομία διαδικασίας τα τελευταία τρία χρόνια όπως για παράδειγμα ανέπτυξαν νέες ή σημαντικά βελτιωμένες μεθόδους κατασκευής ή παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών τα τελευταία τρία χρόνια. Η ανάπτυξη νέων καναλιών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται από μια πολυεθνική επιχείρηση είναι μια συνεχής διαδικασία. Επίσης, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ασχολούνται με τα παράπονα ή τις προτάσεις των πελατών τους άμεσα και με τη μεγαλύτερη δυνατή προσοχή.

Επιπλέον, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις του δείγματος της έρευνας, καινοτόμησαν στο θέμα οργάνωσης. Για παράδειγμα εισήγαγαν νέες μεθόδους οργάνωσης των αρμοδιοτήτων στην εργασία και λήψης αποφάσεων, όπως ενοποίηση ή διάσπαση τμημάτων. Η μείωση του χρόνου ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών ή των προμηθευτών αποτελεί πολύ σημαντικό αποτέλεσμα για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που ανέπτυξαν μια οργανωτική καινοτομία. Επίσης, άλλο ένα αξιόλογο αποτέλεσμα είναι η βελτίωση της ποιότητας των αγαθών ή των υπηρεσιών.

Εν κατακλείδι, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θέτουν κάποιους στόχους κάθε χρόνο σχετικά με τις καινοτόμες δραστηριότητες τους. Ένας πολύ σημαντικός στόχος είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς γιατί μέσω αυτού θα αυξηθούν τα κέρδη, θα διευρυνθεί η γκάμα των

προϊόντων που προσφέρει η επιχείρηση και θα μεγαλώσει και το πελατολόγιο της παίρνοντας ίσως και πελάτες από ανταγωνιστές. Άλλος ένας σημαντικός στόχος είναι η αντικατάσταση απαρχαιωμένων προϊόντων με σκοπό τη δημιουργία νέων και ποιοτικά βελτιωμένων αγαθών ώστε να καλυφθούν όσο το δυνατόν καλύτερα οι αυξανόμενες ανάγκες των πελατών. Τέλος, η είσοδος των επιχειρήσεων σε νέες αγορές δίνει στις πολυεθνικές επιχειρήσεις την ευκαιρία να διευρύνουν τα προϊόντα που προσφέρουν και να δραστηριοποιηθούν και στο εξωτερικό.

Η κρίση επιφυλάσσει εξαιρετικές ευκαιρίες για τις οικονομικά ισχυρές επιχειρήσεις, δηλαδή τις επιχειρήσεις που έχουν υψηλή ρευστότητα και χαμηλό δανεισμό. Η εύρωστη οικονομική θέση των ελληνικών πολυεθνικών θα λειτουργήσει ως ασπίδα προστασίας, στην απειλή της οικονομικής κρίσης, δεδομένης της δυναμικής επενδυτικής επέκτασης στο εξωτερικό. Σημείο εκκίνησης αποτελεί η αποτίμηση της γνώσης που έχουν αποκομίσει για τον κλάδο τους και το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΤΑΣΗ ΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΔΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

- Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική» του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθούν οι τρόποι με τους οποίους καινοτομούν οι ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο.
- Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν είναι απόρρητα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας.
- Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 27 ερωτήσεις και η συμπλήρωση του απαιτεί μόνο λίγα λεπτά.
- Η βοήθειά σας είναι πολύτιμη για τη συλλογή των δεδομένων και σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας στην έρευνα.

1. Γενικές πληροφορίες

Στοιχεία Αποκρινόμενου

1.1 Όνομα ερωτώμενου (προαιρετικά):

1.2 Ποια είναι η θέση εργασίας σας στην επιχείρηση;

- Ανώτατη Διοίκηση
- Μέση Διοίκηση
- Βασικό Προσωπικό
- Διοικητικό Προσωπικό
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε):

1.3 Αριθμός ετών εργασίας στην παρούσα επιχείρηση:

- 1-5
- 5-10
- 10-15
- >15

Στοιχεία Επιχείρησης

1.4 Βασικές πληροφορίες για την επιχείρηση:

Επωνυμία της επιχείρησης:

Διεύθυνση:

E-mail:

1.5 Η επιχείρησή σας ανήκει σε κάποιον όμιλο;

1. ΝΑΙ
2. ΟΧΙ

1.6 Αν ναι σε ποια χώρα βρίσκεται η έδρα του ομίλου;

.....

1.7 Ο Κλάδος δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι:

1. Μεταποίηση

1. Υπηρεσίες

2. Έρευνα

3. Συμβουλευτική

4. Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε):

1.8 Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολείται στην επιχείρησή σας;

.....

2. Καινοτομία

2.1 Παρακαλώ διαβάστε τις ακόλουθες προτάσεις και σημειώστε το τετράγωνο που συμφωνείτε, σύμφωνα με τις δραστηριότητες της επιχείρησή σας.

Λειτουργεί σ έναν κλάδο που καθοδηγείται από την καινοτομία (επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, κ.τ.λ.)	<input type="checkbox"/>
Χρειάζεται κατάρτιση σε ζητήματα δημιουργικότητας και καινοτομίας	<input type="checkbox"/>
Υπάρχει ένα σύστημα για την αξιολόγηση και την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών που προτάθηκαν από το προσωπικό	<input type="checkbox"/>
Η διοίκηση ενθαρρύνει το προσωπικό για να σκεφτεί νέες ιδέες και να λάβει μέρος στην ανάπτυξη αυτών	<input type="checkbox"/>
Η διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους για την υποστήριξη μιας καινοτομίας	<input type="checkbox"/>
Η διοίκηση υποστηρίζει δοκιμές σφάλματος των νέων ιδεών	<input type="checkbox"/>
Η επιχείρηση διαθέτει επαρκείς πόρους για την ανάπτυξη μιας καινοτομίας	<input type="checkbox"/>
Οι πελάτες συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό νέων ή ουσιαστικά αλλαγμένων προϊόντων ή υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>
Έρευνες για την ικανοποίηση των πελατών πραγματοποιούνται μετά την εφαρμογή νέων ή βελτιωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>

2.2 Η επιχειρησιακή εκπαίδευση της επιχείρησής σας περιλαμβάνει θέματα καινοτομίας;

1. ΝΑΙ
2. ΟΧΙ

2.3 Εάν ναι, τι αφορούν τα πεδία κατάρτισης και εκπαίδευσης;

- Διοικητικά ζητήματα
- Οργανωτικά ζητήματα
- Πρακτικές Δημιουργικότητας (π.χ. τεχνικές επίλυσης προβλημάτων)
- Διαχείριση καινοτομίας (π.χ. ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών)
- Ανάπτυξη προσωπικού (π.χ. κατάρτιση)
- Αλλαγές σχετικές με το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησής σας
- Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε):.....

2.4 Πιστεύετε ότι κάθε εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να συνεισφέρει με καινοτόμες πρωτοβουλίες στην εργασία του;

- 1. Διαφωνώ
- 2. Περίπου διαφωνώ
- 3. Δεν είμαι σίγουρος/η
- 4. Περίπου συμφωνώ
- 5. Συμφωνώ απόλυτα

2.5 Υπάρχουν αρμόδια άτομα στην επιχείρηση που ασχολούνται με την καινοτομία;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

2.6 Αν ναι, με ποιες διαδικασίες τα άτομα αυτά ανέλαβαν αυτήν την αρμοδιότητα;

.....
.....
.....

2.7 Η επιχείρησή σας δίνει κίνητρα ώστε να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη διαδικασία της καινοτομίας (Παρακαλώ σημειώστε την επιλογή που συμφωνείτε)

	Εφαρμόστηκε επιτυχώς	Εφαρμόστηκε ανεπιτυχώς	Δεν εφαρμόστηκε ποτέ
Αμοιβή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αύξηση μισθού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κουπόνια (π.χ. για κάποιο γεύμα, για ένα ταξίδι)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έπαινος, προσωπική αναγνώριση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.8 Πόσο σημαντικές για τις καινοτομικές δραστηριότητες της επιχείρησής σας είναι οι ακόλουθες πηγές πληροφοριών; (Παρακαλώ όπως επισημάνετε τις πηγές πληροφόρησης που παρείχαν πληροφορίες για νέα σχέδια/έργα καινοτομίας ή συνέβαλαν στην ολοκλήρωση υπαρχόντων σχεδίων/έργων καινοτομίας).

<u>Πηγή πληροφόρησης</u>	<u>Βαθμός σημασίας</u> (αν χρησιμοποιήθηκε)			
	Υψηλός	Μέτριος	Χαμηλός	Δεν χρησιμοποιήθηκε
Στο εσωτερικό της επιχείρησής σας ή του ομίλου επιχειρήσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προμηθευτές εξοπλισμού, υλικών, εξαρτημάτων ή λογισμικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πελάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανταγωνιστές ή άλλες επιχειρήσεις του κλάδου σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σύμβουλοι, εμπειρογνώμονες, εμπορικά εργαστήρια ή ιδιωτικά ιδρύματα έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πανεπιστήμια ή άλλα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κρατικά ή δημόσια ερευνητικά ιδρύματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνέδρια, εμπορικές και άλλες εκθέσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιστημονικά περιοδικά και επαγγελματικές/τεχνικές εκδόσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επαγγελματικές και βιομηχανικές ενώσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.9 Πόσο έχει ενσωματωθεί η καινοτομία στην εταιρική στρατηγική της επιχείρησής σας;

<u>Προτάσεις σχετικά με την ένταξη της καινοτομίας</u>	<u>Βαθμός που ισχύει</u>			
	Δεν ισχύει	Ισχύει σε κάποιο βαθμό	Ισχύει σε ένα μέσο βαθμό	Ισχύει σε μεγάλο βαθμό
Οι στόχοι της καινοτομίας έχουν οριστεί στο πλαίσιο της επιχειρηματικής στρατηγικής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι στόχοι της καινοτομίας έχουν οριστεί για όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης (παραγωγή, μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη κ.α.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η στρατηγική για την καινοτομία κλιμακώνεται και κοινοποιείται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υπάρχει μια λειτουργική ομάδα καθοδήγησης της καινοτομίας σε εταιρικό επίπεδο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υπάρχει ειδικό λογισμικό οπού μπορεί ο κάθε ένας να καταγράψει μια ιδέα για να βελτιωθεί μια υπηρεσία ή προϊόν μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• **Καινοτομία προϊόντος**

3.1 Κατά τα τελευταία 3 χρόνια, η επιχείρησή σας εισήγαγε:

- | | ΝΑΙ | ΟΧΙ |
|--|--------------------------|--------------------------|
| • Νέα ή σημαντικά βελτιωμένα αγαθά | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Νέες ή σημαντικά βελτιωμένες υπηρεσίες | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3.2 Ποιος ανέπτυξε αυτές τις καινοτομίες προϊόντος/υπηρεσίας; (σημειώστε την καταλληλότερη επιλογή)

- Κυρίως η επιχείρησή σας ή ο όμιλος στον οποίο ανήκει
- Η επιχείρησή σας σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα
- Κυρίως άλλες επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα

3.3 Ορισμένες από τις καινοτομίες προϊόντος που εισαγάγατε ήταν νέες για την:

- **αγορά σας** (εισήχθηκαν στην αγορά σας πριν από τους ανταγωνιστές σας, ενδεχομένως να ήταν διαθέσιμες σε άλλες αγορές)
- **επιχείρησή σας μόνο** (ήταν ήδη διαθέσιμες στην αγορά σας από τους ανταγωνιστές σας)

3.4 Παρακαλώ κυκλώστε μια επιλογή για καθεμία από τις ακόλουθες προτάσεις σχετικά με την καινοτομία προϊόντος στην επιχείρησή σας (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα, X=δεν ξέρω)

1. Στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και την εισαγωγή των υπηρεσιών, η εταιρεία μας είναι συχνά οι πρώτοι στην αγορά.	1	2	3	4	5	X
2. Σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, η επιχείρησή μας έχει εισαγάγει πιο καινοτόμα προϊόντα κατά τη διάρκεια των τελευταίων 3 ετών	1	2	3	4	5	X
3. Η επιχείρησή μας καταφέρνει να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις της αγοράς και την ανάπτυξη νέων προϊόντων γρήγορα	1	2	3	4	5	X
4. Η επιχείρησή μας τροποποιεί συνεχώς το σχεδιασμό των προϊόντων της, ώστε να εισέλθει γρήγορα στις νέες αναδυόμενες αγορές	1	2	3	4	5	X
5. Η επιχείρησή μας καταφέρνει να παραδώσει ειδικά προϊόντα, ευέλικτα σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών.	1	2	3	4	5	X
6. Η επιχείρησή μας βελτιώνει συνεχώς τα παλιά της προϊόντα και αυξάνει την ποιότητα των νέων προϊόντων	1	2	3	4	5	X

4. Καινοτομία διαδικασίας

4.1 Κατά τα τελευταία 3 χρόνια, η επιχείρησή σας εισήγαγε νέες ή σημαντικά βελτιωμένες:

- | | ΝΑΙ | ΟΧΙ |
|--|--------------------------|--------------------------|
| • μεθόδους κατασκευής ή παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • πρακτικές υλικοτεχνικής υποστήριξης, μεθόδους παράδοσης ή μεθόδους διανομής για τις εισροές, τα αγαθά ή τις υπηρεσίες | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • δραστηριότητες υποστήριξης για τις διαδικασίες σας, όπως συστήματα συντήρησης ή εφαρμογές αγορών και προμηθειών, λογιστικής ή πληροφορικής | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4.2 Ποιος ανέπτυξε αυτές τις καινοτομίες διαδικασίας; (σημειώστε την καταλληλότερη επιλογή)

- Κυρίως η επιχείρησή σας ή ο όμιλος στον οποίο ανήκει
- Η επιχείρησή σας σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα.
- Κυρίως άλλες επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα

4.3 Παρακαλώ κυκλώστε μια επιλογή για καθεμία από τις ακόλουθες προτάσεις σχετικά με την καινοτομία διαδικασίας στην επιχείρησή σας (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα, X=δεν ξέρω)

1. Η ανάπτυξη νέων καναλιών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται από την επιχείρησή είναι μιας συνεχούς διαδικασίας	1	2	3	4	5	X
2. Η επιχείρηση ασχολείται με τα παράπονα ή τις προτάσεις των πελατών της, άμεσα και με τη μεγαλύτερη δυνατή προσοχή.	1	2	3	4	5	X
3. Στις καινοτομίες μάρκετινγκ (διείσδυση σε νέες αγορές, νέες μέθοδοι τιμολόγησης, νέες μέθοδοι διανομής, κλπ.), η επιχείρησή σας είναι καλύτερη από τους ανταγωνιστές	1	2	3	4	5	X
4. Η επιχείρηση δίνει έμφαση και εισάγει καινοτομίες διαδικασίας (π.χ. νέα συστήματα κατάρτισης για τους υπαλλήλους, νέα τμήματα ή ομάδες έργου, κλπ)	1	2	3	4	5	X

5. Οργανωτική καινοτομία

5.1 Κατά τα τελευταία 3 χρόνια η επιχείρησή σας εφάρμοσε:

- | | ΝΑΙ | ΟΧΙ |
|--|--------------------------|--------------------------|
| • Νέες ή σημαντικά βελτιωμένα συστήματα διαχείρισης γνώσεων για να βελτιωθεί η ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων και δεξιοτήτων στο εσωτερικό της επιχείρησής σας | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Νέες μεθόδους οργάνωσης των αρμοδιοτήτων στην εργασία και λήψης αποφάσεων, όπως ενοποίηση ή διάσπαση τμημάτων | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Νέες μεθόδους οργάνωσης των σχέσεων της επιχείρησής με άλλες επιχειρήσεις ή δημόσιους οργανισμούς, όπως οι συμμαχίες οι εταιρικές σχέσεις, η εξωτερική ανάθεση | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5.2 Αν η επιχείρησή σας εφάρμοσε μια οργανωτική καινοτομία τα τελευταία 3 χρόνια, πόσο σημαντικά ήταν τα παρακάτω αποτελέσματα;

	<u>Βαθμός σημασίας</u>			
	Υψηλός	Μέτριος	Χαμηλός	Άσχετος
Μείωση του χρόνου ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών ή των προμηθευτών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση της ικανότητας ανάπτυξης νέων προϊόντων ή διαδικασιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση της ποιότητας των αγαθών ή των υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μείωση του κόστους ανά παραγόμενη μονάδα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση της επικοινωνίας ή της διάχυσης πληροφοριών εντός της επιχείρησής σας ή με άλλες επιχειρήσεις ή ιδρύματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Στόγοι/σκοποί της καινοτομίας

6.1 Πόσο σημαντικοί υπήρξαν κάθε ένας από τους ακόλουθους στόχους, στις δραστηριότητες της επιχείρησής σας για την ανάπτυξη καινοτομίας προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας) ή διαδικασίας; (Αν η επιχείρησή σας είχε διάφορα έργα για την ανάπτυξη καινοτομίας προϊόντος και διαδικασίας, προβείτε σε μια συνολική αποτίμηση)

<u>Στόγοι</u>	<u>Βαθμός σημασίας</u>			
	Υψηλός	Μέτριος	Χαμηλός	Άσχετος
Διεύρυνση του φάσματος αγαθών ή υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αντικατάσταση απαρχαιωμένων προϊόντων ή διαδικασιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Είσοδος σε νέες αγορές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αύξηση του μεριδίου αγοράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση της ποιότητας των αγαθών ή υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση της ευελιξίας παραγωγής προϊόντων ή της παροχής υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αύξηση της ικανότητας παραγωγής προϊόντων ή της παροχής υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση της υγείας και της ασφάλειας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μείωση του εργατικού κόστους ανά παραγόμενη μονάδα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ευχαριστώ πολύ!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Γκαγκάτσιος, Ι. (2008), *Καινοτομία-Επιχειρηματικότητα-Επιχειρήσεις*, Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων ΙΙ
- ΕΟΜΜΕΧ (Ελληνικός Οργανισμός Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας), (2008) , *Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα*
- Ζοπουνίδης, Κ. και Γκαγκάνης, Χ. (2005), *Η Ανταγωνιστικότητα των Ελληνικών Επιχειρήσεων και η Έλλειψη της Ρευστότητας στην Αγορά*, ICAP, (http://www.icap.gr/news/index_gr_7347.asp)
- Θανόπουλος, Γ.Ν. (2002), *Το επιχειρείν στο παγκόσμιο χωριό μας*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ.168-175
- Θανόπουλος, Γ. Ν. (2006), *Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, δομή και προκλήσεις*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα,
- Καραγιάννης, Η.Γ και Μπακούρος, Ι.Λ. (2010), *Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα: Θεωρία-Πράξη*, Εκδόσεις Σοφία, Θεσσαλονίκη,
- Καρβούνης, Σ. (1995), *Διαχείριση τεχνολογίας και καινοτομίας*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, σελ.60-63,649-662
- Λαμπριανίδης, Λ. (2000), *Η ανασυγκρότηση των Βαλκανίων και ο ρόλος της Ελλάδας: μια κριτική προσέγγιση*, στο: Πετράκος Γ: *Η ανάπτυξη των Βαλκανίων*. Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας- Gutenberg, 371-396.
- Λυμπεράκη, Α. (2010), *Οι πολυεθνικές εταιρίες και η μεταβαλλόμενη γεωγραφία τους*, Σημειώσεις για το μάθημα: *Ανάλυση του τόπου εγκατάστασης*, Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Λυμπερόπουλος, Κ. (1978), *Ανατομία των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων-Ο ρόλος τους στο Παγκόσμιο Καπιταλιστικό Σύστημα και η Εξάπλωσή τους στη Χώρα μας*, 2^η Έκδοση, Αθήνα
- Μελάς, Κ. και Πολλάλης, Γ. (2005), *Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Πανηγυράκης, Γ. (1999), *Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ*, Τόμος Α', Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Παπαδάκης, Β.Μ. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α΄*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Παράσκας, Θ. (2003), *Ανταγωνιστικότητα – Απασχόληση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα και την Ε.Ε., προοπτικές και προτάσεις*, Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα

Πατρινός, Δ.Θ. και Αναστασίου, Α. (2008), *Διεθνές Μάνατζμεντ: Πολυεθνικές-Παγκοσμιοποίηση και Επιχειρηματική Ηθική*, 1^η Έκδοση, Εκδόσεις Ελλήν, Αθήνα

Ραφαηλίδης, Α. και Τσελεκίδης, Κ. (2005), *Ο ρόλος της καινοτομίας στο σύγχρονο management* (<http://el.wikibooks.org/>)

Σδρόλιας, Λ. και Παπαδιοδώρου, Γ. (2002), Οι ξένες αγορές ως στρατηγικό εργαλείο εξαγωγικής δραστηριοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων, *Αγορά Χωρίς Σύνορα*, 7 (3), 156-176

Τόντσεφ, Π. και Τσαρδανίδης, Χ. (2002), Η ανάπτυξη των ελληνικών εξαγωγών προς τις χώρες τις Νοτίου και Ανατολικής Ασίας, *Αγορά Χωρίς Σύνορα*, 8(2), 154-167

Τραπεζάνογλου, Β. (2010), *Καινοτομία Και Τεχνολογία-Εξωστρέφεια και πελατοκεντρικότητα στα επιχειρησιακά μοντέλα*, 2010, 1^η Έκδοση, Αθήνα, σελ. 34-35

Τσακίρη, Μ. (2002), Εξωστρέφεια και βιωσιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, *Αγορά Χωρίς Σύνορα*, 8 (1), 39-57

Χατζηδημητρίου, Γ. (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη

Ξένη

Acs, Z.J. and Audretsch D.B. (1990), *Innovation and Small Firms*, MIT Press, Cambridge

Archibugi, D., Filippetti A. and Frenz M. (2012), Economic crisis and innovation: is destruction prevailing over accumulation, Center for Innovation Management (CIMR), No 6, 1-26

Baldwin, W. (1991), *Innovation and Small Firms: A Review*, Dept. of Economics, Dartmouth College, Hanover

- Berry, H. (2009), *The Strategies and Structures of Multinational Corporations*, The Wharton University of Pennsylvania, Working Paper
- Birkinshaw, J. (1997), *Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives*, *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229
- Cantwell, J. (2003), «*Innovation and Competitiveness*» Chapter 20 of *The Oxford Handbook of Innovation* edited by Fagerberg, D.C. Mowery and R.R. Nelson, Oxford University Press, 543-567
- Castellani, D. and Zanfrei, A. (2006), *Multinational Firms, Innovation and Productivity*, Edward Elgar Publishing, USA
- Cooper, R.G (1998), *A multidimensional approach to the adoption of innovation*, MCB University Press, 493-502
- Christen, E., Falk, M., Pfaffermayr, M., Reinstaller, A., Unterlass, F., Wolfmayr, Y., Hollestein, H. and Knell, M. (2013), *Analysis of Innovation Drivers and Barriers in support of Better Policies: Economic and Market Intelligence on Innovation, The role and internationalization strategies of multinational companies in innovation*, Austrian Institute of Economic Research (WIFO) and NIFU STEP, Vienna
- Christensen, J.L. (1992), *The Role of Finance in Industrial Innovation*, Phd dissertation, Aalborg University
- Christensen, J.L. and Raynor, M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, Boston
- Damanpour, F and Gopalakrishnan, S. (1998), *Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change*, *Journal of Engineering and Technology Management* 15, 1-24
- Davila, T., Epstein, M. and Shelton, R. (2006), «*Making Innovation Work: How to Manage it, Measure it and Profit from it*», Pearson Education, United States, p.9-26, 51
- Denton, K. (1999), *Gaining competitiveness through innovation*, *European Journal of Innovation Management* Vol.2, .82-85

- Dosi, G. (1988), Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation, *Journal of Economic Literature* Vol. XXVI, 1120-1171
- Dosi, G. (1990), Finance, Innovation and Industrial Change, *Journal of Economic Behavior and Organization* 13, North Holland, 299-319
- Dougherty, D. and Hardy, C. (1996), Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation to Organization Problems, *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-1153
- Drucker, F.P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row: New York
- Dunning, J.M. and Lundan, S.M. (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2nd Edition, Edward Elgar Publishing
- Edquist, C. (1997), *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, London: Pinter Publishers, p. 1-35
- Fayerweather, J. (1969), *International Business Management: Conceptual Framework*, McGraw-Hill: New York
- Filippetti, A. and Archibugi, D. (2011), Innovation in times of crisis: National Systems of Innovation, structure and demand, *Research Policy*, 179-192
- Freel, M. (2003), Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity, *Research Policy*, Vol.32, 751-770
- Freeman, C. (1982), *The economics of industrial Innovation*, 2nd Edition, Pinter, London
- Griffin, R.W. and Pustay, M.W. (2005), *International Business: A managerial perspective*, 4th Edition, Prentice Hall
- Hall, H.B. (2003), Innovation and Diffusion, National Bureau of Economic Research (NBER), Working paper 10212
- Hindson, R. (1965), Public relations: How to create mutual understanding between an industrial information service and its clientele, *Aslib Proceedings*, 17, (9), 260 - 268
- Hippel, E. (1998), *The sources of innovation*, Oxford University Press: New York

- Johne, A. (1999), Successful market innovation, *European Journal of Innovation Management* 2, (1), 6-11
- Kline, J.S and Rosenberg, N. (1986), *An overview of innovation*, in R. Landau and N. Rosenberg (eds) *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, Washington D.C.: National Academy Press, 275-304
- Leventi, T., Samaras, G., Sdrolas, L and Kakkos, N. (2006), Transformation Strategies for the Greek Enterprises in the European Business Environment, *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica*, 1, 27-36
- Marinova, D. and Phillimore, J. (2003), *Models of Innovation*, The international Handbook of Innovation, Elsevier Science Ltd, p.44-53
- Mattes, J. (2010), *Innovation in Multinational Companies: Organizational, International and Regional Dilemmas*, Peter Lang, Frankfurt am Main
- Metcalf, S. (1995), *The Economic Foundations of Technology Policy: Equilibrium and Evolutionary Perspectives*, in P. Stoneman (ed.), *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*, Blackwell Publishers, Oxford (UK)/Cambridge (US)
- Mol, M.J. and Birkinshaw, J. (2010), Management Innovation and the Multinational Corporation, *Emerald Group Publishing*, 23, 479-495
- Mowery, D. and Rosenberg, N. (1982), The influence of market demand upon innovation: A critical review of some recent empirical studies, *Research Policy*, 8, 102-153
- Neely, A. and Hii, J. (1999), The Innovative Capacity of Firms, *Nang Yan Business Journal*, Paper 1-07, 45-53
- Nooteboom, B. (2000), *Learning and innovation in organizations and economies*, Oxford University Press, New York
- Paunov, C. (2011), Imports Innovation and Employment after Crisis: Evidence for a Developing Country, *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*
- Phatak, A.V. (1974), *Managing Multinational Corporations*, Praegers Publishers Inc., USA

- Phene, A. and Almeida, P. (2008), Innovation in multinational subsidiaries: The role of knowledge assimilation and subsidiary capabilities, *Journal of International Business Studies*, 39, 901-919
- Rogers, M.E. (1995), *Diffusion of Innovations*, Fourth Edition, New York: Free Press,
- Rosenberg, N. (1982), *Inside The Black Box: Technology and Economics*, Cambridge University Press, USA
- Rothwell, R. (1983), *Information and Successful Innovation*, University of Sussex, London
- Rothwell, R. and Gardiner, P. (1985), Invention, Innovation, Re-innovation and the role of the user: A Case Study of the British Hovercraft Development, *Technovation*, 3, 167-186.
- Rothwell, R. (1994), Toward the fifth-generation Innovation Process, *International Marketing Review*, 11, 7-31
- Sandhusen, R.L. (1999), *Διεθνές Μάρκετινγκ*, (Μεταφραστής: Γρηγοριάδης Α.), Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Schumann, P. (2005), Building an innovative enterprise, *The Innovation Road Map*, p.1-18
- Schumpeter, J. (1934), *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge.
- Sdrolias, L., Polyzos, S., Pappas, N. and Vounatsou, M. (2006), Cooperative Strategies of Entry in the International Market between the Greek Enterprises, *Society and Economy*, 28(3), 267-285
- Sethi, D. and Guisinger, S. (2002), Liability to foreignness to competitive advantage: How multinational enterprises cope with the international business environment, *Journal of International Management*, 8, 223-240
- Shavinina, L. V. (2003), *The international handbook on innovation*, Elsevier Science Ltd, U USA
- Souitaris, V. (2001), Strategic Influences of Technological Innovation in Greece, *British Journal of Management* 12, 137-147

Stobbe, A. and Pawlicki, P. (2012), Greece, Ireland, Portugal: More growth via innovation, Deutsche Bank Research

Storey, D., Greene, F., Χασσίδ, Ι. και Φαφαλιού, Ε. (2011), *Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Sundaram, A.K. and Black, S.J. (1992), The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises, *The Academy of Management Review*, 17(4), 729-757

Teece, D.J. (1986), Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy, *Research Policy*, 15, 285-305

Tidd, J. (2006), A Review of Innovation Models, Imperial College London, Discussion paper 1

Tidd, J. and Bessant, J (2009), *Managing innovation: integrating technological, market, and organizational change*, John Wiley and Sons Inc., San Francisco

Tornatzky, G. Louis and Klein, J.Katherine (1982), Innovation Characteristics and Innovation Adoption-Implementation: A Meta-Analysis of Findings, *Transactions on Engineering Management* 29 (1), 28-43

Vives, L., Asakawa, K. and Svejnova, S. (2010), Innovation and the Multinational Enterprise, Emerald Group Publishing, 23, 497-523

Wiig, H. and Isaksen, A. (1998), *Innovation in ultra-peripheral regions: the case of Finnmark and rural areas in Norway*, Oslo: Step Group

Διαδικτυακοί τόποι

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

<http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=352924>

<http://www.epistimonikomarketing.gr/marketingk-kainotomias/>

http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf

<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26516&subid=2&pubid=112923027>

<http://www.processexcellencenetwork.com/innovation/columns/failure-and-the-seven-sources-of-innovation/>

<http://www.el.wikibooks.org>

<http://www.oecd.org/sti/oecdsciencetechnologyandindustryoutlook.htm>

<http://www.aueb.gr>

<http://applications-of-strategic-management.24xls.com/el105>

http://en.wikipedia.org/wiki/Horizontal_integration

http://en.wikipedia.org/wiki/Vertical_integration

http://wikipedia.qwika.com/en2el/Multinational_corporation

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

<http://www.voria.gr/index.php?module=news&func=display&sid=3836>

http://ekathimerini.com/4dcgi/_w_articles_wsite2_1_25/10/2011_411901

<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/228078>

http://en.wikipedia.org/wiki/Disruptive_innovation

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

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

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