



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Φιλίππιδη Μαριάννα

Πειραιάς, Ιούλιος 2019

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ»**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, «Δίκαιο και Οικονομία» με τίτλο «ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ»

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

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

Μαριάννα Φιλιππίδη

Ιούλιος 2019

« Η παρούσα εργασία έγινε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ορισμένα από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή»

Στους αγαπημένους μου μαμά και μπαμπά,

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος με τίτλο «Δίκαιο και Οικονομία» της Σχολής Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς υπό την επίβλεψη του Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Δημητρίου Γεωργακέλλου.

Αρχικά, επιθυμώ να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες προς τον επιβλέποντα καθηγητή μου για την επιστημονική καθοδήγηση αλλά και την ουσιαστική και αμέριστη συμπαράστασή του κατά την εκπόνηση της Διπλωματικής μου Εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω θερμά τους γονείς μου, τον αδερφό μου αλλά κυρίως τον αγαπημένο μου φίλο και συνάδελφο κ. Δημήτρη Προκοπίου για την υπομονή τους και την αμέριστη συμπαράστασή τους σε όλο το διάστημα των σπουδών μου.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες εκφράζονται προς τη διοίκηση και τα στελέχη της Δικηγορικής Εταιρίας ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΜΠΑΛΤΑΚΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ για την υποστήριξη, την έμπνευση και την καθοδήγηση που μου παρείχαν για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας και την ολοκλήρωση των σπουδών μου.

Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ	8
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ	8
1.2 ΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	9
1.3 Η ΓΝΩΣΗ ΩΣ ΑΝΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	11
1.4 ΟΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	12
1.5 ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	13
1.6 ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	14
1.7 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	15
1.8 ΟΙ ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	16
1.9 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	18
1.10 ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	20
1.11 ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	23
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	23
2.2 ΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	24
2.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ MANAGEMENT	26
2.4 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	28
2.5 ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	34
2.6 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	35
2.7 ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΜΙΑΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	39
2.8 ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	39
2.9 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ...	43
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	43
3.2 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΕΩΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ.....	43
3.3 ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ, ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	44
3.4 ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΓΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	46
3.5 ΤΟ ΤΡΙΓΩΝΟ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣ ΧΑΡΙΝ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	49

3.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	54
4.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	54
4.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ	55
4.3. ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	56
4.4. ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ	60
4.5. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	61
4.6. Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ	62
4.7. ΚΛΑΔΟΙ-ΤΟΜΕΙΣ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	63
4.8. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	66
4.9. ΣΧΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ-ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	70
5.1. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	70
5.2. Η ΥΠΟΔΟΜΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	71
5.3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	73
5.4. Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	76
5.5. 1. ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο : ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ - START UPs	83
6.1. ΟΡΙΣΜΟΣ	83
6.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ START UP ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	84
ΠΗΓΕΣ – ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ.....	90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Η Διαχείριση Γνώσης περιλαμβάνει μια σειρά από στρατηγικές και πρακτικές που χρησιμοποιούνται σε έναν οργανισμό για τον εντοπισμό, τη δημιουργία, την αντιπροσώπευση, τη διανομή και την υιοθέτηση ιδεών και εμπειριών. Τέτοιες ιδέες και εμπειρίες αποτελούν γνώση, ενσωματωμένη είτε σε ανθρώπους είτε σε οργανισμούς ως διαδικασίες ή πρακτικές.

Η Διαχείριση Γνώσης είναι μια καθιερωμένη πρακτική από το 1991 και περιλαμβάνει γνώση που διδάσκεται στους τομείς της διοίκησης επιχειρήσεων, των πληροφοριακών συστημάτων, του μάνατζμεντ και της πληροφορικής. Πιο πρόσφατα, άλλοι τομείς έχουν αρχίσει να συνεισφέρουν στην έρευνα για τη Διαχείριση Γνώσης. Αυτοί περιλαμβάνουν τα μέσα ενημέρωσης, την επιστήμη των υπολογιστών, τη δημόσια υγεία και τη δημόσια πολιτική.

Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί διαθέτουν πόρους αποκλειστικά για την εσωτερική ανάπτυξη της Διαχείρισης Γνώσης, συχνά ως κομμάτι των τμημάτων επιχειρηματικής στρατηγικής, πληροφοριακής τεχνολογίας ή διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (Addicott, McGivern & Ferlie 2006). Αρκετές συμβουλευτικές επιχειρήσεις παρέχουν στρατηγικές και συμβουλές αναφορικά με την Διαχείριση Γνώσης σε αυτές τις επιχειρήσεις.

Η Διαχείριση Γνώσης τυπικά επικεντρώνεται σε οργανωτικούς στόχους όπως βελτιωμένη απόδοση, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καινοτομία, ανταλλαγή εμπειριών, ενσωμάτωση και συνεχής βελτίωση του οργανισμού. Η Διαχείριση Γνώσης υπερκαλύπτει τον τομέα της οργανωσιακής μάθησης επειδή επικεντρώνεται περισσότερο στη διαχείριση της γνώσης ως στρατηγικό πλεονέκτημα και στην κοινοποίηση της γνώσης.

Ο τομέας της Διαχείριση Γνώσης έχει μακρά ιστορία και περιλαμβάνει συζητήσεις επί της δουλειάς, επίσημη μαθητεία, φόρουμ συζητήσεων, εταιρικές βιβλιοθήκες, επαγγελματική κατάρτιση και συμβουλευτικά προγράμματα. Πιο πρόσφατα, με την αυξανόμενη χρήση των υπολογιστών στο δεύτερο μισό του 20ου

αιώνα, συγκεκριμένες εφαρμογές τεχνολογιών όπως γνωστικές βάσεις, έμπειρα συστήματα (expert systems), αποθετήρια γνώσης, συστήματα υποστήριξης ομαδικών αποφάσεων, intranets, και συστήματα υποστήριξης ομαδικής εργασίας έχουν δημιουργηθεί για να συμβάλλουν στον τομέα. Το 1999, θεσπίστηκε ο όρος προσωπική διαχείριση γνώσης που αναφέρεται στη διαχείριση γνώσης σε ατομικό επίπεδο.

Σε εταιρικό επίπεδο, οι πρώτες μελέτες περίπτωσης αναγνώρισαν την σημασία των στρατηγικών, διαδικαστικών και μετρικών διαστάσεων της διαχείρισης γνώσης. Τα κυριότερα συμπεράσματα που πάρθηκαν ήταν: οι άνθρωποι και τα πολιτιστικά πρότυπα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους είναι ο πιο κρίσιμος πόρος για επιτυχή δημιουργία, διάδοση και εφαρμογή γνώσης· γνωστικές, κοινωνικές και οργανωτικές διαδικασίες μάθησης είναι απαραίτητες για την επιτυχία μιας στρατηγικής διαχείρισης γνώσης· και η μέτρηση, η συγκριτική αξιολόγηση και τα κίνητρα είναι απαραίτητα για να επιταχύνουν τη διαδικασία μάθησης και να οδηγήσουν σε πολιτιστική αλλαγή. Εν συντομία, τα προγράμματα διαχείρισης γνώσης μπορούν να αποφέρουν εντυπωσιακά οφέλη σε άτομα και οργανισμούς αν έχουν συγκεκριμένο στόχο, είναι σαφή και πρακτικά.

1.2 ΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Υπάρχει ελάχιστη κοινή συναίνεση στον ορισμό της διαχείρισης γνώσης και αυτή η δυσκολία πηγάζει από το γεγονός ότι περιέχει τον όρο «γνώση», για την οποία δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Αρκετοί συγγραφείς αποφεύγουν τον όρο διαχείριση της γνώσης εντελώς, προτιμώντας να εστιάζονται σε συγκεκριμένες σκοπιές του θέματος όπως γνώση, καινοτομία ή (οργανωσιακή) μάθηση. Επιπλέον, άλλοι συγγραφείς (Schultze ,2000) υποστηρίζουν ότι η διαχείριση γνώσης είναι στενά συνδεδεμένοι με έννοιες όπως οργανωσιακή μάθηση, οργανωσιακή μνήμη, διανομή πληροφορίας και συνεργατική εργασία.

Ορισμός της διαχείρισης γνώσης σύμφωνα με τους Laudon:

«Η διαχείριση γνώσης αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών που αναπτύσσει ο οργανισμός για να δημιουργήσει, μαζέψει, αποθηκεύσει, συντηρήσει και διαχύσει τη εταιρική γνώση».

Ορισμός της διαχείρισης γνώσης σύμφωνα με τους Scarborough και Swan:

«Η διαχείριση γνώσης είναι οποιαδήποτε διαδικασία η πρακτική η οποία στοχεύει στη δημιουργία, απόκτηση, σύλληψη, διάχυση και χρήση γνώσης, όπου και αν βρίσκεται η γνώση αυτή, με σκοπό να διευρύνει την μάθηση και την απόδοση των οργανισμών».

Ορισμός της διαχείρισης γνώσης σύμφωνα με Hedlund:

«Η διαχείριση της γνώσης καταπιάνεται με την δημιουργία, απεικόνιση, αποθήκευση, μεταφορά, μετατροπή, εφαρμογή, ενσωμάτωση και προστασία της οργανωσιακής γνώσης».

Ορισμός της διαχείρισης γνώσης σύμφωνα με την εταιρεία Microsoft:

«Η διαχείριση γνώσης αφορά την χρήση της τεχνολογία για να μπορέσει η πληροφορία να γίνει συναφής η σημαντική και προσβάσιμη, οπουδήποτε και αν βρίσκεται η πληροφορία αυτή. Για να γίνει αυτό αποτελεσματικά, απαιτείται η κατάλληλη εφαρμογή με την κατάλληλη τεχνολογία για την ανάλογη περίπτωση. Η διαχείριση γνώσης ενσωματώνει συστηματικές διαδικασίες για την εύρεση, επιλογή, οργάνωση και παρουσίαση της πληροφορίας με τέτοιο τρόπο που βελτιώνει την αντίληψη των στελεχών και την χρήση επιχειρησιακών περιουσιακών στοιχείων».

Ορισμός της διαχείρισης γνώσης σύμφωνα με Skyrme:

«Η διαχείριση γνώσης είναι σαφής και συστηματική διαχείριση της ζωτικής γνώσης και των διεργασιών της, που αποσκοπεί στη δημιουργία, συλλογή, οργάνωση, διάχυση, χρήση και εκμετάλλευση της γνώσης και την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών».

Ορισμός της διαχείρισης γνώσης σύμφωνα με τον Firestone:

«Η διαχείριση γνώσης είναι μια ανθρώπινη δραστηριότητα και αποτελεί μέρος της «διεργασίας της διαχείρισης γνώσης» είτε ενός παράγοντα είτε συλλογικής».

Ορισμός της διαχείρισης γνώσης σύμφωνα με τους Bukowitz και Williams:

«Η διαχείριση γνώσης είναι η διεργασία κατά την οποία ο οργανισμός δημιουργεί πλούτο από τα περιουσιακά στοιχεία που βασίζονται στην διανόηση ή στη γνώση».

1.3 Η ΓΝΩΣΗ ΩΣ ΑΝΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

«Η επίδοση ενός ατόμου, μιας οργάνωσης, ενός βιομηχανικού κλάδου, ή μιας χώρας στη απόκτηση και εφαρμογή γνώσης θα καταστεί ο κύριος παράγοντας ανταγωνισμού»

Peter Drucker (1994)

Στόχος της υποενότητας αυτής του πρώτου κεφαλαίου με τίτλο η διαχείριση γνώσης είναι να τονισθεί η αξία της γνώσης ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις, και να περιγράψουν κάποιες βασικές αρχές της διαχείρισης γνώσης καθώς και κάποιοι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για την υλοποίησή της.

Αρχικά, το μέλλον και η επιτυχία μιας επιχείρησης καθορίζεται πλέον από την δυνατότητα της να αξιοποιεί το πλέον πολυτιμότερο πόρο της, την επιχειρηματική γνώση. Δηλαδή η επιχειρηματική γνώση, αποτελεί το κύριο συστατικό για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο σημαντικότερος λόγος που οδηγεί στην ανάγκη εστίασης στην επιχειρηματική γνώση είναι οι συνεχείς αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι επιχειρήσεις σήμερα, έχουν εκτεθεί σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς και επηρεάζεται ιδιαίτερα από τεχνολογικές, πολιτικές και επιστημονικές αλλαγές. Οι αγορές αλλάζουν συνεχώς και ο διεθνής ανταγωνισμός εντείνεται, κυρίως λόγω του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης.

Ένας άλλος λόγος που οδηγεί στην ανάγκη εστίασης στην επιχειρηματική γνώση είναι οι πελάτες, οι όποιοι γίνονται ολοένα και πιο απαιτητικοί σε θέματα που αφορούν την ποιότητα, την ταχύτητα και την ευελιξία. Οι ανταγωνιστικές απειλές αναπτύσσονται καθημερινά, ενώ η αναγνώριση και η εκμετάλλευση των επιχειρηματικών ευκαιριών αποτελούν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας.

Σε αυτό το πλαίσιο, η σύγχρονη επιχείρηση καλείται να δημιουργεί, με δυναμικό και συνεχή τρόπο, πληροφορίες και γνώση, και όχι άπλα να τις επεξεργάζεται

με αποδοτικές διαδικασίες. Επιπλέον , τα μέλη μιας επιχείρησης δεν μπορούν να παραμένουν παθητικοί θεατές, αλλά πρέπει να μετατραπούν σε ενεργούς συντελεστές, στην δημιουργία καινοτομιών και συνεπώς στην ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

1.4 ΟΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

«Η διαχείριση της γνώσης είναι ένας νέος κλάδος της διοικητικής επιστήμης που αφορά στη συστηματική και συλλογική δημιουργία, διάχυση και χρήση της επιχειρηματικής γνώσης, με σκοπό τη ριζική βελτίωση της οργανωσιακής αποδοτικότητας, τη βελτίωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας»

Γρηγόριος Μέντζας

Είναι γεγονός πως υπάρχει μια ευρεία γκάμα απόψεων για τον τομέα της διαχείρισης γνώσης χωρίς ομόφωνη συμφωνία όμως. Οι προσεγγίσεις διαφέρουν ανάλογα με τον αναλυτή αλλά συνολικά θα μπορούσε να υποθεί ότι η διαχείριση της γνώσης έχει ουσιαστικά τρεις γενικές κατηγορίες προσέγγισης.

Η πρώτη κατηγορία προσέγγισης της διαχείρισης γνώσης είναι η τεχνοκεντρική , με εστίαση στην τεχνολογία, ιδανικά αυτές που ενισχύουν την ανταλλαγή και δημιουργία γνώσης. Η δεύτερη κατηγορία προσέγγισης της διαχείρισης γνώσης είναι η οργανωτική, με εστίαση στη σχεδίαση ενός οργανισμού για να διευκολύνει τις γνωστικές διαδικασίες στο μέγιστο βαθμό. Τέλος, η τρίτη κατηγορία προσέγγισης της διαχείρισης γνώσης είναι η οικολογική, με εστίαση στις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις, την αυτοέκφραση, τη γνώση και τους περιβαλλοντικούς παράγοντες ως ένα πολύπλοκο προσαρμοζόμενο σύστημα παρόμοιο με ένα φυσικό οικοσύστημα.

Ανεξάρτητα από τις διαφορετικές σκέψεις και απόψεις πολλών ερευνητών και ειδικών, τα βασικά συστατικά της διαχείρισης γνώσης τα αποτελούν οι άνθρωποι, οι διαδικασίες, η τεχνολογία, η κουλτούρα, η δομή και η προοπτική εξέτασης.

1.5 ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Παρά την γρήγορη αποδοχή της διαχείρισης γνώσης, οι περισσότεροι παρατηρητές πιστεύουν ότι πρέπει να γίνουν πολλά πράγματα ακόμη. Σύμφωνα με τον Skyrme (2002), η διαχείριση γνώσης σε έναν οργανισμό περνάει από αρκετές φάσεις.

1. Περιστασιακό:

Η διαχείριση γνώσης εφαρμόζεται ως ένα ορισμένο επίπεδο σε κάποια μέρη του οργανισμού.

2. Τυπικό:

Η διαχείριση γνώσης αναγνωρίζεται ως ένα τυπικό έργο ή πρόγραμμα.

3. Ελεκτατικό:

Η χρήση της διαχείρισης γνώσης αποτελεί ένα σύστημα κανόνων που αναπτύσσεται στην πράξη εγκάρσια σε διάφορα μέρη του οργανισμού.

4. Συνεκτικό:

Υπάρχει ένας βαθμός συντονισμού των δραστηριοτήτων διαχείρισης γνώσης και η γνώση μπορεί πιο εύκολα να διαμοιράζεται εγκάρσια στα όρια των διαφόρων τμημάτων.

5. Ολοκληρωμένο:

Υπάρχουν βασικά πρότυπα και προσεγγίσεις ώστε να επιτρέπουν σε κάθε στέλεχος την πρόσβαση στην περισσότερη οργανώσιμη μάθηση δια μέσου κοινών διασυνδέσεων.

6. Ενσωματωμένο:

Η διαχείριση γνώσης αποτελεί μέρος και περίβλημα των καθημερινών ενεργειών του περιβάλλοντος.

1.6 ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Σύμφωνα με τον Skyrme (2002), η ανάπτυξη και το ενδιαφέρον για την διαχείριση γνώσης υπήρξε για συγκεκριμένους λόγους. Οι λόγοι αυτοί υιοθέτησης είναι αρκετοί.

Αρχικά, υπάρχει διασπορά. Αναλυτικότερα, ο οργανισμός είναι διάσπαρτος σε αρκετές γεωγραφικές θέσεις. Το γεγονός αυτό καθιστά ακόμη πιο απαραίτητη την ανάγκη να συγκεντρωθεί ότι ήδη είναι γνωστό για να αποφευχθεί η «επαναεφεύρεση του τροχού». Στη συνέχεια, ένας άλλος λόγος είναι η αλλαγή και αναδόμηση που υπάρχει. Συγκεκριμένα, οι συνεχείς αναδιοργανώσεις διαβρώνουν ή και καταστρέφουν τις σχέσεις και τους διαύλους επικοινωνίας διάμεσου των οποίων η άτυπη γνώση διαχέεται μέσα στον οργανισμό. Έπειτα, υπάρχει η πολυπλοκότητα όπου εκεί οι πολλές οργανωσιακές δραστηριότητες χρειάζονται στοιχεία από αλλά τμήματα και οι δίκες τους δραστηριότητες επηρεάζουν τους άλλους.

Επίσης, ένας άλλος λόγος υιοθέτησης της διαχείρισης γνώσης είναι η βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης όπου εκεί υπάρχει η προσδοκία ότι καθώς διαδίδονται οι βέλτιστες πρακτικές εγκάρσια στον οργανισμό, οι επιδόσεις των μονάδων που υστερούν πλησιάζουν τις επιδόσεις των καλύτερων μονάδων. Έτσι, θα συντονίζονται και καλύτερα οι εργαζόμενοι γνώσης. Επιπρόσθετα, οι σχέσεις με τους πελάτες είναι η πλέον υψηλότερη αξία, αφού η καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών οδηγεί σε καλύτερες πελατειακές σχέσεις. Οι πελάτες πλέον γνωρίζουν και κατανοούν τις ανάγκες τους και συγκεντρώνουν πληροφορίες και γνώσεις, όπου αυτές οι γνώσεις χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών.

Αναντίρρητα, ένας λόγος υιοθέτησης της διαχείρισης γνώσης είναι η ανάγκη για καινοτομία. Ένα κοινότυπο ρητό για τον τομέα είναι «Γρηγορότερα, Καλύτερα, Φθηνότερα». Αυτό για να συμβεί απαιτείται ένα σύστημα καινοτομίας, το οποίο μετατρέπει την γνώση και τις ιδέες αποτελεσματικά και αποδοτικά σε προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες. Ακόμη, η καλύτερη ενεργοποίηση της τεχνολογίας οφείλεται στην ανάπτυξη της λειτουργικότητας του διαδικτύου, όπου υπάρχουν ομάδες συζητήσεων, δικτυακές πύλες, συστήματα διαχείρισης περιεχομένων τα οποία διευκολύνουν την συλλογή και κοινή χρήση της πληροφορίας πέραν των οργανωσιακών συνόρων. Ακόμη, η βελτιωμένη πρόσβαση σε σημαντική, σχετική

γνώμη θα βοηθήσει τα στελέχη να πάρουν καλύτερες αποφάσεις ελαχιστοποιώντας την αβεβαιότητα και τον κίνδυνο. Τέλος, οι οργανισμοί υιοθετούν κανονισμούς και διατάξεις προκειμένου να απαιτούν την ποιότητα στην πληροφορία και την σωστή προσέγγιση στην διαχείριση της γνώσης.

1.7 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Ο Pritchard το 2002 διατύπωσε τις βασικές αρχές της υιοθέτησης της διαχείρισης γνώσης. Σύμφωνα με τον Pritchard οι βασικές αρχές είναι δέκα και αναλύονται παρακάτω στη συγκεκριμένη υποενότητα του πρώτου κεφαλαίου.

Η πρώτη βασική αρχή αναφέρεται στο γεγονός ότι η διαχείριση γνώσης δεν είναι μια νέα ιδέα αλλά αποτελεί βασικό στοιχείο μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Στη συνέχεια, η δεύτερη βασική αρχή εξηγεί ότι το κόστος η μη της διαχείρισης γνώσης υπερβαίνει κατά πολύ περισσότερο το κόστος της διαχείρισης σημαντικής γνώσης. Συγκεκριμένα, ορισμένοι οργανισμοί προσδοκούν να μετακυλήσουν, να εξωτερικεύσουν το κόστος της μη διαχείρισης γνώσης στους πελάτες τους. Όμως οι πελάτες τους δεν πληρώνουν ανωφελείς αδεξιότητες εφόσον κάποιος άλλος οργανισμός μπορεί να το κάνει καλύτερα. Έτσι, καταλήγουμε στην τρίτη βασική αρχή όπου αναφέρει ότι εάν η διαχείριση της γνώσης ήταν διαισθητική, οι οργανισμοί θα είχαν τελειοποιηθεί έως τώρα.

Σύμφωνα με τον Pritchard, διατυπώνεται η τέταρτη βασική αρχή του η οποία λέει ότι οι άνθρωποι πρέπει να επικεντρώνονται στο τι χρειάζονται περισσότερο να γνωρίζουν και αυτό απαιτεί ένα γνωστικό περιβάλλον που είναι σχεδιασμένο με τον τρόπο που σκέφτονται οι άνθρωποι. Στη συνέχεια, η πέμπτη βασική αρχή συνεχίζει να αφορά τους ανθρώπου που τώρα αναρωτιούνται τι είναι και τι δεν είναι η διαχείριση γνώσης. Έτσι, οδηγείται ο Pritchard στην έκτη βασική αρχή όπου οι άνθρωποι θέλουν να λύσουν προβλήματα, σκέφτονται και συνεργάζονται. Δεν θέλουν να χρησιμοποιήσουν τεχνολογία, διότι η τεχνολογία είναι ένα μέσο και όχι ο σκοπός. Οι άνθρωποι εξυπηρετούνται από την τεχνολογία και όχι το αντίστροφο.

Έπειτα, αναλύει την έβδομη αρχή του όπου αναφέρει πως η τεχνολογία δημιουργεί προβλήματα διαχείρισης γνώσης γρηγορότερα από ότι βρίσκει λύσεις σε

θέματα διαχείρισης γνώσης. Η όγδοη βασική αρχή του, τονίζει το γεγονός πως οι άνθρωποι θέλουν να σκέφτονται και να ενεργούν ολοκληρωμένα, με τρόπους δημιουργικούς και να επιλύουν πολύπλοκα προβλήματα. Έτσι, αυτοί οι άνθρωποι χρειάζονται πλούσια ολοκληρωμένα και ενημερωμένα περιβάλλοντα ώστε να υποστηρίξουν την διαχείριση γνώσης που απαιτούν.

Ακόμη, στην ένατη βασική αρχή αναφέρεται στο διαδίκτυο και στους ρυθμούς αλλαγής του όσον αναφορά την γνώση. Το χάσμα μεταξύ, παραδοσιακών οργανισμών και οργανισμών που οδηγούνται από γνώση, μεγαλώνει εφόσον οι οργανισμοί που οδηγούνται από την γνώση επικεντρώνονται όχι μόνο στην τρέχουσα επιτυχία τους αλλά και στην δική τους εξέλιξη, εκμεταλλευόμενοι το νέο, εντάσεως γνώσης περιβάλλον. Τέλος, η δέκατη βασική αρχή αναλύει το παράδοξο της διαχείρισης γνώσης. Συγκεκριμένα, ο Pritchard τονίζει πως οι άνθρωποι που είναι τόσο απασχολημένοι στο να λειτουργούν και δεν έχουν καθόλου χρόνο για ενασχόληση με την διαχείριση της γνώσης, αυτοί ακριβώς χρειάζονται περισσότερο να διαχειριστούν την γνώση τους.

1.8 ΟΙ ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Όπως αναφέρει ο αποκαλούμενος γκουρού του μάνατζμεντ Peter Drucker “οι βασικοί οικονομικοί πόροι δεν είναι πλέον το κεφάλαιο, ούτε οι φυσικοί πόροι, αλλά είναι και θα παραμείνει η γνώση”. Σύμφωνα με το Gartner Group η διαχείριση της γνώσης είναι ένας επιστημονικός κλάδος που ενθαρρύνει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση προς τον εντοπισμό, σύλληψη, αποτίμηση, ανάκτηση και διανομή όλων των πνευματικών κεφαλαίων πληροφόρησης σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα με άλλο ορισμό από το Hoyt Consulting η Διαχείριση γνώσης αφορά την επικοινωνία ανθρώπων με ανθρώπους και ανθρώπων με την πληροφόρηση για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η διαχείριση γνώσης είναι η κατανόηση της ροής της πληροφόρησης σε έναν οργανισμό. Με τη διαχείριση της γνώσης διευρύνεται η χρήση της στον οργανισμό, μέσω πρακτικών διαχείρισης της πληροφορίας, για να αυξηθεί η αξία της επιχείρησης. Κατά τη διαχείριση γνώσης ενώνονται οι εσωτερικές πληροφορίες μιας εταιρείας, με

άλλες που προέρχονται από εξωτερικές πηγές και μετατρέπονται σε ενεργή γνώση, μέσω της απαραίτητης τεχνολογίας. Η διαχείριση γνώσης είναι λογική συνέχεια της Εποχής της Πληροφόρησης , μια προσπάθεια για ενασχόληση με την έκρηξη της πληροφόρησης και για ωφέλεια από την αυξανόμενη γνώση στο χώρο εργασίας.

Ενώ μέχρι τώρα γινόταν αναφορά στην πληροφορία και την πληροφόρηση, δηλαδή στοιχεία που λαμβάνει ο άνθρωπος από εξωτερικές πηγές, με τον όρο διαχείριση γνώσης εισάγεται ο παράγοντας “γνώση” που αποτελεί καθαρά ανθρώπινη διαδικασία. Η γνώση κατακτάται με τη συλλογή πληροφοριών, τις οποίες συλλαμβάνει, φιλτράρει και αφομοιώνει το μυαλό του ανθρώπου για να τις μετατρέψει σε γνώση. Όλα τα παραπάνω όμως οδηγούν στην εύρεση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχία της διαχείριση γνώσης. Σύμφωνα με τον Γρηγόριο Μέντζα , οι κρίσιμοι παράγοντες μπορούν να συνοψισθούν στους εξής:

- ❖ Υποστήριξη από την ηγεσία
- ❖ Ευθυγράμμιση με την επιχειρησιακή στρατηγική
- ❖ Ανάπτυξη των διαδικασιών διαχείρισης
- ❖ Καθορισμός οργανωτικών ρόλων - επιχειρηματική κουλτούρα
- ❖ Σύστημα μέτρησης της επίδοσης
- ❖ Χρήση κατάλληλης τεχνολογίας

Αρχικά, όσον αναφορά για τον πρώτο κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας της διαχείριση γνώσης, την υποστήριξη από την ηγεσία η αιτιολογία είναι απλή. Όπως σε κάθε ενέργεια που σχετίζεται με αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, έτσι και η διαχείριση γνώσης είναι απαραίτητο να καθοδηγείται από την ηγεσία της επιχείρησης. Έπειτα, όσον αναφορά την ευθυγράμμιση με την επιχειρησιακή στρατηγική , η σύνδεση μεταξύ τους είναι ότι η συστηματική ευθυγράμμιση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τους στόχους της διαχείρισης γνώσης μπορεί να διασφαλίσει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διαμορφώσουν συνεκτικές στρατηγικές διαχείρισης γνώσης, που να είναι συνεπείς με τους στόχους ανάπτυξης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους , τους επιθυμητούς στόχους διεξόδου σε νέες αγορές και τις χρηματοοικονομικές τους επιδιώξεις. Στη συνέχεια, είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας η ανάπτυξη των διαδικασιών διαχείρισης αφού κρίσιμη είναι διαφανής ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων

διαχείρισης της γνώσης στις επιχειρηματικές διεργασίες όπως για παράδειγμα η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η διοίκηση της παραγωγής και η διαμόρφωση των σχέσεων με τους πελάτες.

Επίσης η επιχειρηματική κουλτούρα αποτελεί θεμελιακό στοιχείο της επιτυχούς διαχείρισης γνώσης. Η οργανωσιακή κουλτούρα που ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων απαιτεί εργαζόμενους που αισθάνονται ασφαλείς και έχουν επίγνωση ότι η συμμετοχή τους σε λειτουργίες διαχείρισης γνώσης είναι σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι των καθηκόντων τους. Ακόμη, η οργάνωση των δραστηριοτήτων διαχείρισης της γνώσης και η ρητή ανάθεση των σχετικών δραστηριοτήτων και υπευθυνοτήτων έχει οδηγήσει στον καθορισμό νέων οργανωτικών ρόλων. Πολλές εταιρείες έχουν δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας, με στόχο την υποστήριξη και προώθηση της συλλογής, επεξεργασίας και διάχυσης της γνώσης. Έπειτα, η μέτρηση της επίδοσης (σε αποδοτικότητα) του προγράμματος διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης είναι σημαντική, τόσο για την αποτίμηση της σχετικής επένδυσης, όσο για την επίδειξη σε όλους τους εμπλεκόμενους ότι οι προσπάθειες τους έχουν αποτέλεσμα και επομένως συμβάλλουν εμμέσως την δημιουργία θετικού κλίματος. Τέλος, κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας είναι η χρήση κατάλληλης τεχνολογίας. Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών είναι καταλυτικός για την διαχείριση της γνώσης. Τα νέα συστήματα , αποτελούν ζωτικό επιτρεπτικό παράγοντα, αφού είναι χρήσιμα σε διάφορες λειτουργίες διαχείρισης γνώσης.

1.9 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Υπάρχουν διαφορετικά πλαίσια για την διάκριση διαφορετικών «τύπων» γνώσης. Ένα προτεινόμενο πλαίσιο για την κατηγοριοποίηση των διαστάσεων της γνώσης κάνει διάκριση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης. Η άρρητη γνώση αντιπροσωπεύει εσωτερικευμένη γνώση που ένα άτομο μπορεί να μην έχει συνείδηση, όπως ο τρόπος επίλυσης ενός προβλήματος. Απ' την άλλη, η ρητή γνώση αντιπροσωπεύει γνώση που το άτομο έχει συνείδηση και μπορεί να μεταδοθεί εύκολα σε άλλους. Παρομοίως, οι Hayes και Walsham (2003) περιγράφουν το περιεχόμενο και τις σχετιζόμενες προοπτικές γνώσης και τη διαχείριση γνώσης ως δύο θεμελιωδώς

διαφορετικές επιστημονικές προοπτικές. Η πρώτη προτείνει ότι η γνώση αποθηκεύεται εύκολα επειδή μπορεί να κωδικοποιηθεί, ενώ η δεύτερη αναγνωρίζει τις σχετιζόμενες και συμφραζόμενες προοπτικές της γνώσης που καθιστούν δύσκολη την κοινοποίησή της έξω από την τοποθεσία όπου αναπτύσσεται.

Πρώιμες έρευνες έδειξαν ότι η επιτυχημένη διαχείριση γνώσης χρειάζεται να μετατρέψει εσωτερικευμένη άρρητη γνώση σε ρητή προκειμένου να κοινοποιηθεί, αλλά πρέπει επίσης να επιτρέπει στα άτομα να εσωτερικεύσουν και να κάνουν κατανοητή οποιαδήποτε κωδικοποιημένη γνώση ανακτηθεί από τη διαχείριση. Μεταγενέστερες έρευνες στη διαχείριση γνώσης έδειξαν ότι ο διαχωρισμός ρητής και άρρητης γνώσης αποτελεί υπεραπλούστευση και ότι η έννοια της ρητής γνώσης είναι αυτοαναιρούμενη. Συγκεκριμένα, προκειμένου να γίνει η γνώση ρητή, πρέπει να μεταφραστεί σε πληροφορία (σύμβολα έξω από το νου). Αργότερα, ο Ikujiro Nonaka δημιούργησε ένα μοντέλο το «ΚΕΣΕ» από τα αρχικά των λέξεων Κοινωνικοποίηση, Εξωτερίκευση, Συνδυασμός, Εσωτερίκευση που προτείνει μια σπειροειδή γνωστική αλληλεπίδραση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης. Σε αυτό το μοντέλο, η γνώση ακολουθεί έναν κύκλο όπου η άρρητη γνώση «εξάγεται» προκειμένου να γίνει ρητή, και η ρητή επαναεσωτερικεύεται σε άρρητη.

Ένα δεύτερο προτεινόμενο πλαίσιο για την κατηγοριοποίηση των διαστάσεων της γνώσης κάνει διάκριση μεταξύ ενσωματωμένης γνώσης ενός συστήματος εκτός του ανθρώπου (π.χ. ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να έχει γνώση ενσωματωμένη στο σχεδιασμό του) και ενσωματωμένης γνώσης που αντιπροσωπεύει μια μαθημένη ικανότητα του νευρικού και ενδοκρινικού συστήματος ενός ανθρώπου. Ένα τρίτο προτεινόμενο πλαίσιο κάνει διάκριση μεταξύ της διερευνητικής δημιουργίας «νέας γνώσης» (π.χ. καινοτομία) και της μεταφοράς ή εκμετάλλευσης «θεσπισμένης γνώσης» μέσα σε μια ομάδα, οργανισμό ή κοινότητα. Συνεργαζόμενα περιβάλλοντα όπως κοινότητες πρακτικής εφαρμογής ή υπολογιστικά προγράμματα κοινωνικοποίησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για δημιουργία και μεταφορά γνώσης.

1.10 ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η γνώση μπορεί να συλληφθεί σε τρία στάδια: πριν, κατά τη διάρκεια ή μετά από τις δραστηριότητες της διαχείριση γνώσης. Διαφορετικοί οργανισμοί έχουν δοκιμάσει κίνητρα σύλληψης γνώσης, μεταξύ άλλων την υποχρεωτική διάθεση των πληροφοριών και την προσφορά αμοιβών στα σχέδια μέτρησης απόδοσης. Υπάρχει σημαντική διχογνωμία για την αποτελεσματικότητα αυτών των μεθόδων.

Μια στρατηγική διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει την ενεργή διαχείριση γνώσης (στρατηγική ώθησης). Σε αυτή την περίπτωση, τα άτομα προσπαθούν να κωδικοποιήσουν ρητά την γνώση τους σε ένα κοινό αποθετήριο γνώσης, όπως μια βάση δεδομένων, καθώς και να ανακτήσουν γνώση που χρειάζονται που άλλα άτομα έχουν προσφέρει στο αποθετήριο. Αυτή είναι γνωστή ως η προσέγγιση Κωδικοποίησης στη διαχείριση γνώσης.

Μια άλλη στρατηγική διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει την υποβολή γνωστικών αιτήσεων σε εμπειρογνώμονες που σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο θέμα σε μια κατά περίπτωση βάση (στρατηγική έλξης). Σε μια τέτοια περίπτωση, οι εμπειρογνώμονες μπορούν να προσφέρουν την εμπειρία τους στο άτομο που την επικαλείται. Αυτή είναι γνωστή ως η προσέγγιση Εξατομίκευσης στη διαχείριση γνώσης.

Άλλες στρατηγικές διαχείριση γνώσης και εργαλεία για τις επιχειρήσεις περιλαμβάνουν αμοιβές (ως κίνητρο για την διάδοση της γνώσης), αφήγηση (ως μέσο μεταφοράς άρρητης γνώσης), μάθηση διασταυρωμένων έργων, αξιολόγηση αποτελεσμάτων, χαρτογράφηση γνώσης (ένας χάρτης γνωστικών αποθετηρίων σε μια επιχείρηση προσβάσιμος σε όλους), κοινότητες πρακτικής άσκησης, κατάλογος εμπειρογνομόνων (επιτρέπει την πρόσβαση σε αυτούς από τον ενδιαφερόμενο), καλύτερη μεταφορά πρακτικής, γνωστικά συμπόσια, διαχείριση αποτελεσματικότητας (συστηματική αξιολόγηση και σχεδιασμός της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων), εγγύτητα και αρχιτεκτονική (οι φυσικές συνθήκες των εργαζομένων μπορούν είτε να υποστηρίξουν είτε να αποτρέπουν την ανταλλαγή γνώσης), σχέση

μέντορα και μαθητευόμενου, συνεργατικές τεχνολογίες (groupware κλπ.), αποθετήρια γνώσης (βάσεις δεδομένων, μηχανές σελιδοδεικτών κλπ.), μέτρηση και αναφορά του πνευματικού κεφαλαίου (τρόπος δημιουργίας ρητής γνώσης για τις επιχειρήσεις), γνωστικοί μεσίτες (κάποια μέλη της οργάνωσης αναλαμβάνουν την ευθύνη για ένα συγκεκριμένο πεδίο και αποτελούν το άτομο στο οποίο πρέπει να μιλήσει ο ενδιαφερόμενος για το πεδίο αυτό), κοινωνικό λογισμικό (ηλεκτρονικές εγκυκλοπαίδειες, κοινωνικοί σελιδοδείκτες, μπλογκς, κλπ.), μεταφορά γνώσης μεταξύ έργων και άλλα.

1.11 ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις στον κόσμο όλο αναγνωρίζουν πλέον την μεγάλη σημασία των άυλων περιουσιακών τους στοιχείων. Θεωρούν ότι στο περιβάλλον του ανταγωνισμού όπως έχει πια διαμορφωθεί, και διαμορφώνεται ακόμα περισσότερο με το φαινόμενο παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, τα άυλα περιουσιακά στοιχεία έχουν μεγαλύτερη σημασία από τα υλικά (Annie Green 2006).

Βρισκόμαστε πλέον στην τρίτη φάση της οικονομικής εξέλιξης. Η πρώτη φάση ήταν η φάση της αγροτικής οικονομίας. Ήταν η μεγαλύτερη σε διάρκεια φάση και κράτησε από την 8η χιλιετία προ χριστού μέχρι και τα μέσα του 18ου αιώνα. Η οικονομία σε αυτήν την φάση στηριζόταν κυρίως στον πόρο εργασία. Η δεύτερη φάση ξεκίνησε με την βιομηχανική επανάσταση στα μέσα του 18ου αιώνα μέχρι και τον εικοστό αιώνα. Στηρίχτηκε στις μηχανές και στους εργάτες και τους τεχνίτες. Από το 1990 και μετά έχουμε αρχίσει να μπαίνουμε στην τρίτη φάση η οποία στηρίζεται πλέον στη τεχνολογία της πληροφορικής (information technology) και στους εργάτες γνώσης (knowledge workers).

Στην μετάβαση από την φάση της βιομηχανικής επανάστασης στην τρίτη φάση της οικονομικής εξέλιξης, την οικονομία της γνώσης (knowledge economy) όπως την αποκαλούν κάποιοι (Litan and Wallison, 2000), έγινε φανερό ότι οι παλιές πρακτικές δεν ήταν πια αποτελεσματικές στο νέο περιβάλλον του ανταγωνισμού, όπως αυτό πλέον διαμορφωνόταν. Ο ανταγωνισμός με βάση τους υλικούς πόρους της επιχείρησης

δεν ήταν πια αρκετός. Το κεφάλαιο, η γη, οι πρώτες ύλες και η τεχνολογία δεν είναι πλέον καθοριστικοί παράγοντες για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Καθοριστικός παράγοντας είναι πλέον η ικανότητα της επιχείρησης να αξιοποιεί την επιχειρηματική γνώση (Nonaka & Takeouchi, 1995).

Μια σειρά ισχυρισμών υπάρχουν ως προς τα κίνητρα που οδηγούν τους οργανισμούς να αναλάβουν μια προσπάθεια διαχείριση γνώσης. Τυπικές εκτιμήσεις που οδηγούν σε μια προσπάθεια διαχείριση γνώσης περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- ❖ Αυξημένη παροχή γνώσης στην ανάπτυξη και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών
- ❖ Επίτευξη μικρότερου κύκλου ανάπτυξης νέων προϊόντων
- ❖ Διευκόλυνση και διαχείριση της καινοτομίας και της οργανωτικής μάθησης.
- ❖ Αξιοποίηση της τεχνογνωσίας των ανθρώπων σε όλο τον οργανισμό
- ❖ Αύξηση της διαδικτυακής σύνδεσης μεταξύ ατόμων στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της επιχείρησης
- ❖ Διαχείριση επιχειρηματικού περιβάλλοντος που επιτρέπει στους υπαλλήλους να αποκτήσουν τις σχετικές γνώσεις και ιδέες κατάλληλες για την εργασία τους
- ❖ Επίλυση δυσεπίλυτων ή ανεπίλυτων προβλημάτων
- ❖ Διαχείριση πνευματικού κεφαλαίου και πνευματικών περιουσιακών στοιχείων στην ομάδα εργασίας (όπως η εμπειρία και η τεχνογνωσία που κατέχουν σημαντικά άτομα)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Σε ένα διεθνές περιβάλλον που αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς, η ικανότητα των επιχειρήσεων να εισάγουν στην αγορά νέα, καινοτόμα (innovative) προϊόντα πριν από τους ανταγωνιστές τους, αποτελεί ίσως το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους. Αυτό είναι προφανές, αφού με τον τρόπο αυτό οι καινοτόμες επιχειρήσεις αποκτούν σημαντικό μερίδιο αγοράς με παράλληλη αύξηση της κερδοφορίας τους. (Κοκκίνης, 2006).

Οι επιχειρήσεις που καινοτομούν συνεχώς έχουν κατά μέσο όρο διπλάσια κέρδη από τις υπόλοιπες. Ο όρος καινοτομία αναφέρεται σε μια διαδικασία που περιλαμβάνει τρία στάδια: τη σύλληψη της νέας ιδέας, την αξιολόγηση της και τέλος την υλοποίησή της στην πράξη. Έτσι, η καινοτομία αποτελεί σημαντικό στοιχείο της σύγχρονης επιχειρηματικότητας. Η διαχείριση της καινοτομίας (innovation management), δηλαδή το πώς δημιουργείται μια καινούργια ιδέα, το πώς και με ποια κριτήρια αξιολογείται, το πώς χρηματοδοτείται κλπ, είναι μια ιδιαίτερος επίπονη και απαιτητική διαδικασία η οποία αποτελεί συστατικό στοιχείο μιας αποτελεσματικής επιχειρηματικότητας. (Ραφαηλίδης, Τσελεκίδης, 2005).

Με τον όρο καινοτομία εννοείται η νέα και πρωτοποριακή ιδέα για την υλοποίηση κάποιου πράγματος ή η νέα διαδικασία αυτής της υλοποίησης, καθώς επίσης και η εφαρμογή νέων εφευρέσεων ή ανακαλύψεων για την πραγματοποίηση κάποιου αποτελέσματος. Συχνά ο όρος χρησιμοποιείται σε οικονομικό/επιχειρηματικό/εμπορικό πλαίσιο.

Σύμφωνα με τον ορισμό της καινοτομίας, πρόκειται για την μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής - νέα ή βελτιωμένη - ή ακόμα σε νέα μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας. Με τον τρόπο αυτόν ο όρος αναφέρεται στην διαδικασία. Από την άλλη μεριά, όταν με τη λέξη

«καινοτομία» υποδηλώνεται ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν, εξοπλισμός, η υπηρεσία που διαχέεται επιτυχώς στην αγορά, η έμφαση δίνεται στο αποτέλεσμα της διαδικασίας.

Είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ της τεχνολογικής καινοτομίας προϊόντων και διαδικασιών και της μη τεχνολογικής καινοτομίας (οργάνωσης και εμπορίας). Για παράδειγμα, τα πιστοποιητικά ISO ή η εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου ποιότητας είναι τεχνολογική καινοτομία μόνο όταν συνδέονται άμεσα με την εισαγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων διαδικασιών. Η δημιουργία μίας απλής ιστοσελίδας με πληροφορίες, χωρίς online νέες και πρωτότυπες υπηρεσίες δεν αποτελεί καινοτομία. Αν υπάρχουν οι πρωτότυπες υπηρεσίες τότε αποτελεί παράδειγμα μη τεχνολογικής καινοτομίας. Επίσης, οι οργανωτικές καινοτομίες θεωρούνται τεχνολογικές μόνο στην περίπτωση που βασίζονται σε νέες τεχνολογικές εφαρμογές και επιφέρουν μετρήσιμες αλλαγές στην απόδοση, για παράδειγμα αύξηση στην παραγωγικότητα ή στις πωλήσεις.

Ένα σημαντικό κριτήριο για όλα τα είδη καινοτομίας είναι ότι πρέπει να περιέχουν μία σημαντική αλλαγή / διαφοροποίηση στα υπάρχοντα προϊόντα (αγαθά ή υπηρεσίες), τις διαδικασίες, τις μεθόδους εμπορίας ή τις οργανωτικές δομές και πρακτικές της επιχείρησης. Δεν είναι λοιπόν καινοτομία αλλαγές, οι οποίες έχουν μικρή σημασία ή εμβέλεια ή δεν επιφέρουν ικανό βαθμό νεωτερισμού στην επιχείρηση, όπως διακοπή χρήσης μίας διαδικασίας, μεθόδου εμπορίας ή εμπορικής εκμετάλλευσης ενός προϊόντος, αλλαγές προερχόμενες αποκλειστικά από μεταβολές των τιμών των παραγωγικών συντελεστών, απλή αντικατάσταση ή αναβάθμιση ενός προϊόντος ή διαδικασίας ή συσκευασίας, παραγωγή επί παραγγελία, εποχιακές και άλλες κυκλικές μεταβολές.

2.2 ΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

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». Εναλλακτικά μπορεί να ορισθεί ότι η καινοτομία συνίσταται στην

παραγωγή, την αφομοίωση και την εκμετάλλευση με επιτυχία των νέων επιτευγμάτων ή ιδεών στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα.

Μια Καινοτόμα Δράση μπορεί να είναι ριζοσπαστική, ή σταδιακή (ανάλογα με τις αλλαγές σε υφιστάμενες λειτουργίες μιας επιχείρησης) και μπορεί να αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, στους τρόπους παραγωγής τους ή στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται, όπως και στην διοικητική δομή ενός οργανισμού (εσωτερικά ή εξωτερικά σε σχέση με τους πελάτες ή καταναλωτές).

Ως τεχνολογική καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών ορίζεται :

A. Η εισαγωγή στην αγορά ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου σε σχέση με τα βασικά του χαρακτηριστικά, τις τεχνικές προδιαγραφές, το ενσωματωμένο λογισμικό ή άλλα μη υλικά συστατικά, προστιθέμενες χρήσεις ή τη φιλικότητα προς τον χρήστη, προϊόντος (υλικού αγαθού ή υπηρεσίας)

B. Η εισαγωγή στην επιχείρηση μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής, μεθόδου παροχής και διανομής ή διαδικασίας υποστήριξης για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες. Το αποτέλεσμα (της διαδικασίας) θα πρέπει να είναι σημαντικό σε σχέση με τον όγκο της παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων ή το κόστος παραγωγής και διανομής. Καθαρά οργανωτικές ή διοικητικές μεταβολές δεν περιλαμβάνονται στην τεχνολογική καινοτομία.

Επιπρόσθετα, η τεχνολογική καινοτομία πρέπει να βασίζεται στα αποτελέσματα νέων τεχνολογικών εξελίξεων, νέων συνδυασμών υπαρχουσών τεχνολογιών ή στη χρησιμοποίηση άλλου είδους γνώσεων που αποκτήθηκαν από την επιχείρηση. Οι μεταβολές καθαρά αισθητικής φύσεως δεν περιλαμβάνονται.

Ως μη τεχνολογική καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών ορίζεται :

Οργανωτική μη τεχνολογική καινοτομία είναι η εφαρμογή νέων μεθόδων ή μεταβολών των μεθόδων, όσον αφορά τη δομή ή τη διοίκηση της επιχείρησης, που αποσκοπούν στη βελτίωση της χρήσης των γνώσεων στην επιχείρηση, της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών ή της αποτελεσματικότητας των ροών εργασίας. Μη τεχνολογική καινοτομία εμπορίας είναι η εφαρμογή νέων ή βελτιωμένων σχεδίων ή μεθόδων

πώλησης που αποσκοπούν στην αύξηση της ελκυστικότητας των αγαθών και των υπηρεσιών ή στην είσοδο σε νέες αγορές.

Ως επιχειρηματική καινοτομία ορίζεται:

Στο επιχειρηματικό περιβάλλον η καινοτομία και η δημιουργικότητα έχουν εξαιρετική σημασία. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύουν στους τομείς της Έρευνας και της Ανάπτυξης (Research and Development- R&D). Τα τμήματα αυτά ονομάζονται για συντομία E&A.

Ορισμός για την καινοτομία σύμφωνα με τον Chris Freeman:

«Η βιομηχανική καινοτομία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες τεχνικού σχεδιασμού, παραγωγής, διοίκησης και εμπορίας που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός νέου (ή βελτιωμένου) προϊόντος ή με την πρώτη εμπορική εφαρμογή μιας νέας (ή βελτιωμένης) διαδικασίας ή εξοπλισμού».

Ορισμός για την καινοτομία σύμφωνα με τους Tomala και Seneccal:

Η Καινοτομία ορίζεται ως «η χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή και παροχή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που οι καταναλωτές επιθυμούν». Η Καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, στους τρόπους παραγωγής τους ή στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται, όπως και στην διοικητική δομή ενός οργανισμού.

2.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ MANAGEMENT

Η σχέση της καινοτομίας με το μάνατζμεντ αφορά το σύνολο των διαδικασιών της μετάβασης από το παλιό σύστημα διοίκησης, στο αποκεντρωμένο δημοκρατικό, συμμετοχικό, δημιουργικό (οριζόντιων δομών) περιβάλλον δημιουργίας και διασφάλισης συνθηκών ανάπτυξης της καινοτομίας. Αφορά επίσης και την διαχείριση

διατήρησης και εξέλιξης αυτού του περιβάλλοντος, που φαίνεται να αποτελεί τρόπο ζωής για την καινοτομία και ανταγωνιστική επιχείρηση. (Hamel, 2002).

Προσδιορίζεται όμως η σχέση αυτή και από το μάνατζμεντ εκείνο που μετασχηματίζει τη νέα ιδέα, μετά από τον έλεγχο και την αξιολόγησή της, σε εμπορική επιτυχία της επιχείρησης χρησιμοποιώντας κατάλληλα τους, ούτως ή άλλως, περιορισμένους πόρους της. Όσο δε, αποτελεσματικότερο και καλύτερο είναι το μάνατζμεντ της καινοτομίας, τόσο περισσότερο αυξάνονται οι ευκαιρίες για την επιτυχία της εισαγωγής της σε μία αγορά. Ενώ η καινοτομία προϊόντος, ή υπηρεσίας, εύκολα εισάγεται και εφαρμόζεται σε μια επιχείρηση, η αλλαγή συμπεριφοράς, νοοτροπίας και κουλτούρας γενικότερα, απαιτεί πολύ περισσότερο χρόνο και προσπάθεια. (Tomala, & Senecal, 2004).

Αυτό το διοικητικό περιβάλλον της νέας αντίληψης είναι και εκείνο που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις ως τέτοιες υψηλής τεχνολογίας. Για να επιτύχει η επιχείρηση να έχει στη διάθεσή της τα στελέχη της, πρέπει να δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα δημιουργικότητας, έκφρασης και διάχυσης των ιδεών, καθώς και αναγνώρισης του ρόλου τους, ώστε να επιτευχθεί αυτό που αποκαλείται εταιρική δημιουργικότητα. Είναι αναγκαία η μετατόπιση προς μορφές μάνατζμεντ που σέβονται την προσωπικότητα του εργαζόμενου και δίνουν διέξοδο στην έμφυτη τάση του για δημιουργία, μέσα από την οποία αυτόπροσδιορίζεται και κτίζει την αυτοπεποίθησή του. (Drucker, 2003).

Λογικό και αναμενόμενο για τους ερευνητές είναι, η επίλυση ενός προβλήματος της επιχείρησης να αναζητηθεί ανάμεσα στους ανθρώπους της. Αυτοί οι άνθρωποι που καθημερινά βρίσκονται αντιμέτωποι με τα προβλήματα της επιχείρησης, είναι εκείνοι που τη γνωρίζουν άριστα και το σπουδαιότερο, μπορούν να προβούν στην επίλυση των προβλημάτων αυτών κατά τη γέννησή τους. Είναι εκείνοι οι άνθρωποι που δεν πρέπει να λησμονούνται κατά τη διανομή της πρόσθετης προσόδου που προκύπτει για την επιχείρηση, λόγω της αποτελεσματικής δράσης τους. Παρά ταύτα, πολλές διοικήσεις αγνοούν αυτή τη δυνατότητα και απαιτούν αυστηρή εφαρμογή εκείνου που έχουν σχεδιάσει οι ίδιες, χωρίς να αφήνουν περιθώρια στους εργαζόμενους να το προσαρμόζουν σε αυτό που πραγματικά συμβαίνει εκεί και συμφέρει στην επιχείρηση. (Drucker, 2003).

Το μάνατζμεντ επηρεάζεται από το όραμα και την κουλτούρα του μάνατζερ και το στελεχιακό δυναμικό κάθε επιχείρησης καλύπτει τις θέσεις εργασίας με βάση αυτό. Όσο δε βραχυχρόνιος είναι ο ορίζοντας σχεδιασμού, τόσο πιο επιπόλαια είναι και η επιλογή του προσωπικού. (Goniadis, 2006).

Ο μακροχρόνιος ορίζοντας απαιτεί τη διαρκή αναζήτηση στελεχών που να ανταποκρίνονται τόσο στο όραμα, όσο και στις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης και της αγοράς μέσα στην οποία κινείται. Επειδή δε, οι ανάγκες αυτές δεν είναι και τόσο προβλέψιμες, πρέπει να επιδιώκεται η διαρκής ετοιμότητα των ανθρώπων της επιχείρησης για να διατηρούν υψηλή ικανότητα προσαρμογής και ανταπόκρισης, να διαθέτουν δηλαδή, ισχυρό μηχανισμό μάθησης, αντανακλαστικά και δεξιότητες που τους αυξάνουν την αυτοπεποίθηση. Απαιτείται δηλαδή, ουσιαστική αλλαγή στο ύφος του μάνατζμεντ που μετατρέπει τον μάνατζερ σε άτομο που μπορεί να εμπνεύσει ένα όραμα για την ομάδα, αποτελώντας ταυτόχρονα και το συνδετικό της κρίκο. Μπορούμε να πούμε ότι ο μάνατζερ αυτού του είδους είναι ουσιαστικά, εκείνο το άτομο που διευκολύνει τα μέλη της ομάδας να εκδηλώσουν τα таланτά τους και να πιστέψουν στον εαυτό τους. Η ικανότητά του αυτή τον καταχωρεί σε διακεκριμένη θέση αναγνώρισης στη συνείδηση των συνεργατών του. (Μπουραντάς, 2005).

2.4 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η καινοτομία προϊόντος αφορά το προϊόν της παραγωγής μιας εταιρείας. Με αυτό το είδος της καινοτόμου δράσης η επιχείρηση προσφέρει ένα νέο ή καλύτερο προϊόν που ικανοποιεί ορισμένες ανάγκες των καταναλωτών που μέχρι τότε δεν ικανοποιούνταν. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων συνδέεται με:

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

Η καινοτομία διαδικασίας παραγωγής αφορά τους τρόπους και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του προϊόντος. Η ανάπτυξη νέων μεθόδων παραγωγής έχει ως αποτέλεσμα την:

1. Ευελιξία της παραγωγής, η οποία επιτρέπει τη γρήγορη προσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβολές της αγοράς.
2. Μείωση του κόστους.
3. Προσαρμογή σε πρότυπα.
4. Περιβαλλοντική προστασία.

Οι καινοτομίες διαφέρουν ανάλογα με το αντικείμενό, το χρόνο ολοκλήρωσής και τον οργανωσιακό και κοινωνικό τους αντίκτυπο. Οποιαδήποτε ταξινόμηση σε κατηγορίες χαρακτηρίζεται από φαινόμενα αλληλοεπικάλυψης καθώς οι γραμμές που διαχωρίζουν τη μία κατηγορία από την άλλη συχνά συμπίπτουν.

Ο πρώτος διαχωρισμός για τα είδη της καινοτομίας είναι ανάλογα με το αντικείμενο της καινοτομίας. Έτσι, τα τέσσερα είδη καινοτομίας ανάλογα με το αντικείμενό τους είναι: η καινοτομία προϊόντος, η καινοτομία διαδικασίας, η καινοτομία μάρκετινγκ και η οργανωσιακή καινοτομία.

Καινοτομία προϊόντος (product innovation)

Είναι η εισαγωγή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας που είναι νέο/νέα ή σημαντικά βελτιωμένο/η ως προς τα γνωρίσματά του ή τις χρήσεις για τις οποίες προορίζεται. Αυτό το είδος καινοτομίας συνεπάγεται σημαντικές βελτιώσεις των τεχνικών προδιαγραφών, των συστατικών μερών και των υλικών, του ενσωματωμένου λογισμικού, του φιλικού χαρακτήρα προς το χρήστη ή άλλων λειτουργικών χαρακτηριστικών.

Καινοτομία διαδικασίας (process innovation)

Είναι η εφαρμογή μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής ή παράδοσης. Αυτό το είδος καινοτομίας εμπεριέχει σημαντικές αλλαγές στις τεχνικές, την τεχνολογία, τον εξοπλισμό και/ ή το λογισμικό.

Καινοτομία μάρκετινγκ (marketing innovation)

Είναι η εφαρμογή μίας νέας μεθόδου μάρκετινγκ που περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στο σχεδιασμό των προϊόντων ή τη συσκευασία τους, την τοποθέτηση, την προώθηση ή την τιμολόγησή τους. Η καινοτομία μάρκετινγκ στοχεύει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη, ανοίγοντας νέες αγορές ή επανατοποθετώντας το προϊόν της εταιρείας στην αγορά με στόχο την αύξηση των πωλήσεων. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της καινοτομίας μάρκετινγκ σε σύγκριση με άλλες αλλαγές στα εργαλεία μάρκετινγκ της εταιρείας είναι ότι στην περίπτωση της καινοτομίας εφαρμόζεται μία μέθοδος μάρκετινγκ που δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν από την εταιρεία. Η μέθοδος αυτή θα πρέπει να αντικατοπτρίζει μία νέα αντίληψη για το μάρκετινγκ και να σηματοδοτεί ένα ουσιαστικό βήμα πέρα από τις υπάρχουσες μεθόδους μάρκετινγκ της εταιρείας. Οι νέες μέθοδοι μάρκετινγκ μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο για τα νέα όσο και για τα υπάρχοντα προϊόντα.

Οργανωσιακή καινοτομία (organisational innovation)

Είναι η εφαρμογή μίας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές της εταιρείας, στον εργασιακό χώρο, την οργάνωση ή τις εξωτερικές σχέσεις. Η οργανωσιακή καινοτομία μπορεί να στοχεύει στην αύξηση της απόδοσης μέσω της μείωσης των διοικητικών ή συναλλακτικών δαπανών, τη βελτίωση της ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο (και κατά συνέπεια την ενίσχυση της παραγωγικότητας), την απόκτηση πρόσβασης σε μη εμπορεύσιμα στοιχεία του ενεργητικού (όπως η μη κωδικοποιημένη εξωτερική γνώση) ή τη μείωση των δαπανών για προμήθειες. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της οργανωσιακής καινοτομίας σε σύγκριση με άλλες οργανωσιακές αλλαγές σε μία εταιρεία είναι η εφαρμογή μίας οργανωσιακής μεθόδου η οποία δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν από την εταιρεία.

Ο δεύτερος διαχωρισμός για τα είδη της καινοτομίας είναι ανάλογα με την πρωτοτυπία των αποτελεσμάτων. Έτσι, τα τρία είδη καινοτομίας ανάλογα με την πρωτοτυπία των αποτελεσμάτων είναι Η καινοτομία μικρής κλίμακας ή αυξητική καινοτομία, Η ριζική καινοτομία και οι επαναστατικές/ ριζοσπαστικές καινοτομίες.

Η καινοτομία μικρής κλίμακας ή αυξητική καινοτομία (Incremental innovation)

Περιλαμβάνει την τροποποίηση, τελειοποίηση, απλοποίηση, εδραίωση και βελτίωση υφιστάμενων προϊόντων, διαδικασιών, υπηρεσιών και δραστηριοτήτων παραγωγής και διανομής. Οι περισσότερες καινοτομίες ανήκουν σε αυτή την κατηγορία.

Η ριζική καινοτομία (radical innovation)

Συνεπάγεται την εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που εξελίσσονται σε νέες μεγάλες επιχειρήσεις ή γεννούν νέους βιομηχανικούς κλάδους ή επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στο σύνολο ενός βιομηχανικού κλάδου και κινούνται προς τη δημιουργία νέων αξιών.

Οι επαναστατικές/ ριζοσπαστικές καινοτομίες (breakthrough innovation)

Συναντώνται σπάνια και είναι προϊόν μιας ξεχωριστής επιστημονικής ή μηχανικής έμπνευσης. Αποκαλούνται «επαναστατικές» ("breakthroughs") επειδή επιτυγχάνουν αυτό που οι περισσότεροι δεν είχαν καν συνειδητοποιήσει ότι είναι δυνατό. Οι επαναστατικές καινοτομίες παράγουν κάτι νέο ή ικανοποιούν μία ανάγκη που ήταν άγνωστη στο παρελθόν. Οι μεγάλες καινοτομίες αυτού του είδους έχουν συχνά εφαρμογές και συνέπειες οι οποίες ξεπερνούν κατά πολύ αυτό που είχαν στο μυαλό τους όσοι τις επινόησαν. Τέτοιου είδους καινοτομίες έχουν τη δύναμη να δημιουργήσουν νέους βιομηχανικούς κλάδους ή να μεταμορφώσουν τους ήδη υπάρχοντες. Μάλιστα είναι γνωστές και ως «Ανατρεπτικές Καινοτομίες» (Disruptive Innovation).

Ο τρίτος διαχωρισμός για τα είδη της καινοτομίας με βάση το μοντέλο Henderson & Clark. Ο Χέντερσον και Clark παρατήρησαν ότι ο διαχωρισμός σε Αυξητική - Ριζοσπαστική καινοτομία από μόνη της δεν ήταν αρκετή για να εξηγήσει ποια εταιρεία θα είναι σε καλύτερη θέση να καινοτομήσει και υπό ποιες συνθήκες. Η έρευνα τους οδήγησε να διαιρέσουν την τεχνολογική γνώση που απαιτείται για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, και, κατά συνέπεια, στην εισαγωγή καινοτομίες, σε δύο νέες διαστάσεις:

- ❖ τη γνώση των συστατικών (knowledge of the components) και
- ❖ τη γνώση της σύνδεσης μεταξύ τους, που ονομάζεται αρχιτεκτονική γνώση (Architectural Knowledge).

Σύμφωνα με τον Henderson-Clark, μία αυξητική καινοτομία στηρίζεται στα υφιστάμενα τεχνολογικά στοιχεία και αρχιτεκτονική γνώση. Η δεύτερη περίπτωση είναι η σπονδυλωτή καινοτομία (modular innovation). Αυτή απαιτεί νέες γνώσεις για ένα ή περισσότερα συστατικά, αλλά η αρχιτεκτονική γνώση παραμένει αμετάβλητη.

Ο τέταρτος διαχωρισμός για τα είδη της καινοτομίας έγινε ανάλογα με την στρατηγική. Αναλυτικότερα, η καινοτομία μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες σε σχέση με τη στρατηγική καινοτομίας της αντίστοιχης εταιρείας: ανοιχτού και κλειστού τύπου καινοτομία.

Η ανοιχτού τύπου καινοτομία (open innovation)

Περιλαμβάνει στρατηγικές με τις οποίες οι εταιρείες αποκτούν τεχνολογίες τις οποίες έχουν ανάγκη και αξιοποιούν τεχνολογίες που έχουν ήδη αναπτύξει. Στην περίπτωση του ανοιχτού τύπου καινοτομίας οι εταιρείες λαμβάνουν τεχνολογία από πολλαπλές πηγές. Οι στρατηγικές του ανοιχτού τύπου καινοτομίας επιδιώκουν να ενισχύσουν την αποδοτικότητα μέσω της οικοδόμησης αποτελεσματικών σχέσεων με άλλους εταίρους. Κανείς ποτέ δεν δημιούργησε μία επαναστατική καινοτομία με τη στρατηγική καινοτομίας ανοιχτού τύπου.

Η κλειστού τύπου καινοτομία (close innovation)

Ακολουθεί τη στρατηγική της πρόσληψης των ευφυέστερων επαγγελματιών ενός κλάδου. Σύμφωνα με την καινοτομία κλειστού τύπου μία εταιρεία θα πρέπει να αναπτύσσει τα δικά της νέα προϊόντα και υπηρεσίες και να είναι η πρώτη που τα διαθέτει στην αγορά. Η εταιρεία που πρωτοστατεί στις δαπάνες για E&A αποκτά τελικά και την ηγετική θέση στην αγορά. Τέλος, μία εταιρεία θα πρέπει να διαφυλάσσει με προσοχή την πνευματική της ιδιοκτησία ώστε οι ανταγωνιστές της να μην επωφελούνται από τις ιδέες της.

Ο τέταρτος διαχωρισμός για τα είδη της καινοτομίας έγινε ανάλογα με το γεγονός από πού προέρχεται η καινοτομία και κατηγοριοποιείται στην «εκ των άνω προς τα κάτω» (top-down) και «εκ των κάτω προς τα άνω» (bottom-up).

Η καινοτομία «εκ των άνω προς τα κάτω»

Έχει το πλεονέκτημα ότι οι έχοντες την εξουσία καθορίζουν «το ρυθμό» και είναι εκείνοι που θέτουν τους στόχους και παρέχουν χρηματοδότηση. Την υλοποίηση αναλαμβάνει το κατάλληλο προσωπικό. Όσοι λοιπόν απασχολούνται στο έργο δεν είναι αναγκασμένοι να «εκλιπαρούν» για χρηματοδότηση. Αυτή η προσέγγιση έχει συνήθως τη μορφή μιας οδηγίας, όπως:

- ❖ Θα γίνει έρευνα για τη νέα αγορά.
- ❖ Θα καταργηθεί κάποιο τμήμα της τρέχουσας γραμμής προϊόντων.
- ❖ Θα αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα σε ένα νέο κομμάτι της αγοράς με ένα νέο προϊόν.
- ❖ Θα επενδυθεί σε αυτή τη νέα τεχνολογία στοχεύοντας στο μέλλον.
- ❖ Θα επενδυθεί σε μεθόδους αυτοματοποιημένης παραγωγής.

Τέτοιου είδους οδηγίες δεν αφήνουν καμία αμφιβολία για τις μελλοντικές επιδιώξεις της εταιρείας. Οι μόνοι περιορισμοί της καινοτομίας «εκ των άνω προς τα κάτω» είναι οι ανθρώπινοι πόροι.

Καινοτομία «εκ των κάτω προς τα άνω»

Είναι η καινοτομία η οποία γεννιέται κάπου στα «βάθη» της εταιρείας. Όλοι είναι ευπρόσδεκτοι αν θέλουν να συμμετάσχουν σε αυτό το είδος καινοτομίας. Η καινοτομία «εκ των κάτω προς τα άνω» θέτει τις μεγαλύτερες προκλήσεις γι' αυτούς που την επιδιώκουν – αυτούς που σκέφτονται διαφορετικά από τους υπόλοιπους, που θέτουν διαρκώς ερωτήματα, που έχουν πολλά ενδιαφέροντα, που δυσχεραστούνταν όταν δεν γίνονται αλλαγές, που θεωρούνται υπερόπτες, που δίνουν μία διαφορετική άποψη των πραγμάτων, που ρωτούν «γιατί όχι» πιο συχνά από το «γιατί», που δημιουργούν

προβλήματα στα διοικητικά στελέχη της πρώτης γραμμής, που είναι η πηγή ζωής και το μέλλον της επιχείρησης. Αυτοί είναι εκείνοι που συλλαμβάνουν ιδέες και είναι πρόθυμοι να υποστούν την επίπονη διαδικασία που απαιτείται ώστε να πείσουν πρώτα τον εαυτό τους και στη συνέχεια πολλά επίπεδα της διοίκησης για την αξία αυτών των ιδεών.

2.5 ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Τα εμπόδια στην καινοτομία, τα διακρίνουν σε «εσωτερικά» στην επιχείρηση και «εξωτερικά» από την επιχείρηση. Μεταξύ των εσωτερικών περιλαμβάνονται ο συντηρητισμός, η έλλειψη διορατικότητας και κινήτρων, οι ιεραρχικές δομές επικοινωνίας, οι άκαμπτες οργανωτικές δομές κ.λπ. Τα εξωτερικά εμπόδια περιλαμβάνουν την έλλειψη υποδομής, την έλλειψη κατάλληλης νομοθεσίας, τα μη κατάλληλα εκπαιδευτικά συστήματα και συστήματα κατάρτισης και την γενική αδιαφορία από την πλευρά της κοινωνίας.

Οι Camagni & Capello (1999) και ο OECD (2005) στο εγχειρίδιο του Όσλο αναφέρονται σε εμπόδια που σχετίζονται με:

- οικονομικούς παράγοντες,
- επιχειρησιακούς,
- την αγορά, και
- τους θεσμούς.

Ένα άλλο εμπόδιο που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις είναι αυτό της «εξάρτησης από προϋπάρχουσα πορεία», όπου μια επιχείρηση μπορεί να «εγκλωβιστεί» στην πορεία εισαγωγής καινοτομίας που επέλεξε και να είναι πρακτικά πολύ δύσκολο να απεγκλωβιστεί λόγω υψηλού κόστους ή χρονικής καθυστέρησης. Ο «εγκλωβισμός» μπορεί να επέλθει όταν η επιχείρηση δεν αλληλεπιδρά σε μεγάλο βαθμό με το περιβάλλον της και κατά αυτό τον τρόπο οδηγείται στο να αναπτύσσει συγκεκριμένους τύπους δραστηριότητας και να εμποδίζει την ανάπτυξη άλλων. Σε ένα σύστημα που περιλαμβάνει πολλές τέτοιες επιχειρήσεις, ο «εγκλωβισμός» μπορεί να αποβεί ωφέλιμος όταν οι επιχειρήσεις δρουν προς μια αποδοτική κατεύθυνση, αλλά και μειονέκτημα όταν το σύστημα αγνοεί και δεν εκμεταλλεύεται άλλες πιθανές οδούς

ανάπτυξης. Κατά συνέπεια, ένα σύστημα οφείλει να είναι όσο το δυνατό πιο ανοικτό, ώστε να αποφεύγει παρόμοιες αρνητικές συνέπειες (Fagerberg, 2005).

2.6 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η επιτυχημένη καινοτομία συνδέεται άρρηκτα με την οικονομική απόδοση. Αποτελεί κινητήριο μοχλό της οικονομικής ανάπτυξης ενώ έχει ευρύτερα οφέλη για την κοινωνία. Οι νέες ιδέες και ανακαλύψεις βελτιώνουν την ποιότητα ζωής μας. Επιπλέον, η καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένα πρότυπα ασφαλείας, βελτιωμένη ιατρική περίθαλψη, προϊόντα καλύτερης ποιότητας καθώς και προϊόντα και υπηρεσίες φιλικά προς το περιβάλλον. Η καινοτομία έχει αυξήσει την παραγωγικότητά μας σε επίπεδα πολύ υψηλότερα από εκείνα των προηγούμενων γενεών και έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο ζωής μας. Θα μπορούσαμε να πούμε πως η καινοτομία και η εκπαίδευση αποτελούν πλέον τα κύρια συστατικά επιτυχίας στην παγκόσμια οικονομία της γνώσης.

Ο ταχύτατα μεταβαλλόμενος κόσμος φέρει τις επιχειρήσεις αντιμέτωπες με προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες. Η καινοτομία μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν αυτές τις αλλαγές με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, οι εξελισσόμενοι ανταγωνιστές, η μεταβαλλόμενη τεχνολογία, το εξελισσόμενο εξωτερικό νομικό περιβάλλον, καθώς και η αγορά με τον ολοένα εντεινόμενο παγκόσμιο και δυναμικό της χαρακτήρα – όλα τα παραπάνω γεννούν ευκαιρίες καινοτομίας. Η καινοτομία μπορεί να μειώσει το κόστος παραγωγής, να οικοδομήσει νέες αγορές και να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα. Επίσης μπορεί να αναδειχθεί σε κινητήριο μοχλό της απόδοσης ενισχύοντας την κερδοφορία, δημιουργώντας θέσεις απασχόλησης και αυξάνοντας το μερίδιο μιας επιχείρησης στην αγορά και την ανάπτυξη.

Οι καινοτομίες προσφέρουν σημαντικά ενδεχόμενα οφέλη στις εταιρείες, αλλά επίσης παρουσιάζουν πραγματικό κόστος όσον αφορά και τα χρήματα και το χρόνο. Οι “Ηγέτες Καινοτομιών” μεγιστοποιούν τις αποδόσεις τους, επικεντρώνοντας τις προσπάθειές τους σε καινοτόμες λύσεις που σχετίζονται άμεσα με τους στρατηγικούς στόχους. Έχουν ένα ξεκάθαρο όραμα όσον αφορά στην καινοτομία, αναγνωρίζοντας

τις περιοχές στις οποίες προτίθενται να επιδιώξουν την εφαρμογή νέων ιδεών και προσεγγίσεων. Στη συνέχεια, οι “Ηγέτες Καινοτομιών” αναπτύσσουν ένα εργασιακό κλίμα και μια επιχειρησιακή κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι διαθέτουν την κατάλληλη ελευθερία δράσης και ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

«Η καινοτομία είναι ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.».

Porter

Μία εταιρεία μπορεί να μετατοπίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, δημιουργώντας νέα ή πρωτοπόρα προϊόντα-υπηρεσίες, με την προϋπόθεση ότι θα παραμείνουν βιώσιμα στην παγκόσμια αγορά. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο αν η εταιρεία αυτή θέσει ως κεντρικό στρατηγικό στόχο της επιχειρηματικής της δραστηριότητας την καινοτομία. Συνεπώς, ο ανταγωνισμός είναι άμεσα εξαρτώμενος από το κατά πόσο μπορεί μια εταιρεία να εφαρμόσει καινοτομικές δράσεις για να αυξάνουν συνεχώς την ανταγωνιστικότητά της. Έτσι, πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν:

Οι νέες τεχνολογίες

Η τεχνολογική αλλαγή δημιουργεί νέες ευκαιρίες για να αναπτυχθούν ευκολότερα καινοτόμες ιδέες, όπως νέα προϊόντα, νέες δυνατότητες για τον σχεδιασμό ενός υπάρχοντος προϊόντος, νέους τρόπους μάρκετινγκ, παράδοσης και νέων βιομηχανιών.

Οι νέες ή μετατοπιζόμενες ανάγκες αγοραστών

Η ανάπτυξη και διαφοροποίηση των αναγκών των καταναλωτών ανάλογα με την εξελισσόμενη αγορά, κατά την πάροδο του χρόνου, οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη νέων καινοτομικών ευκαιριών.

Η εμφάνιση ενός νέου τομέα βιομηχανίας

Προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού δίνεται η ευκαιρία για την απόκτηση νέων πελατών, νέων τρόπων μάρκετινγκ, προσέγγισης συγκεκριμένων πελατών και παραγωγής συγκεκριμένων προϊόντων.

Η μετατόπιση προστιθέμενων δαπανών ή διαθεσιμότητας

Οι προστιθέμενες δαπάνες αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (πχ. εργασία, πρώτες ύλες, ενέργεια, μηχανήματα κτλ).

Οι αλλαγές στους κυβερνητικούς κανονισμούς

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να προσαρμοστούν ταχύτατα σε τέτοιου είδους αλλαγές (όπως, πρότυπα προϊόντων, προστασίας περιβάλλοντος, περιορισμούς εμπορίου κτλ), είναι σε θέση να κερδίσουν μεγάλο πλεονέκτημα σε σχέση με αυτές που έχουν δομήσει τις δραστηριότητές τους σύμφωνα με συγκεκριμένα καθεστάτα κυβερνητικών κανονισμών.

Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να καινοτομεί είναι από τους βασικότερους παράγοντες που προσδιορίζουν τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της. Η καινοτομία αποτελεί βασική επιδίωξη των επιχειρήσεων, λόγω του ότι τις βοηθά στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τους, στην επέκταση σε νέες αγορές, στην αύξηση του μεριδίου αγοράς και στην μείωση του εργατικού κόστους. Σχετικές εμπειρικές έρευνες (Γεωργαντά, 2003) αποδεικνύουν ότι το περιβάλλον παίζει αποφασιστικό ρόλο στην ανάπτυξη της καινοτομίας, η οποία δεν ταυτίζεται πάντα με την τεχνολογική πρόοδο. Βέβαια, οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι σημαντικές για την εμφάνιση νέων προϊόντων και τη δημιουργία νέων αγορών. Έτσι συμπεραίνουμε ότι οι τεχνολογικές αλλαγές αποτελούν κεντρική συνιστώσα των περισσότερων καινοτομιών.

Βάσει τα παραπάνω και τις ραγδαία μεταβαλλόμενες τεχνολογικές εξελίξεις, η διοίκηση μιας επιχείρησης οδηγείται σε βέβαιη επιτυχία, εφόσον εστιάσει σε τρία βασικά χαρακτηριστικά την καινοτομική της δράση (Λαμπριανίδης, 2003):

1. Χαρακτηριστικό είναι η εστίαση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, και όχι η διασπορά της σε πολλά αντικείμενα. Η ερευνητική και καινοτομική δραστηριότητα της επιχείρησης επικεντρώνεται σε περιορισμένο αριθμό αντικειμένων, προς τα οποία η διοίκηση της καινοτομίας κατευθύνει την ανάπτυξη ουσιαστικών επιχειρησιακών ικανοτήτων.
2. Η επιλογή του κατάλληλου οργανωσιακού μοντέλου αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της καινοτομικής επιχείρησης. Τέτοια οργανωσιακά μοντέλα είναι η κάθετη και η οριζόντια δομή της λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ακόμα,

ο συνδυασμός και των δύο. Έχει παρατηρηθεί ότι η καινοτομία προωθείται αποτελεσματικότερα με την υιοθέτηση περισσότερο οριζόντιων οργανωτικών δομών, διότι αυτές επιταχύνουν και διευκολύνουν ολόκληρη την καινοτομική διαδικασία.

3. Το μάνατζμεντ καινοτομίας δεν είναι μονόπλευρο. Δηλαδή, δεν μπορεί να θεωρεί την καινοτομία ως μόνο τεχνολογική ή ως συνδεδεμένη μόνο με την αγορά ή ως μόνο οργανωσιακή, αλλά η καινοτομία χρειάζεται να αντιμετωπίζεται και από τις τρεις αυτές πλευρές ταυτόχρονα (τεχνολογική, εμπορική και οργανωσιακή πλευρά).

Συνεπώς, η καινοτομία δεν είναι μόνο το τελικό προϊόν που παρουσιάζει η επιχείρηση στον καταναλωτή, αλλά διαπερνά από όλες τις φάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Δηλαδή, από το σχεδιασμό της στρατηγικής κατεύθυνσης, τη σύλληψη της ιδέας για το νέο προϊόν, μέχρι την ανάπτυξή του και την απορρόφησή του από την αγορά. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι φάσεις ανέλιξης του νέου προϊόντος συνδέονται αποφασιστικά με τις επενδυτικές στρατηγικές, καθώς και με τη μορφή οργάνωσης των λειτουργιών της επιχείρησης. (Porter, Stern, 2001).

Η κεντρική ιδέα συνεισφοράς των συστημάτων καινοτομίας, μπορεί να συνοψιστεί ως εξής: α) Η γνώση και η καινοτομία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στην διαμόρφωση της ανταγωνιστικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης. β) Η καινοτομία είναι προϊόν μιας αρκετά πολύπλοκης διαδικασίας, η οποία περιλαμβάνει την διάχυση και αξιοποίηση νέας γνώσης στην δημιουργία νέων προϊόντων. (Porter, Stern, 2001).

Με άλλα λόγια, η βασική συνεισφορά των συστημάτων καινοτομίας έγκειται ακριβώς στο ότι τονίζεται η πολυπλοκότητα των διαδικασιών για την παραγωγή και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και καινοτομιών με διαφορετικά κριτήρια και παράγοντες κάθε φορά σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα ανθρώπινα δίκτυα, το ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο, η άρρητη γνώση, οι άτυπες μορφές επικοινωνίας και το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, το περιβάλλον και η κουλτούρα της επιχείρησης και η επιχειρηματική γνώση των καινοτομιών επιτρέπει στην επιχείρηση να εντοπίσει την καινοτομία με το κατάλληλο προσωπικό και τους κατάλληλους μηχανισμούς. (Κετικίδης, 2005).

2.7 ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΜΙΑΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Στη επιτυχία μιας καινοτομίας συμβάλλουν, μεταξύ άλλων πολλοί παράγοντες. Κάποιοι από αυτούς είναι η ύπαρξη πλεονεκτημάτων του νέου προϊόντος σε σχέση με αυτά τα προϊόντα που προσπαθεί να αντικαταστήσει και η μη σύγκρουση της καινοτομίας με τις τρέχουσες αξίες του καταναλωτικού κοινού. Ακόμη, η δυνατότητα δοκιμής του προϊόντος από τον καταναλωτή και η διαπίστωση σε σχετικά εύλογο χρονικό διάστημα κατά πόσο το νέο προϊόν αποδίδει ό,τι υπόσχεται. Επίσης, η ευκολία χρήσης που σημαίνει ότι η δυνατότητα χρήσης του συμβιβάζεται με τις γνώσεις και τις δυνατότητες των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται. (Καρβούνης, 1995).

Γενικά, για να υπάρξει επιτυχία πρέπει ένας καινοτόμος αρχικά να αναγνωρίζει τότε έχει μια καινοτόμο ιδέα που έχει οικονομική αξία, να γνωρίζει τα θέματα που αφορούν την διανοητική ιδιοκτησία και τους παρεχόμενους τρόπους προστασίας. Στη συνέχεια, να είναι έτοιμος για αναζήτηση επαγγελματικών συμβουλών, να υιοθετήσει τις κατάλληλες διαδικασίες εμπιστευτικότητας για να διαφυλάξει τα δικαιώματά του και να εξασφαλίσει την απαραίτητη χρηματοδότηση για την ανάπτυξη και την εκμετάλλευση των προϊόντων. Τέλος, να είναι αυστηρός και ρεαλιστής στην αξιολόγηση της δυνατότητας εμπορευματοποίησής των διανοητικών του αγαθών.

2.8 ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η καινοτόμος δραστηριότητα είναι μια ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία που καθορίζεται σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο. Ιστορικοί λόγοι μπορεί να ωθούν τις επιχειρήσεις να συμμετέχουν σε τοπικά συγκεντρωμένα, μη-καινοτόμα επιχειρηματικά δίκτυα, ενώ η ιστορική απουσία πολλών μικρών επιχειρήσεων και επιχειρηματικής κουλτούρας μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερη συσσώρευση επιχειρηματικού ανθρώπινου κεφαλαίου και κινητικότητας των επιχειρήσεων και των επιχειρηματιών. Αυτό που είναι σημαντικότερο είναι το γεγονός ότι όταν η καινοτόμος δραστηριότητα είναι υψηλή και η καινοτομία «είναι διασκορπισμένη στην ατμόσφαιρα», οι επιδράσεις

αυτών των παραγόντων είναι λιγότερο σημαντικές, ακόμα και αμελητέες. (Wakelin, 1998).

Ορισμένα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα της διαδικασίας δημιουργικότητας είναι η καινοτομία μέσω ιδεών για νέα προϊόντα ή μεθόδους και η συνεχής βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται σημαντικά η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης η οποία εκφράζει την δυνατότητά της να προσφέρει καλύτερη τιμή, ποιότητα, εξυπηρέτηση κ.λπ. από τους ανταγωνιστές της. (Ιωαννίδης, 2001.)

Τα μοντέλα της καινοτομίας κατηγοριοποιούνται σε τέσσερα είδη μοντέλων καινοτομίας. Το πρώτο είναι η καινοτομία ως ενδοεπιχειρησιακή διαδικασία, το δεύτερο είναι η καινοτομία στο ευρύτερο σύστημα θεσμών και οργάνων άσκησης πολιτικής, το τρίτο είναι η καινοτομία στο πλαίσιο βιομηχανικής συνοικίας και το τέταρτο είναι η καινοτομία σε ψηφιακό περιβάλλον. Παρακάτω αναλύονται ένα ένα τα μοντέλα της καινοτομίας.

Η καινοτομία ως ενδοεπιχειρησιακή διαδικασία

Η καινοτομία ως ενδοεπιχειρησιακή διαδικασία στηρίζεται στους μηχανισμούς αλληλεπίδρασης μεταξύ λειτουργιών και παραγόντων και ακολουθεί τα εξής στάδια: α) εργαστηριακή έρευνα, β) χρηματοδότηση, γ) έρευνα αγοράς, δ) ανάπτυξη προϊόντος και ε) παραγωγή και διάθεση του προϊόντος στην αγορά.

Η καινοτομία στο ευρύτερο σύστημα θεσμών και οργάνων άσκησης πολιτικής

Η καινοτομική δραστηριότητα αξιοποιεί πλεονεκτήματα που δημιουργούν τα δίκτυα που συνδέουν την επιχείρηση με το περιβάλλον της: πανεπιστημιακά εργαστήρια, δημόσια ινστιτούτα Έρευνας και Ανάπτυξης, τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης άλλων επιχειρήσεων, οργανισμοί μεταφοράς τεχνολογίας, συστήματα τεχνολογικής πληροφόρησης, οργανισμοί χρηματοδότησης και τέλος, κρατικά όργανα άσκησης πολιτικής.

Η καινοτομία στο πλαίσιο βιομηχανικής συνοικίας

Αναφερόμαστε στις ευνοϊκές προϋποθέσεις που δημιουργούνται για την καινοτομία από την ενίσχυση εταιρειών υπηρεσιών παραγωγής που ιδρύονται από ομάδες επιχειρήσεων, όπως εταιρείες έρευνας αγοράς, πληροφόρησης, εμπορικής προώθησης, προώθησης εξαγωγών κ.λπ. Επίσης, ευνοϊκές προϋποθέσεις δημιουργούνται και από την οργάνωση βιομηχανικών και τεχνολογικών πάρκων και τη μεγαλύτερη εγγύτητα των επιχειρήσεων που ενισχύουν τις τοπικές συσπειρώσεις και τη δημιουργία εξωτερικών οικονομιών.

Η καινοτομία σε ψηφιακό περιβάλλον

Οι νέες προοπτικές που δημιουργεί το διαδίκτυο ενισχύουν την καινοτομική δραστηριότητα των επιχειρήσεων. (Ραφαηλίδης, Τσελεκίδης, 2005).

2.9 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία καινοτόμου οικονομικής οργάνωσης με σκοπό το κέρδος ή την ανάπτυξη σε περιβάλλον ρίσκου και αβεβαιότητας. Αποτελούν λοιπόν κοινό τόπο οι έννοιες της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας τουλάχιστον στη σημερινή πραγματικότητα.

Μία άλλη προσέγγιση του ορισμού της επιχειρηματικότητας φέρνει στο προσκήνιο τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου που επιχειρεί: Επιχειρηματικότητα είναι μία διαδικασία με την οποία τα άτομα αναζητούν ευκαιρίες και καινοτόμες ιδέες, ανεξάρτητα από τους πόρους που ελέγχουν. Έτσι, ένα άτομο για να γίνει επιχειρηματίας δεν είναι απαραίτητο να προέρχεται από οικογένεια επιχειρηματιών ή να διαθέτει μεγάλα κεφάλαια. Οι μελέτες δείχνουν ότι πολύ συχνά οι επιχειρηματίες είναι άτομα προερχόμενα από χαμηλά και μεσαία εισοδηματικά ή κοινωνικά στρώματα. Γι' αυτό και λέγεται ότι «ο επιχειρηματίας γίνεται, δεν γεννιέται». Οι ίδιες μελέτες προσδιόρισαν και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των επιχειρηματιών τα οποία, αν και σπάνια μπορούν όλα να βρεθούν συγκεντρωμένα στο ίδιο άτομο, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη επιχειρηματική καριέρα:

- ❖ Η θέληση για επιτυχία

- ❖ Η διάθεση για ανάληψη κινδύνου
- ❖ Η εργατικότητα και η επιμονή
- ❖ Οι ηγετικές αλλά και οι ομαδικές ικανότητες
- ❖ Η ικανότητα ρεαλιστικού προγραμματισμού
- ❖ Η ικανότητα προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών
- ❖ Η υπευθυνότητα και η εντιμότητα
- ❖ Η προσαρμοστικότητα
- ❖ Η οργανωτική και διοικητική ικανότητα
- ❖ Η ικανότητα επικοινωνίας
- ❖ Η δημιουργική σκέψη

Κάποια από τα παραπάνω, όπως π.χ. η θέληση για επιτυχία, η διάθεση για ανάληψη κινδύνου και οι ηγετικές ικανότητες, αποτελούν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου τα οποία διαμορφώνονται, κάτω από την επίδραση του οικογενειακού και κοινωνικού περιβάλλοντος, κατά τα πρώτα χρόνια της ζωής του. Άλλα χαρακτηριστικά όμως, όπως η εργατικότητα, η ικανότητα προγραμματισμού και η οργανωτική, διοικητική και επικοινωνιακή ικανότητα, είναι αποτελέσματα κυρίως του εκπαιδευτικού συστήματος. (Καραγιάννης, 1996).

Τέλος, η ικανότητα για δημιουργική σκέψη και καινοτομία, αποτελεί την κορύφωση της συστηματικής προσπάθειας και της προσωπικής ανάπτυξης, αλλά και ένα εξαιρετικά σπάνιο ταλέντο. (Καραγιάννης, 1996).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαχείριση γνώσης είναι ένας νέος κλάδος της διοικητικής επιστήμης που αφορά τη συστηματική και τη συλλογική δημιουργία, τη διάχυση και τη χρήση της επιχειρησιακής γνώσης, με σκοπό τη ριζική βελτίωση της επιχειρησιακής αποδοτικότητας, τη βελτίωση της επιχειρησιακής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας. Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύσσονται οι θεωρίες και οι απόψεις της διαχείρισης γνώσης και της καινοτομίας που έχουν διατυπωθεί σε έρευνες, επιστημονικά άρθρα και βιβλία.

3.2 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΕΩΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Σήμερα, η Διαχείριση γνώσης αποτελεί τομέα του στρατηγικού management. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις προκειμένου να δημιουργήσουν ή να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα προσπαθούν να μετασχηματιστούν σε οργανισμούς γνώσης. Τα στελέχη των επιχειρήσεων συνειδητοποιώντας ότι η γνώση μπορεί να τους βοηθήσει να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν την ηγετική θέση της εταιρείας τους στην αγορά ερευνούν διεξοδικά μεθόδους διαχείρισης γνώσης.

Η θεωρία Γνώσης αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας πόρων. Σύμφωνα με τη θεωρία πόρων η σωστή κατανομή των πόρων οδηγεί σε σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις. Σε αντιστοιχία με τη θεωρία πόρων, η θεωρία γνώσης υποστηρίζει ότι η σωστή ανάπτυξη της γνώσης ως άυλου πόρου της επιχείρησης οδηγεί στη σωστή λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και την επιτυχία. Όπως έχει αποδειχθεί από τις μέχρι σήμερα έρευνες, η τεχνολογία αποτελεί προϋπόθεση, αλλά δεν εξασφαλίζει απαραίτητα την επιτυχία στις επιχειρήσεις.

Γι' αυτό η διαχείριση γνώσης βασίζεται σε ένα μέρος στην τεχνολογία και κατά μεγαλύτερο ποσοστό βασίζεται στις μεθόδους που έχουν αναπτυχθεί μέσα από τις σύγχρονες μελέτες των οργανισμών μάθησης. Έννοιες όπως οι ομάδες συνεργασίας, οι μέθοδοι μάθησης, η γνώση που προκύπτει από τη μάθηση σε έναν οργανισμό, τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης γνώσης και τα οποία δημιουργούν νέα γνώση και ανατροφοδοτούν τον οργανισμό μάθησης, ώστε να συνεχίσει την εξέλιξή του και να μετασχηματιστεί σε οργανισμό γνώσης, αποτελούν έννοιες που προκαλούν το έντονο ενδιαφέρον των ερευνητών.

Οι ερευνητές προσπαθούν να συσχετίσουν την πολύπλοκη διαδικασία της ανθρώπινης μάθησης και γνώσης με τη διαδικασία μάθησης και δημιουργία γνώσης σε επιχειρηματικούς οργανισμούς. Η έρευνά τους αυτή έχει αναπτύξει τον κλάδο της διαχείρισης γνώσης σε κρίσιμο τομέα του επιχειρηματικού Management και έχει βοηθήσει στην εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης στις επιχειρήσεις.

3.3 ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ, ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Σε μία έρευνα που πραγματοποίησε η Darroch (2005) προσπάθησε να υποστηρίξει το ρόλο της διαχείρισης γνώσης μέσα στις επιχειρήσεις. Για να γίνει αυτό κατανοητό ανέπτυξε τις θεωρίες των Penrose (1959) και των Nelson & Winter (1982). Με αυτό τον τρόπο, η Darroch (2005) προσπάθει να υποστηρίξει αν η γνώση είναι η ίδια ένας πόρος, τότε η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να εξαγάγει όσο το δυνατόν περισσότερους πόρους για να τους διαθέσει κατάλληλα. Περαιτέρω, η διαχείριση γνώσης υποστηρίζεται σαν ένας συντονισμένος μηχανισμός που ενισχύει τη μετατροπή των πόρων σε ικανότητες. Παρακάτω, εξηγείται αυτή η προοπτική.

Η προσπάθεια να γίνει κατανοητή γιατί οι εταιρίες υπάρχουν και πως οι πόροι κατανέμονται σε αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται από τις επιχειρήσεις ήταν ένα κεντρικό θέμα στην οικονομική θεωρία του Penrose (1959). Εντούτοις, η επεξεργασία των πόρων στην οικονομική θεωρία ήταν κατά περιόδους προβληματική. Παραδείγματος χάριν, στη γενική θεωρία της ισορροπίας οι πόροι θεωρήθηκαν

ομοιογενείς, οι πληροφορίες τέλεια διαθέσιμες και ταξινομημένες ομοιόμορφα (Penrose, 1959). Σαφώς, η γενική θεωρία της ισορροπίας ήταν ανεπαρκής δεδομένου ότι απέτυχε να εξετάσει κατάλληλα αυτό που υπήρχε στο εσωτερικό των εταιρειών (Nelson, 1991).

Ο Penrose (1959), στο βιβλίο του «Θεωρία Αύξησης της Έταιρίας», υποστηρίζει ότι οι αγορές θέτουν τις τιμές που επηρεάζουν την κατανομή των πόρων, αλλά τα διοικητικά στελέχη είναι εκείνα που μέσα στην εταιρία λαμβάνουν τις αποφάσεις όσον αφορά τις δραστηριότητες της εταιρίας, τις διαδικασίες των δραστηριοτήτων αυτών, ποιους πόρους θα διαθέσουν για τις διαφορετικές δραστηριότητες και τελικά ποιοι πόροι θα χρησιμοποιηθούν. Κατά συνέπεια, οι εσωτερικές διαδικασίες και οι ιδέες, οι τιμές και τα σήματα δαπανών επηρεάζουν την αύξηση μιας εταιρίας παρά η εξωτερική αγορά. Εντούτοις, οι αποφάσεις των διοικητικών στελεχών για τις εσωτερικές διαδικασίες της εταιρίας έχουν έναν ιδιαίτερο βαθμό αβεβαιότητας στην λήψη των αποφάσεων, ο λόγος είναι ότι συχνά τα διοικητικά στελέχη δεν έχουν τις πλήρεις πληροφορίες των διαδικασιών αυτών ώστε να ενεργήσουν κατάλληλα. Αυτό, μπορεί να γίνει επειδή μπορεί να μην είναι διαθέσιμες όλες οι πληροφορίες ή αυτές να διανέμονται ασύμμετρα μέσα σε μια εταιρία (Clark, 1987). Επομένως, πρόκειμένου να γίνουν κατανοητές οι εσωτερικές διαδικασίες μιας εταιρίας, είναι σημαντικό να κατανοηθούν όχι μόνο οι τύποι αποφάσεων των πόρων αλλά και να αναγνωριστεί η επιρροή των πληροφοριών για τις αποφάσεις των πόρων.

Η άποψη του Penrose (1959) για την διαχείριση γνώσης στην επιχείρηση είναι βασισμένη στους πόρους και οι αποφάσεις που παίρνει η επιχείρηση στρέφονται γύρω από την απόκτηση και χρήση των πόρων. Οι πόροι γενικά είναι ταξινομημένοι ως υλικά και άυλα κεφάλαια. Τα υλικά κεφάλαια περιλαμβάνουν τους οικονομικούς πόρους, τους τύπους κυρίων εξοπλισμών, τη θέση και το σχεδιάγραμμα προσόντων των υπαλλήλων. Τα άυλα κεφάλαια είναι δυσκολότερο να περιγραφούν. Εδώ, τα άυλα κεφάλαια περιλαμβάνουν το οργανωτικό κεφάλαιο δηλαδή πολιτισμός, ρουτίνες, κανόνες και βάσεις δεδομένων, το τεχνικό κεφάλαιο δηλαδή διπλώματα ευρεσιτεχνίας το συγγενικό κεφάλαιο που είναι το ανθρώπινο δυναμικό, η φήμη, τα εμπορικά σήματα, η πίστη των πελατών και των υπαλλήλων, το δίκτυο μέσα το δίαυλο διανομής, οι σχέσεις μεταξύ των αγοραστών και των πωλητών.

Μια σημαντική προσέγγιση για την ταξινόμηση των πόρων είναι αυτή του Penrose (1959). Η γνώση ενός υπάλληλου είναι βασισμένη στις δεξιότητες του, στην εμπειρία και στην δυνατότητα να απορροφήσει τη νέα γνώση. Επομένως, ενώ η γνώση είναι ένας πόρος, ο τρόπος με τον οποίο η γνώση ρυθμίζεται και χρησιμοποιείται έχει επιπτώσεις στην ποιότητα των υπηρεσιών που μπορεί να προέρχεται από κάθε πόρο που είναι κύριος στην εταιρία. Κατά συνέπεια, η διαχείριση γνώσης τοποθετείται ως ένα σημαντικό ενισχυτικό ρόλο μέσα στην εταιρία.

3.4 ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΓΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η ραγδαία ανάπτυξη των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας απαιτεί την ταχύτατη προσαρμογή των επιχειρήσεων στην καθημερινά διαμορφούμενη νέα πραγματικότητα. Στη βάση αυτού του εκσυγχρονισμού βρίσκονται από τη μια μεριά οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και οι εφαρμογές τους και από την άλλη οι εργαζόμενοι και τα στελέχη επιχειρήσεων κάθε μορφής.

Οι υπολογιστές και τα πληροφοριακά συστήματα επιτρέπουν, σε συνδυασμό με τα εργαλεία αυτοματισμού γραφείου και τη χρήση του διαδικτύου την ορθή διαχείριση και έγκαιρη επεξεργασία των πληροφοριών με την ενεργή συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων ατόμων στην επιχείρηση. Ταυτόχρονα όμως απαιτούνται νέα, δυναμικά και σωστά καταρτιζόμενα στελέχη επιχειρήσεων στις τεχνικές και μεθόδους επεξεργασίας δεδομένων. Μόνο έτσι μπορεί να επιτευχθεί ο επακριβής καθορισμός των πληροφοριακών αναγκών, ώστε τα πληροφοριακά συστήματα να υποστηρίζουν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις αποφάσεις που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και στη αύξηση της αξίας της επιχείρησης.

Στόχος της υποενοτήτας αυτής είναι να διερευνηθεί η επίδραση της εισαγωγής και εφαρμογής των πληροφοριακών συστημάτων στις σύγχρονες επιχειρήσεις, το κόστος και τα οφέλη της χρήσης τους και η συνεισφορά τους στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των επιχειρήσεων.

Είναι γεγονός, πως τα δεδομένα που δέχεται μια εταιρία από το περιβάλλον αποτελούν την πρώτη ύλη που θα πρέπει να μετασχηματιστεί σε γνώση, πληροφορία και ενέργεια μέσα από την εφαρμογή ενός πληροφοριακού συστήματος. Τα δεδομένα τα οποία εισρέουν στο πληροφοριακό σύστημα μιας εταιρίας επεξεργάζονται και μετασχηματίζονται στη συνέχεια σε εκροές.

Οι πληροφορίες που εισρέουν σε μια επιχείρηση και επεξεργάζονται διαφέρουν μεταξύ τους ως προς την αξία και την ποιότητα. Τα χαρακτηριστικά που τις διαχωρίζουν, αποτελούν βασικές ιδιότητες των πληροφοριών, οι οποίες τους προσδίδουν αξία. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η ακρίβεια, η περιεκτικότητα, η συνάφεια, ο χρονικός ορίζοντας, η προέλευση, η πληρότητα και η έγκαιρη διάθεση.

Είναι γεγονός, ότι η ικανότητα αποθήκευσης και μετάδοσης της πληροφορίας έχει ξεπεράσει κατά πολύ τις δυνατότητες αναζήτησης, πρόσβασης και παρουσίασης. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έρχονται ολοένα και πιο συχνά αντιμέτωπες πλέον με την ερευνητική περιοχή της πρόσβασης στην πληροφορία, η οποία επικεντρώνεται στην επίλυση προβλημάτων διαχείρισης σε πολύ μεγάλες συλλογές ψηφιακών δεδομένων.

Η πρόσφατη πρόοδος της τεχνολογίας της πληροφόρησης και της γνώσης δίνει πλέον στις επιχειρήσεις την δυνατότητα να δημιουργήσουν πληροφοριακά συστήματα, τα οποία βοηθούν αποτελεσματικά τα στελέχη στις προσπάθειες τους για επιτυχημένη λήψη αποφάσεων. Καθοριστικοί παράγοντες στην λήψη της βέλτιστης απόφασης μέσω των πληροφοριακών συστημάτων είναι η on-line πρόσβαση, η αυθεντικότητα, η ασφάλεια των δεδομένων και η διάχυση της πληροφορίας-γνώσης.

Η διαχείριση της πληροφορίας στηρίζεται στην ανάλυση του περιεχομένου της πληροφορίας, για την επίτευξη όσο το δυνατόν καλύτερων αποτελεσμάτων, τόσο στον τομέα της ταχύτητας όσο και στον τομέα της ποιότητας. Έτσι, δημιουργείται η ανάγκη για ετερογενή πληροφορία με σκοπό τον συνδυασμό της δημιουργίας γνώσης. Επομένως, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η γνώση είναι μια πληροφορία που έχει υποστεί μια επεξεργασία και μια σειρά ελέγχων. Η γνώση αποτελεί τον συνδετικό κρίκο που ενώνει την πληροφορία με τα αποτελέσματα που διεξάγονται από την επεξεργασία και τις απαιτούμενες ενέργειες που πρέπει να ληφθούν μετά την εξαγωγή συμπερασμάτων. Για αυτό το λόγο και η αξία της γνώσης είναι τόσο σημαντική.

Επιπροσθέτως, η γνώση κατακτάται μετά από μελέτη ή εμπειρία και συμπεριλαμβάνει όλες τις πληροφορίες, τις εμπειρίες, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την κοινή λογική. Σε μια επιχείρηση, οι ικανότητες και οι εμπειρίες των στελεχών της, οι δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, οι βέλτιστες επιχειρηματικές τεχνικές, η γνώση που η επιχείρηση συσσωρεύει από την αγορά, αποτελούν πολύτιμο πόρο της. Αυτό το γνωστικό υλικό αποτελεί και το διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Δεδομένου, ότι το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί πλέον την αξιοποίηση της συλλογικής γνώσης του συνόλου κάθε εταιρίας.

Ο όρος διαχείριση γνώσης χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια σειρά από επιχειρηματικές πρακτικές και μεθόδους που αφορούν στην δημιουργία, την επεξεργασία και στην διάχυση γνώσης και πληροφορίας εντός ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον ορισμό που έχει διατυπωθεί από τον πανευρωπαϊκό consortium εταιριών Know-Net: «η διαχείριση γνώσης είναι μια νέα διοικητική πρακτική που αφορά στη συστηματική και συλλογική δημιουργία, διάχυση και χρήση της επιχειρηματικής γνώσης, με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας καθώς και στην ανάπτυξη της καινοτομίας».

Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί πλέον μία από τις πιο σύγχρονες μεθοδολογίες βελτίωσης των επιχειρηματικών λειτουργιών της τελευταίας εικοσαετίας και είναι στενά συνδεδεμένη με τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. Με αυτόν τον τρόπο ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης της γνώσης μπορεί να οδηγήσει στην αξιοποίηση της επιχειρηματικής πληροφορίας στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Οι καταλυτικοί παράγοντες για την επιτυχία της διαχείρισης της γνώσης είναι τέσσερις και είναι οι εξής: η ηγεσία, η επιχειρηματική κουλτούρα, το σύστημα μέτρησης της απόδοσης και η τεχνολογία.

Συμπερασματικά, η πληροφορία και η επιχειρηματική γνώση αποτελούν δύο κρίσιμους επιχειρηματικούς πόρους με πολλές ιδιομορφίες στην διαχείριση τους, οι οποίοι είναι ικανοί να προσθέτουν αξία στην επιχείρηση μέσω των κατάλληλων εφαρμογών και τεχνολογιών της πληροφορικής. Είναι δυνατόν να επιτευχθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση μέσα από την αξιοποίησή τους, εάν και μόνο εάν βρεθεί εκείνος ο συνδεδεμένος ιστός που θα αξιοποιήσει τη σημερινή τεχνολογία διαχείρισης της πληροφορίας και της γνώσης με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης.

Η διαχείριση της γνώσης για να είναι αποτελεσματική, απαιτεί μια σύνθετη και ολοκληρωμένη προσέγγιση που να εστιάζεται στο ενεργητικό της επιχείρησης, ενώ όταν εφαρμόζεται σε ευθυγράμμιση με την στρατηγική και τους στόχους της, μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά ωφέλιμη.

Παράγοντες όπως η ιδιοκτησία πληροφοριών, τα αντιλαμβανόμενα από το προσωπικό όφελος, η ανησυχία των εργαζομένων για την αξιολόγηση τους και η εμπιστοσύνη μεταξύ των υπαλλήλων και της εταιρίας μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση στη διαχείριση της γνώσης και στην αποτελεσματική εφαρμογή των πρωτοβουλιών στην εγκατάσταση ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης. Ωστόσο, απαιτείται μια βαθύτερη κατανόηση των εμποδίων στην συμμετοχή και εμπλοκή των ατόμων στην διαδικασία διάχυσης της γνώσης.

3.5 ΤΟ ΤΡΙΓΩΝΟ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣ ΧΑΡΙΝ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

«Καινοτομία είναι να μην ακολουθείς τη μέση οδό. Είναι μια αξία που δεν απειλείται, γιατί στηρίζεται στην υπεροχή μιας οργάνωσης, στους ανθρώπους και στη δημιουργικότητα» Dr.Kjell Nordstrom

Η καινοτομία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικότητας και μπορεί να εφαρμοσθεί σε όλα τα στάδιά της. Η ανάπτυξη μιας καινοτόμου ιδέας είναι το κλειδί για την κατάκτηση μεγάλων μεριδίων των αγορών, για τη δημιουργία αξίας, για τη δημιουργία πλούτου, για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, για τη βελτίωση της προσαρμοστικότητας στο επιχειρηματικό περιβάλλον, για την αύξηση της παραγωγικότητας. Το «τρίγωνο της γνώσης» διαδραματίζει βασικό ρόλο στην προώθηση της απασχόλησης και της ανάπτυξης, εκφράζοντας τη στενή σχέση μεταξύ των τριών βασικών στοιχείων της αναπτυξιακής στρατηγικής στη σύγχρονη εποχή, δηλαδή της έρευνας, της εκπαίδευσης και της καινοτομίας.

Η έρευνα παράγει νέα γνώση, η οποία μεταδίδεται μέσω της εκπαίδευσης και, στη συνέχεια, το καλά εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό είναι σε θέση να εφαρμόσει

νέες τεχνολογικές και οργανωτικές μεθόδους και διαδικασίες, οι οποίες αυξάνουν την παραγωγικότητα και βελτιώνουν την ποιότητα της παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών. Η αύξηση της παραγωγικότητας και η βελτίωση της ποιότητας αυξάνει την ποσότητα και την αξία του παραγόμενου προϊόντος, χωρίς να αυξάνονται οι χρησιμοποιούμενοι πόροι, πράγμα που μειώνει το κόστος παραγωγής και βελτιώνει τη διεθνή ανταγωνιστικότητα μιας οικονομίας, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να αυξάνονται και οι αμοιβές των εργαζομένων.

Η επίδοση του “τριγώνου της γνώσης” (Παιδεία-Έρευνα-Καινοτομία) καθορίζει, σε σημαντικό βαθμό, την ανταγωνιστικότητα και την οικονομική επίδοση των οικονομικών συστημάτων μακροχρονίως. Διότι η ανταγωνιστικότητα στις αναπτυγμένες οικονομίες εξαρτάται μεν από την παραγωγικότητα και το κόστος εργασίας, κυρίως όμως εξαρτάται από το τεχνολογικό περιεχόμενο, τη διαφοροποίηση και την ποιότητα των παραγομένων προϊόντων και υπηρεσιών. Η καινοτομία είναι, βεβαίως, τόσο επιστημονική όσο και επιχειρηματική δραστηριότητα. Η αναβάθμιση των δραστηριοτήτων του “τριγώνου της γνώσης” συμβάλλει τόσο στην οικονομική αποτελεσματικότητα (μέσω της βελτίωσης της «ολικής» παραγωγικότητας) όσο και στην κοινωνική δικαιοσύνη (με την εξασφάλιση ίσης πρόσβασης σε υψηλής ποιότητας δημόσια παιδεία). Επομένως, οι μεταρρυθμίσεις που αφορούν όλες τις βαθμίδες της Παιδείας, την Έρευνα και την Καινοτομία πρέπει να αποτελέσουν τον καταλύτη του νέου αναπτυξιακού και κοινωνικού προτύπου κάθε χώρας.

Το κοινό στρατηγικό πλαίσιο (Common Strategic Framework) για τη χρηματοδότηση της Έρευνας και της Καινοτομίας, το οποίο θα καλύπτει την περίοδο από το 2014 μέχρι το 2020, αποτελεί πρόταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στη βάση της οποίας ανακοινώθηκε το Φεβρουάριο του 2011 και η έναρξη διαβούλευσης σε ευρωπαϊκό επίπεδο για τη βελτίωση της χρηματοδότησης της έρευνας με στόχο τη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης αλυσίδας καινοτομίας, από τη βασική έρευνα έως την εμπορική εκμετάλλευση των καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, την απλούστευση των προγραμμάτων και την αύξηση του επιστημονικού, οικονομικού και κοινωνικού οφέλους. Η πρόταση για ένα Κοινό Στρατηγικό Πλαίσιο, που περιλαμβάνεται σε Πράσινη Βίβλο και συντάσσεται με την πρωτοβουλία "Ένωση Καινοτομίας" και τη στρατηγική "Ευρώπη 2020", εμπεριέχεται στο 7ο Πρόγραμμα Πλαίσιο για την Έρευνα και την Τεχνολογική Ανάπτυξη (7ο ΠΠ), στο Πρόγραμμα

Πλαίσιο για την Καινοτομία και την Ανταγωνιστικότητα (CIP) και στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Καινοτομίας και Τεχνολογίας (EIT).

Η "Ένωση της Καινοτομίας" επικεντρώνεται στην καινοτομία για να αντιμετωπίσει τις βασικές κοινωνικές προκλήσεις που εντοπίστηκαν στο πλαίσιο της στρατηγικής "Ευρώπη 2020", προωθεί μια ευρύτερη έννοια της καινοτομίας και στοχεύει στη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών και περιφερειών στον κύκλο καινοτομίας. Στόχος είναι η ενίσχυση του γνωστικού υπόβαθρου της Ευρώπης και περιορισμός του κατακερματισμού με την προώθηση της αριστείας στην εκπαίδευση, την προώθηση του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Καινοτομίας και Τεχνολογίας, την υλοποίηση του Ευρωπαϊκού Χώρου Έρευνας, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, ένωση καινοτομίας -επανεστίαση της πολιτικής Έρευνας και Ανάπτυξης και Καινοτομίας σε μείζονες προκλήσεις, με ταυτόχρονη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ επιστήμης και αγοράς ούτως ώστε οι εφευρέσεις να μετατρέπονται σε προϊόντα.

3.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η γνώση βρίσκεται στον πυρήνα της καινοτομίας και όταν υπάρχει διαμερισμός μεταξύ αυτών που την παράγουν και αυτών που τη χρησιμοποιούν, τότε δημιουργούνται νέες ευκαιρίες. Η ενίσχυση της ικανότητας της Ευρώπης να μετασχηματίζει τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης και της έρευνας σε κοινωνικές και επιχειρηματικές καινοτομίες προς όφελος όλων, θα την καταστήσει πρότυπο για την προώθηση της "ανοιχτής καινοτομίας" και του διαμοιρασμού της γνώσης μεταξύ των τριών πλευρών του "τριγώνου της γνώσης". Για να αξιοποιηθεί η παραγόμενη σε νέα κοινωνικοοικονομικά οφέλη, πρέπει να εφαρμόζεται και να μεταφέρεται σε αυτούς που θα τη μετατρέψουν σε νέες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις και την κοινωνία.

Ο διαμοιρασμός και η μεταφορά της γνώσης δεν γίνονται εικονικά αλλά διαθέτουν μια εξαιρετικά σαφή ανθρώπινη διάσταση. Στην πραγματικότητα, μία από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους διαμοιρασμού της γνώσης είναι η μετακίνηση, με

εναλλαγή του προσωπικού της ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης, των φοιτητών, των ερευνητικών ινστιτούτων και της βιομηχανίας. Τι είναι καινοτομία και τι επιχειρηματικότητα; Τελικά πώς συνδέονται μεταξύ τους;

Ο συσχετισμός προκύπτει από τον ίδιο τον ορισμό της επιχειρηματικότητας που δίνει ο M.Dollinge: «Επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία καινοτόμου οικονομικής οργάνωσης (ή δικτύου οργανώσεων) με σκοπό το κέρδος σε περιβάλλον ρίσκου και αβεβαιότητας». Αποτελούν, λοιπόν, κοινό τόπο αυτές οι δύο έννοιες- τουλάχιστον στη σημερινή πραγματικότητα, κάτι που αποδίδεται και στον ορισμό του J.Schmookler για την καινοτομία: «Όταν μία επιχείρηση παράγει ένα αγαθό ή μία υπηρεσία, ή χρησιμοποιεί μέθοδο ή εισροή, που αποτελεί κάτι καινούργιο για την ίδια, τότε προβαίνει σε μία τεχνολογική αλλαγή. Η πρώτη εταιρεία που πραγματοποιεί μία δεδομένη τεχνική αλλαγή είναι καινοτόμος. Η πράξη αυτή αποτελεί καινοτομία».

Επιπλέον, η καινοτομία μπορεί να δημιουργηθεί μέσω βασικής επιστημονικής έρευνας, από την οποία θα προκύψει ο σχετικός σχεδιασμός και η πειραματική εφαρμογή της, στη συνέχεια θα αναπτυχθεί ο μηχανισμός παραγωγής, ενώ τελικά, με το κατάλληλο μάρκετινγκ θα πραγματοποιηθούν και οι πρώτες πωλήσεις.

Το ζήτημα της εκπαίδευσης για την επιχειρηματικότητα έχει απασχολήσει στην προσπάθεια κατανόησης των παραγόντων που προωθούν τη γέννηση/δημιουργία μιας νέας επιχείρησης. Σαφώς, το εκπαιδευτικό επίπεδο των επιχειρηματιών αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής δραστηριότητας, η οποία θεωρείται ως μια συνεχής διαδικασία ανακάλυψης ευκαιριών. Το τι όμως είναι σε θέση να ανακαλύψει ένα άτομο δεν εξαρτάται απόλυτα από το είδος ή την ποιότητα της εκπαίδευσης που έχει λάβει, αλλά επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη συσσωρευμένη γνώση την οποία ήδη κατέχει και την εμπειρία που έχει αποκτήσει.

Ένα υψηλό, δηλαδή, μορφωτικό επίπεδο δεν είναι αναγκαία και ικανή συνθήκη για να καθορίσει αν κάποιος είναι σε θέση να «εντοπίσει» στην αγορά κάποιες καλές επιχειρηματικές ευκαιρίες ή όχι. Σημαίνει όμως ότι όταν τις ανακαλύψει θα είναι σε καλύτερη θέση να τις αξιοποιήσει, αν βεβαίως το επιθυμεί, εφόσον διαθέτει ένα επίπεδο γνώσεων που του επιτρέπει να σχεδιάσει καλύτερα ένα πρόγραμμα δράσης. Η

εκπαίδευση δηλαδή τελικά διευρύνει τις ικανότητες διαχείρισης κεφαλαίου και ανθρώπινου δυναμικού, αλλά κυρίως το επίπεδο της λήψης στρατηγικών αποφάσεων για την πορεία του εγχειρήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

4.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Οι όροι «επιχείρηση» και «επιχειρηματικότητα» προέρχονται από το ρήμα «επιχειρώ», και έχει την έννοια κάνω κάτι καινούργιο, καινοτομώ, δημιουργώ.

Τα ουσιαστικά συστατικά στοιχεία της επιχειρηματικότητας είναι η δημιουργία πλούτου, μέσω νέων συνδυασμών συντελεστών παραγωγής, η ηγεσία, η καινοτομία, η ανταγωνιστικότητα, το ρίσκο και η εταιρική κοινωνική ευθύνη . Άρα, στόχος μίας επιχείρησης είναι η δημιουργία πλούτου, ή αλλιώς προστιθέμενης αξίας, δηλαδή η επιστροφή αξίας μεγαλύτερης από αυτήν που ο επιχειρηματίας επένδυσε για τη δημιουργία του προϊόντος ή της υπηρεσίας που πουλάει. Η αξία αυτή που επιστρέφεται, δεν είναι μόνο οικονομική, αλλά και αξία για το άτομο, για μία κοινότητα ή για ολόκληρο το κοινωνικό σύνολο και συνεισφέρει, επίσης, στην κοινωνική ευημερία και την πρόοδο.

Όταν ένας επιχειρηματίας δημιουργεί μία επιχείρηση δεν διαθέτει καμία βεβαιότητα για το τελικό αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας. Η επιχειρηματικότητα, δηλαδή, εμπεριέχει τις έννοιες του κινδύνου (επιχειρηματικό ρίσκο) ή ακόμα και της πιθανότητας αποτυχίας. Η πιθανότητα αποτυχίας συνδέεται επίσης με τα εμπόδια έναρξης μιας νέας επιχείρησης όπως αυτά παραθέτονται στην συνέχεια:

- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Νομικά εμπόδια: διοικητικές δυσκολίες και γραφειοκρατία κατά την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας ή/και κατά τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Δυσκολίες που προέρχονται από το ύψος της φορολογίας και τις κοινωνικές-ασφαλιστικές επιβαρύνσεις
- Έντονος ανταγωνισμός
- Έλλειψη υποστήριξης
- Έλλειψη υποδομών
- Στρατηγικά εμπόδια από τις μεγάλες εταιρίες
- Πολιτισμικά εμπόδια κ.ά.

Η επιχειρηματικότητα θεωρείται έννοια που συλλαμβάνεται αυθόρμητα από τον καθένα, σε ατομικό επίπεδο, καθώς συμμετέχει στο οικονομικό γίγνεσθαι. Ποικίλες παραστάσεις της καθημερινότητας αφορούν σε επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, άλλοτε επιτυχείς και άλλοτε όχι, οι οποίες σηματοδοτούν την προσωπική αντίληψη του ατόμου περί της έννοιας του επιχειρείν. Η εργασιακή εμπειρία δε η οποία συνοδεύει την ενηλικιότητα θεωρείται καθοριστικός παράγοντας για την αναθεώρηση ή την οριστικοποίηση των όποιων προσωπικών απόψεων περί της επιχειρηματικότητας. Συνεπώς, η επιχειρηματικότητα είναι έννοια που εύκολα συλλαμβάνεται αυθόρμητα αλλά δύσκολα μπορεί να οριοθετηθεί σε αυστηρούς επιστημονικούς ορισμούς.

Τέλος, η πιο σύγχρονη άποψη είναι αυτή που αναπτύχθηκε από τους McGrath και MacMillan (2000) σύμφωνα με την οποία η επιχειρηματικότητα είναι τρόπος σκέψης. Οι συγγραφείς αυτοί ονομάζουν όσους έχουν τον επιχειρηματικό τρόπο σκέψης καθ' έξιν επιχειρηματίες (habitual entrepreneurs) οι οποίοι εντοπίζουν συνεχώς καινούριες επιχειρηματικές ευκαιρίες τις οποίες αξιοποιούν σε χρόνο που οι ίδιοι επιλέγουν

4.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ

Η ιστορική αναδρομή στην έννοια αυτή φανερώνει και τη δυσκολία ορισμού της όπως και σύνδεσής της με άλλες συναφείς έννοιες. Ο διεθνής όρος 'entrepreneur' (επιχειρηματίας) έχει Γαλλική προέλευση και σημαίνει «διαμεσολαβητής», αυτός δηλαδή που παρεμβάλλεται σε μια διαδικασία και πιο ελεύθερα μπορεί να χαρακτηριστεί ως «εργολάβος». Τον όρο αυτό εισήγαγε στη βιβλιογραφία ο Richard Cantillon (1680–1734) ο οποίος ήταν Ιρλανδός οικονομολόγος ο οποίος έζησε μεγάλο διάστημα στη Γαλλία. Πριν τον 17ο αιώνα, ο «διαμεσολαβητής» αναλάμβανε τη διεκπεραίωση μεγάλων έργων χωρίς αρχικά συμπεφωνημένο κόστος, δηλαδή χωρίς ρίσκο. Μετά τον 17ο αιώνα, η αρχική συμφωνία επί του κόστους (προϋπολογισμού) ενός έργου μετακίνησε το οικονομικό βάρος στο «διαμεσολαβητή» και συνεπώς συνέδεσε τον επιχειρηματία με την ανάληψη ρίσκου.

Κατά το 18ο και το 19ο αιώνα, ο επιχειρηματίας χρειάστηκε να διαχωριστεί από τον επενδυτή, αυτόν δηλαδή που χρηματοδοτεί επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, και συχνά ταυτίστηκε με το διαχειριστή (μάντζερ). Ο Γάλλος Jean-Baptiste Say (1767–1832) νόησε τον επιχειρηματία ως αναδιοργανωτή πόρων πολύ πιο καθαρά από άλλους οικονομολόγους της εποχής του. Ουσιαστική διαφοροποίηση από τις δυο προηγούμενες συναφείς κατηγορίες έγινε στις αρχές του 20ου αιώνα στο έργο του Frank Knight (1921) και του Joseph Schumpeter (1934). Ο Knight νοεί τον επιχειρηματία ως αυτόν που μπορεί να τα «καταφέρει» με την εγγενή αβεβαιότητα της αγοράς ενώ ο Schumpeter ταυτίζει τον επιχειρηματία με τον καινοτόμο, αυτόν δηλαδή που με τη δράση του (καινοτομία) μεταβάλλει την αγορά. Συνεπώς, η επιχειρηματικότητα καινοτομίας αναφέρεται πρωτίστως στη θεώρηση του Schumpeter.

Βιβλιογραφικά, η επιχειρηματικότητα αποτέλεσε πεδίο αυτόνομης έρευνας στη δεκαετία του '80. Πριν από αυτή, οι ακαδημαϊκές μελέτες για την επιχειρηματικότητα είναι ελάχιστες. Όσες δε υπάρχουν αναφέρονται κυρίως στον επιχειρηματία και στα ατομικά χαρακτηριστικά του.

4.3. ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Επιχειρηματικότητα καινοτομίας

Η μορφή αυτή τονίζει την καινοτομία για να διαφοροποιηθεί από την επιχειρηματικότητα ανάγκης και την αυτοαπασχόληση. Η παράμετρος που διαχωρίζει τις δύο αυτές μορφές αφορά στο κόστος ευκαιρίας. Ως κόστος ευκαιρίας εννοούμε την εναλλακτική αξιοποίηση κεφαλαίου (ή εργασιακού χρόνου) όταν αυτό δεν τοποθετηθεί σε συγκεκριμένη επιχειρηματική ευκαιρία. Για παράδειγμα, ένας εν δυνάμει επιχειρηματίας ανακαλύπτει επιχειρηματική ευκαιρία για την οποία χρειάζεται να επενδύσει το ποσό των 10.000 Ευρώ. Εάν ο επιχειρηματίας αυτός δεν αξιοποιήσει την ευκαιρία θα τοποθετήσει τα 10.000 Ευρώ στην τράπεζα με επιτόκιο 3%. Έτσι, το κόστος της ευκαιρίας που ανακάλυψε είναι για αυτόν $3\% \times 10.000 \text{ Ευρώ} = 300 \text{ Ευρώ}$ το έτος. Ας υποθέσουμε ότι ένας άλλος εν δυνάμει επιχειρηματίας ανακαλύπτει την ίδια ευκαιρία την οποία αν δεν αξιοποιήσει θα αξιοποιήσει το κεφάλαιό του σε ασφαλή επένδυση επιτοκίου 5%. Για τον δεύτερο το κόστος της ευκαιρίας είναι 500 Ευρώ το

έτος. Συνεπώς, το κόστος μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας ποικίλλει από άτομο σε άτομο ανάλογα με τις εναλλακτικές δραστηριότητες και προοπτικές που έχει ο καθένας. Είναι λοιπόν φανερό ότι σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και υψηλής ανεργίας, ή σε σχετικά ασθενείς οικονομικά χώρες, οι πολίτες ανακαλύπτουν επιχειρηματικές «ευκαιρίες» χαμηλής ανταπόδοσης τις οποίες αξιοποιούν διότι το κόστος των ευκαιριών αυτών είναι ελάχιστο. Ένας άνεργος, για παράδειγμα, θα επιδιώξει να ανοίξει ένα μικρό καφεενείο για τον βιοπορισμό του. Επίσης, το Περού (Shane, 2008) παρουσιάζει τον υψηλότερο επιχειρηματικό δείκτη λόγω της υψηλής ανάγκης επιχειρηματικότητας του πληθυσμού του. Αντίθετα, η επιχειρηματικότητα καινοτομίας εστιάζει σε επιχειρηματικές ευκαιρίες υψηλής οικονομικής προσδοκίας αξιοποιώντας γνώσεις, επιχειρηματικό σχεδιασμό και τάσεις της αγοράς. Για το λόγο αυτό χαρακτηρίζεται πολλές φορές και ως επιχειρηματικότητα έντασης γνώσης.

Δημόσια επιχειρηματικότητα

Η έννοια της δημόσιας επιχειρηματικότητας αφορά σε δημόσιους οργανισμούς και εισήχθη από τον Drucker (1985). Σύμφωνα με τον Drucker, “οι δημόσιοι φορείς πρέπει να λειτουργούν επιχειρηματικά όπως οι εταιρείες, ίσως και περισσότερο”. Ο συγγραφέας παρατηρεί ότι οι δημόσιοι φορείς επωμίζονται σκοπούς ηθικής φύσεως τους οποίους δύσκολα ικανοποιούν, συν τω χρόνο, λόγω των εξελίξεων. Μόνο οι οργανισμοί που είναι σε θέση να καινοτομήσουν θα μπορούν να εξυπηρετούν καλύτερα την αποστολή τους. Η διαδικασία αυτή είναι ανάλογη με αυτή των επιχειρήσεων και συχνά αναφέρεται ο όρος «ψευδό-αγορά» για τις ανάγκες τις οποίες καλύπτουν οι δημόσιοι οργανισμοί. Ωστόσο, η δημόσια επιχειρηματικότητα παραμένει στα σπάργανα καθώς δεν είναι ακόμα πέρα για πέρα σαφές το περιεχόμενό της. Ως γνήσιος υποστηρικτής της Σουμπετεριανής καινοτομίας, ο Drucker προτείνει την καινοτομία ως μόνη λύση ακόμα και για τους παραδοσιακούς οργανισμούς παρά το όποιο ρίσκο συνεπάγεται η υιοθέτησή της. Στις μέχρι σήμερα αναζητήσεις γύρω από την έννοια αυτή συναντάμε συσχετίσεις είτε με την κοινωνική επιχειρηματικότητα, που ήδη αναφέραμε, είτε με την ενδοεπιχειρηματικότητα στην οποία θα αναφερθούμε αμέσως.

Ενδοεπιχειρηματικότητα

Η ενδοεπιχειρηματικότητα (ή επιχειρηματικό μάνατζμεντ) αφορά σε μεγάλες εταιρείες και οργανισμούς οι οποίοι ακολουθούν επιχειρηματικές ευκαιρίες. Οι Stevenson και Jarillo (1990) επισημαίνουν ότι η ενδοεπιχειρηματικότητα επεκτείνει το επιχειρείν από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στις μεγάλες, καλύπτοντας όλο το φάσμα των εταιρειών. Ως μορφή οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων είναι πολύ νέα και απαντάται μόνο σε μερικές, συνήθως καινοτόμες, εταιρείες (π.χ. 3M, Apple, Intel κ.ά.). Οι Stevenson και Jarillo (1990) επισημαίνουν ότι η επιχειρηματική ευκαιρία ενοποιεί την επιχειρηματικότητα των μεμονωμένων ατόμων και των επιχειρήσεων, θεωρώντας τις τελευταίες ως οντότητες (οργανισμούς) που μπορούν να επιλέξουν να δραστηριοποιηθούν όμοια με τους συνήθεις επιχειρηματίες (αναφέρεται ο όρος «επιχειρηματική εταιρεία»). Η ανάπτυξη εταιρικών συνεργατικών δικτύων καινοτομίας, ανοιχτών καινοτομιών ή άλλων κοινών προσπαθειών είναι σύγχρονα φαινόμενα που θα καταδείξουν τις δυνατότητες της νέας αυτής οργάνωσης των επιχειρήσεων. Μια πιο εμπειριστατωμένη περιγραφή της ενδοεπιχειρηματικότητας ως διαδικασίας που δεν αφορά στον πυρήνα μιας μεγάλης εταιρείας, δίνουν οι Antončič και Hisrich (2003). Ως ενδοεπιχειρηματικότητα, οι συγγραφείς περιλαμβάνουν τουλάχιστον οκτώ διαδικασίες στο εσωτερικό μεγάλων εταιρειών:

τη δημιουργία νέων αυτόνομων ενδοεταιρικών μονάδων,

τη δημιουργία νέων προϊόντων,

την καινοτομία σε προϊόντα και υπηρεσίες,

την καινοτομία σε διαδικασίες παραγωγής,

την ανανέωση της εταιρείας,

την ανάληψη ρίσκου από τους εργαζόμενους

την πρόνοια και την προεργασία για πρωτοβουλίες της εταιρείας και

το επιχειρηματικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Συνεπώς, η επιχειρηματική οργάνωση και διοίκηση μιας εταιρείας στοχεύει στην επιχειρηματική δραστηριοποίηση των εργαζομένων της. Σε μια δηλαδή εκ της βάσης (bottom-up) διαδικασία ανακάλυψης και αξιοποίησης επιχειρηματικών ευκαιριών. Η

διοίκηση της επιχείρησης (top-management) παραλαμβάνει, αξιολογεί και αποφασίζει ποιες από τις επιχειρηματικές προτάσεις των εργαζομένων θα γίνουν δεκτές προστατεύοντας παράλληλα τις επενδύσεις των μετόχων της εταιρείας.

Πράσινη επιχειρηματικότητα

Πράσινη επιχειρηματικότητα είναι εκείνη η μορφή οικονομικής δραστηριότητας η οποία θέτει την προστασία του περιβάλλοντος και της φύσης γενικότερα στο επίκεντρο της στρατηγικής της. Το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι μέρος του φυσικού περιβάλλοντος και αξιοποιεί τους διαθέσιμους πόρους , όπως τη γη, τον αέρα και την θάλασσα για να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες που τροφοδοτούν την «πραγματική οικονομία». Η ανταγωνιστική χρήση των φυσικών πόρων σε παγκόσμια κλίμακα οδηγεί στην μείωση των αποθεμάτων τους και αποτελεί βασικό περιορισμό στην βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Συνεπώς, είναι απαραίτητη η υιοθέτηση μιας περιβαλλοντικής πολιτικής στα πλαίσια της επιχείρησης που θα λαμβάνει υπόψη αυτόν τον περιορισμό και θα τον ενσωματώνει στην παραγωγική της διαδικασία.

Πράσινη χαρακτηρίζεται μια επιχειρηματική δράση με περιβαλλοντικούς στόχους αλλά και μια επιχείρηση που σε σχέση με το χρόνο και τους ανταγωνιστές της έχει επιδείξει βελτιωμένη περιβαλλοντική υπευθυνότητα. Η περιβαλλοντική υπευθυνότητα των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι αναγκαία και σημαντική λόγω του μεγάλου αντίκτυπου που η λειτουργία τους έχει στο φυσικό περιβάλλον. Εξίσου σημαντικό είναι να αναπτυχθούν νέες επιχειρήσεις με περιβαλλοντικό προσανατολισμό , έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα νέο κύμα πράσινης επιχειρηματικότητας.

Στροφή σε τομείς της ελληνικής οικονομίας με σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης και οι οποίοι μπορούν να φέρουν ανάπτυξη και θέσεις εργασίας θα πρέπει να κάνουν οι επίδοξοι Έλληνες επιχειρηματίες, οι οποίοι, ακόμη και εν μέσω κρίσης, προτιμούν να δημιουργούν εταιρείες που ακολουθούν παραδοσιακά μοντέλα. Αυτό είναι ένα από τα βασικά μηνύματα της μελέτης της Endeavor Greece, ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού που βοηθά νέες ελληνικές επιχειρήσεις, που δόθηκε πρόσφατα στη δημοσιότητα. Ένα από τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας ήταν πως μόλις το 10% των νέων επιχειρήσεων το 2012 αφορούσε κλάδους με σημαντική δυναμική ανάπτυξη, ποσοστό που είναι μικρό.

Όμως, η μελέτη εντοπίζει και εννέα τομείς που παρουσιάζουν ιδιαίτερη δυναμική και πολλαπλές ευκαιρίες για όποιον αναλάβει το ρίσκο να κινηθεί σε αυτούς. Οι τομείς αυτοί είναι: - τεχνολογία και επικοινωνίες - ηλεκτρονικό εμπόριο - ενέργεια και πράσινη τεχνολογία - βιοτεχνολογία - νανοτεχνολογία - χρηματοοικονομικές υπηρεσίες - τουρισμός - υγεία - αγροτικά προϊόντα - τρόφιμα.

Αξίζει, πάντως, να σημειωθεί ότι σε αυτούς τους κλάδους υπάρχουν επιχειρηματικές ευκαιρίες σε πιο συγκεκριμένους τομείς της αγοράς. Πρόκειται κυρίως για τομείς οι οποίοι μόλις τώρα κάνουν την εμφάνισή τους σε παγκόσμιο επίπεδο, άρα υπάρχει μικρότερος διεθνής ανταγωνισμός, ενώ παράλληλα προσφέρουν λύσεις προστιθέμενης αξίας με μεγαλύτερα περιθώρια κερδοφορίας.

Ένα ενδιαφέρον στοιχείο είναι ότι υπάρχει ένα «παράθυρο ευκαιρίας» 12-24 μηνών, κατά το οποίο επιχειρηματίες και επενδυτές καλούνται να δράσουν άμεσα. Το «παράθυρο» αυτό είναι το γεγονός ότι αυτή την περίοδο στην Ελλάδα το εργατικό κόστος είναι σχετικά χαμηλό, δημιουργώντας επιπλέον ευκαιρίες και περιορίζοντας το ρίσκο, ενώ παράλληλα αποτελεί και ένα «αντίβαρο» στα προβλήματα εισόδου στην αγορά που προκαλούν παράγοντες όπως η γραφειοκρατία και το θεσμικό πλαίσιο που δεν είναι ιδιαίτερα φιλικό.

Οι εταιρείες, που στοχεύουν στους προαναφερθέντες τομείς, αξιοποιούν δομικά πλεονεκτήματα της χώρας (π.χ. στον τουρισμό και τα τρόφιμα), ευκαιρίες που έχουν προκύψει λόγω κρίσης (π.χ. στην ενέργεια ή τον χρηματοπιστωτικό τομέα), αλλά και διεθνείς ευκαιρίες στην ευρύτερη περιοχή ή σε παγκόσμιο επίπεδο (π.χ. στον τομέα της τεχνολογίας, της βιοτεχνολογίας, της νανοτεχνολογίας).

4.4. ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ

Οι προοπτικές υπάρχουν μεν, αλλά θα πρέπει να γίνουν πολλές κινήσεις. Παρά τις θετικές ενδείξεις για την αύξηση της ποιοτικής επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα, παραμένουν ισχυρά εμπόδια και στρεβλώσεις που δυσχεραίνουν το επιχειρείν, αποθαρρύνουν τη μεγάλη κλίμακα και οδηγούν πολλές εταιρείες στη μεταφορά της έδρας τους στο εξωτερικό.

Οι ίδιοι οι νέοι επιχειρηματίες αναφέρουν ως κυριότερο πρόβλημα όχι τόσο το απόλυτο ύψος των φορολογικών συντελεστών όσο τη συνεχιζόμενη αστάθεια που χαρακτηρίζει το φορολογικό, εργασιακό και ασφαλιστικό τοπίο. Ως δεύτερη κατά σειρά αιτία, αναφέρεται η προβληματική πρόσβαση σε ρευστότητα και χρηματοδότηση. Με μορφή είτε παραδοσιακού τραπεζικού δανεισμού, είτε -έξυπνης- χρηματοδότησης ή και επιδότησης επιτοκίου δανεισμού.

Πώς θα μπορούσε να βοηθήσει το κράτος. Υπάρχουν ορισμένα σημεία όπου το κράτος, είναι σημαντικό να εστιαστεί. Το πρώτο είναι η σταθεροποίηση των φορολογικών και άλλων κανόνων που επηρεάζουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Το δεύτερο είναι η υποστήριξη οχημάτων χρηματοδότησης παρόμοιων με τα υπάρχοντα fund τεχνολογικών επενδύσεων που να καλύπτουν όμως όλους τους τομείς με ιδιαίτερη δυναμική ανάπτυξης (π.χ. τρόφιμα ή τουρισμός).

4.5. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί έναν σύνθετο κλάδο. Οι ερευνητές που έχουν εντοπίσει και μελετήσει τους παράγοντες που την επηρεάζουν έχουν καταλήξει σε έξι κατηγορίες παραγόντων επίδρασης[1]:

τους οικονομικούς παράγοντες (economic factors)

τους ψυχολογικούς (psychological factors)

τους κοινωνιολογικούς (social factors)

τους περιβαλλοντικούς παράγοντες (environmental factors)

τους δημογραφικούς παράγοντες (demographic factors)

τους παράγοντες κουλτούρας ή πολιτισμικούς παράγοντες (cultural factors)

Κοινωνιολογικοί παράγοντες είναι οι καταναλωτικές συνήθειες των ανθρώπων, ο τρόπος που ζουν, που διασκεδάζουν, ο τόπος στον οποίο διαμένουν (πόλη ή χωριό),

αλλά και ειδικότερες συνθήκες της ζωής τους, όπως το επάγγελμα, τα πιθανά προβλήματα βιοπορισμού, η ανεργία, η ασθένεια κ.α.

Στους περιβαλλοντικούς παράγοντες περιλαμβάνεται η γενική κατάσταση των επιχειρήσεων του τόπου ή της χώρας, οι οικονομικές συνθήκες της δεδομένης περιόδου, οι πολιτικές αναταραχές κ.ο.κ.

Στους δημογραφικούς παράγοντες ανήκουν το μέγεθος και η διάρθρωση του πληθυσμού, η ηλικία και το φύλο των ανθρώπων ή τα εισοδήματά τους.

Η επιχειρηματικότητα αφορά κατά κύριο λόγο την κουλτούρα. Η κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως οι κοινές φιλοσοφίες, ιδεολογίες, αξίες, παραδοχές, στάσεις και κανόνες που συνδέουν μεταξύ τους τα μέλη μιας κοινότητας [2].

Οι οικονομικοί παράγοντες σχετίζονται με τα οικονομικά μεγέθη, κυρίως τα κεφάλαια που καταναλώνει μία επιχείρηση και τον τρόπο με τον οποίο αυτά κατανέμονται, τα πιθανά δάνεια που μπορεί να έχει κ.λπ.

Τέλος, οι ψυχολογικοί παράγοντες έχουν να κάνουν με θέματα ψυχολογίας των συντελεστών της επιχείρησης, όπως η δομή της προσωπικότητας των ατόμων, η επιμονή τους για την επιτυχία, η αντοχή στην ακύρωση, η διάθεσή τους για ανάληψη κινδύνου ή όχι κ.α.

[1] Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003, σελ. 6 & Gaddam, 2007

[2] Kilmann, 1985

4.6. Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

Ο επιχειρηματίας μπορεί να είναι ο ιδρυτής και ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης, άρα αυτός που συγκεντρώνει, επενδύει και συντονίζει τους διαθέσιμους πόρους. Η συνδρομή του στην οικονομική αλλαγή και ανάπτυξη μπορεί να αποβεί καταλυτική, ενώ η ικανότητα που τον διακρίνει είναι αυτή του εντοπισμού επωφελών ευκαιριών

συναλλαγής και της αποκόμισης κέρδους από τη διαμεσολαβητική του λειτουργία. Ο επιχειρηματίας μπορεί να επινοήσει, δηλαδή να διαμορφώσει δυνητικές ευκαιρίες ακόμη και σε συνθήκες αμφιβολίας, εξαιτίας της οξυδέρκειας, της δημιουργικότητας, του νεωτερισμού και της ευθυκρισίας που τον χαρακτηρίζουν. Η αβεβαιότητα αποτελεί για τον επιχειρηματία ισχυρή πρόκληση, πηγή έμπνευσης και κίνητρο για αλλαγή.

4.7. ΚΛΑΔΟΙ-ΤΟΜΕΙΣ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η Ελλάδα είναι παραδοσιακά επιχειρηματική χώρα. Για παράδειγμα, στην ετήσια έκθεση του GEM για το 2006 (Harding & Bosma 2007) αναφέρεται ότι «οι Έλληνες είναι ιδιαίτερα επιχειρηματικοί, κατέχοντας την τέταρτη θέση στην Ευρώπη (μετά τις Νορβηγία, Κροατία και Ισλανδία). Οι επιχειρηματίες στην Ελλάδα θεωρούν ότι είναι σε θέση να δημιουργήσουν επιχειρήσεις χωρίς την ανάγκη ιδιαίτερης εκπαίδευσης, παρουσιάζουν όμως ταυτόχρονα το μεγαλύτερο παράγοντα φόβου (fear factor) ως προς τη βιωσιμότητα και την επιτυχία της επιχείρησής τους». Χαρακτηριστικά, οι ανάλογες παρατηρήσεις στην έκθεση του IOBE για το έτος 2009 ήταν (Ιωαννίδης, Τσακανίκας & Χατζηχρήστου 2009):

Πρέπει να σημειωθεί ότι κατά την τελευταία πενταετία η Ελλάδα συγκαταλέγεται ανάμεσα στις χώρες με οικονομία καινοτομίας στις εκθέσεις του GEM. Όπως όμως είναι γνωστό σε όλους μας, η Ελλάδα βιώνει μετά το 2009 την οικονομική κρίση χρέους η οποία έχει άμεσα κοινωνικοοικονομικά αποτελέσματα και κατά συνέπεια μεταβάλλει συνεχώς το επιχειρηματικό περιβάλλον. Ανατρέχοντας στην αντίστοιχη μελέτη του IOBE για το 2013 (Ιωαννίδης, & Γιωτόπουλος 2014), παρατηρείται ότι η Ελλάδα «έπεσε» στην 12^η θέση όσον αφορά στην επιχειρηματικότητα, συγκριτικά με την 4^η που κατείχε ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας το 2011, με ενδείξεις για περαιτέρω πτώση. Μερικές θετικές ενδείξεις αφορούν στην αύξηση των επιχειρήσεων που απευθύνονται σε επιχειρήσεις και όχι τελικούς καταναλωτές και στο νεαρότερο της ηλικίας των νέων επιχειρηματιών. Ταυτόχρονα όμως έχει αυξηθεί και ο φόβος της αποτυχίας. Αρκετή δε από την παρατηρούμενη αύξηση στην επιχειρηματικότητα αποτελεί επιχειρηματικότητα «ανάγκης». Οι νέοι Έλληνες επιχειρηματίες συνεχίζουν

να επιδεικνύουν τάση για καινοτομία και εξωστρέφεια αλλά η επαγόμενη επιχειρηματικότητα «ανάγκης» λόγω των οικονομικών συνθηκών μετριάζει αυτήν την προοπτική. Η δε αύξηση των νέων επιχειρήσεων παρουσιάζει σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις περιφέρειες της χώρας (με υψηλότερη τιμή στην Κεντρική Μακεδονία). Στοιχεία από την έρευνα του Eurobarometer (2012) δείχνουν ότι οι Έλληνες προτιμούν περισσότερο την αυτοαπασχόληση από τη μισθωτή εργασία σε σχέση με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο. Ταυτόχρονα, εκφράζουν υψηλό φόβο σε περίπτωση που ιδρύσουν επιχείρηση για τις συνέπειες μιας πιθανής χρεωκοπίας. Παρ' όλο δε που εκφράζουν σε υψηλότερο ποσοστό, από το μέσο Ευρωπαϊκό όρο, επιθυμία να γίνουν επιχειρηματίες, ταυτόχρονα συμφωνούν κατά μεγάλη πλειοψηφία (70% έναντι του 50% Ευρωπαϊκού μέσου όρου) ότι οι επιχειρηματίες νοιάζονται μόνο για το κέρδος τους. Εν ολίγοις, οι έρευνες του GEM και του Eurobarometer συγκλίνουν περί της αντίληψης της επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στη χώρα μας.

Νέοι τεχνολογικοί κλάδοι με διεθνή κρίσιμη μάζα.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο νεοσύστατος (max 5 ετών) κλάδος των εφαρμογών κινητής τηλεφωνίας με 50 Ελληνικές επιχειρήσεις, 5.000 επιστήμονες / στελέχη και πωλήσεις 0,5 δις. € που κυρίως αφορούν εξαγωγές. Οι καινοτόμες υπηρεσίες και λογισμικά εφαρμογών που προσφέρουν βασίζονται κυρίως σε Ελληνικά στελέχη και ερευνητικά προγράμματα συνεργασίας επιχειρήσεων με Ελληνικά ΑΕΙ. Οι κορυφαίες εταιρίες είναι ήδη εισηγμένες σε χρηματιστήρια του εξωτερικού και έχουν κέντρα διανομής σε πολλές χώρες. Η αναγκαία εδώ πολιτική είναι η βοήθεια, μέσω της διευκόλυνσης ίδρυσης και αξιοποίησης ερευνητικών αποτελεσμάτων, νέων μικρών επιχειρήσεων (από στελέχη του κλάδου και νέους επιστήμονες) να εξαπλωθούν με έδρα την Ελλάδα σε όλες τις διεθνείς αγορές, προσφέροντας τουλάχιστον 5.000 νέες θέσεις εργασίας σε μηχανικούς υψηλών προδιαγραφών και πάνω από 1 δις. € σε εξαγωγές σε λίγα χρόνια.

Κλάδοι μεταποίησης με καινοτόμα και διεθνώς αναγνωρισμένα βιομηχανικά προϊόντα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η βιομηχανία αλουμινίου στην Ελλάδα που σε μέγεθος είναι στην 5η θέση στην Ευρώπη. Κατάφερε, εκμεταλλευόμενη την ποιότητα του Ελληνικού βωξίτη, τις καινοτόμες επενδύσεις και την οξυδέρκεια των

επιχειρηματιών, να δημιουργήσει καινοτόμα, πιστοποιημένα και διεθνώς αναγνωρισμένα τελικά προϊόντα (πχ. κουφώματα, καλοπετάσματα) που χρησιμοποιούνται σε κατασκευαστικά έργα σε όλο τον κόσμο. Τα 2/3 της παραγωγής πλέον εξάγονται (700.000 τόνοι ημιέτοιμων προϊόντων αξίας πάνω από 1,5 δισ. €) στις απαιτητικές αγορές της Δ. Ευρώπης. Ενώ οι εταιρίες στο εξωτερικό είναι μεταξύ των κορυφαίων, στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν ένα εχθρικό περιβάλλον για την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Άρα, η αναγκαία πολιτική είναι η θεσμοθέτηση εθνικών προδιαγραφών για τα τελικά προϊόντα που θα αυξήσουν περαιτέρω την ανταγωνιστικότητα και καινοτομία των προϊόντων και μηχανισμούς ελέγχου της αγοράς για την καταπολέμηση του αθέμιτου ανταγωνισμού από αντιγραφές προϊόντων και των μη-νόμιμων συναλλαγών.

Ποιοτικά τρόφιμα σε συνδυασμό με τεχνολογία, καινοτομία και διεθνές branding. Με εξαγωγές που ξεπερνούν τα 2 δισ. € και περισσότερους από 100.000 εργαζόμενους αναδεικνύεται ο κορυφαίος κλάδος μεταποίησης με σημαντικές προοπτικές αφού όμως επικρατήσει ως εθνικός στόχος για όλη την Ελληνική επικράτεια. Εδώ η αναγκαία πολιτική είναι η ανάδειξη τουλάχιστον 1.000 μικρών εταιριών (εθνικών πρωταθλητών) που εκμεταλλεύονται συγκεκριμένα τοπικά γεωγραφικά αγροτικά / κτηνοτροφικά χαρακτηριστικά, αξιοποιούν παραγωγικές και προϊόντικές καινοτομίες και προσφέρουν ένα συνολικό διεθνές branding με έμφαση αποκλειστικά στις εξαγωγές. Η διεθνής επικράτηση της μεσογειακής διατροφής προσφέρει ένα σημαντικό βοήθημα στον εθνικό αυτό στόχο, που σε συνάρτηση με τον τουρισμό μπορεί να γίνει πραγματικότητα.

Οργανωμένο λιανεμπόριο τροφίμων με υψηλή συμβολή στο ΑΕΠ. Τα τελευταία χρόνια αναδεικνύεται ως ο κλάδος με την υψηλότερη συμβολή στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας με 7% συμβολή στην Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία, με 200.000 εργαζόμενους (ο μοναδικός που αύξησε την απασχόληση το 2011) και με 7 δισ. € επενδύσεις την τελευταία δεκαετία. Παράλληλα, έχει αναπτύξει βέλτιστες καινοτόμες διαδικασίες / συστήματα στην αποθήκευση / διανομή προϊόντων, στο ηλεκτρονικό επιχειρείν και στην προσφορά αξίας στον τελικό καταναλωτή. Λειτουργεί όμως μέσα στο πιο αναχρονιστικό θεσμικό πλαίσιο στην Ευρώπη όσον αφορά στη δημιουργία και λειτουργία καταστημάτων και κέντρων διανομής, καθώς και στη διακίνηση προϊόντων. Στην ουσία, είναι ένα αρνητικό θεσμικό πλαίσιο που δημιουργεί διαστρεβλώσεις στην ανάπτυξη της αγοράς και στην αύξηση του τελικού κόστους. Εδώ η αναγκαία πολιτική

είναι η αναμόρφωση του εθνικού θεσμικού πλαισίου λειτουργίας του κλάδου στα Ευρωπαϊκά πρότυπα που μπορεί να επιφέρει μια αύξηση κατά 25% στα 14 δις € που ήδη προσφέρει ο κλάδος στην εθνική Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία. Από τα παραπάνω αναδεικνύεται ότι δύο σημαντικοί παράγοντες αντιμετώπισης της κρίσης είναι η επιχειρηματική καινοτομία και το εθνικό περιβάλλον λειτουργίας της ιδιωτικής οικονομίας. Παρ' ότι η Ελλάδα υστερεί σε δαπάνες στην Έρευνα και Ανάπτυξη φαίνεται ότι στην Ελληνική επιχειρηματική πρακτική υπάρχουν παραδείγματα επιτυχούς απορρόφησης, προσαρμογής και διάχυσης της τεχνολογίας / καινοτομίας. Το Ελληνικό μάνατζμεντ έχει αποδείξει ότι είναι ανοικτό να αφομοιώνει, προσαρμόζει και να δημιουργεί καινοτομία σε διαδικασίες, προϊόντα και επιχειρηματικά μοντέλα. Οι περιορισμένες, όμως, αυτές βέλτιστες κλαδικές πρακτικές θα πρέπει να γνωστοποιηθούν ευρέως και να εδραιωθούν, έτσι ώστε να γίνει πιο μαζική η εφαρμογή και αξιοποίησή τους. Το οικονομικό περιβάλλον λόγω έλλειψης χρηματοοικονομικών πόρων θα είναι πιο δυσμενές στο μέλλον. Άρα, θα πρέπει να βελτιωθεί άμεσα το θεσμικό πλαίσιο δημιουργίας, λειτουργίας και ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Όχι όμως αόριστα και οριζόντια αλλά εξειδικευμένα σε συγκεκριμένους καινοτόμους, εξωστρεφείς και σημαντικούς κλάδους για την εθνική οικονομία.

4.8. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Ο κλάδος του τουρισμού αποτελεί αδιαμφισβήτητα την σημαντικότερη πηγή εσόδων για την χώρα μας γι αυτό ακολουθεί μια σύντομη αναφορά της κατάστασης της επιχειρηματικότητας σχετικά με αυτόν.

Η Ελλάδα, επί αρκετές δεκαετίες, αποτελεί πόλο έλξης για χιλιάδες τουρίστες από το εξωτερικό, ενώ τις τελευταίες δεκαετίες, παράλληλα με την οικονομική ευημερία, είχε γνωρίσει άνθιση και ο εσωτερικός τουρισμός. Μεγάλος αριθμός γηγενών, ως επί το πλείστον, ασχολήθηκαν με τις τουριστικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, την ευημερία ακολούθησαν τα δύσκολα χρόνια της οικονομικής κρίσης που διανύουμε. Στην παρούσα εργασία μελετήθηκε η κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα μετά την εμφάνιση της κρίσης ως προς την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα εστιάζοντας στην κατάσταση που επικρατεί στον τουρισμό και ειδικότερα στην ελληνική

ξενοδοχεία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η Ελλάδα είναι μία χώρα που παρόλο που η συνολική επιχειρηματικότητα είναι σε υψηλό βαθμό, υστερεί σε ποιοτικά σημεία σε σχέση με τις υπόλοιπες ανεπτυγμένες χώρες και θεωρείται ως μία «μέτρια καινοτόμος» χώρα. Για την κατάσταση στον τουρισμό και τα ξενοδοχεία η εργασία βασίστηκε στα ευρήματα της έρευνας του ΙΤΕΠ: «Εξελίξεις στον Τουρισμό και στα Βασικά Μεγέθη της Ελληνικής Ξενοδοχείας το 2012». Στην έρευνα αυτή περιλαμβάνονταν όλες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όλων των αστέρων που λειτουργούν σε όλη την περιφέρεια της χώρας. Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαφαίνεται ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα εμφανίζει ιδιαιτερότητες, αφού παρουσιάζεται μεγάλη ανισότητα στα ευρήματα, τα οποία διαφοροποιούνται αναλόγως με την περιοχή, το μέγεθος και την προέλευση των πελατών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα οι υψηλής κατηγορίας μονάδες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στη νησιωτική Ελλάδα και απευθύνονται κυρίως σε αλλοδαπούς, εμφάνισαν αύξηση σε έσοδα και πληρότητα καθώς και στην απορρόφηση εργατικού δυναμικού, σε αντίθεση με εκείνες της ηπειρωτικής χώρας, οι οποίες βασίζονταν κυρίως στον εσωτερικό τουρισμό. Ωστόσο, η τελική εικόνα που εμφανίζει η ελληνική ξενοδοχεία, είναι θετική, αφού ο τουρισμός είναι ο μόνος τομέας, που παρά την οικονομική κρίση κατάφερε να προβάλει αντίσταση και να συνεισφέρει σημαντικά στην εθνική οικονομία.

4.9. ΣΧΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ-ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία στις e-business έχουν τους θεμέλιους λίθους τους, τους οποίους παραστούμε στη συνέχεια:

Ανθρώπινο δυναμικό

Οι άνθρωποι μιας επιχείρησης είναι το μεγαλύτερο ατού της. Είναι εκείνοι που σε έναν πρωτοπόρο επιχειρηματικό οργανισμό, πρέπει να έχουν ζώες στην καινοτομία και το επιχειρηματικό πνεύμα, να είναι δημιουργικοί και ευσυνείδητοι. Για να πετύχει λοιπόν μια επιχείρηση στο οικονομικό της περιβάλλον χρειάζεται ικανός project managers που κα δώσουν έμπνευση στο υπόλοιπο προσωπικό για να υλοποιήσει τους στόχους της. Ο σωστός συνδυασμός ατόμων είναι υψίστης σημασίας για να επικοινωνούν τα μηνύματα

της επιχείρησης προς τα έξω. Ακολουθούν οι βασικές δεξιότητες και ικανότητες στελεχών αλλά και του συνόλου της επιχείρησης που απαιτούνται σύμφωνα με τον Drucker:

Δεξιότητες

Κατά τον Drucker, η συστηματική καινοτομία επιτυγχάνεται με την καταγραφή και ανάλυση επτά διαφορετικών ειδών ευκαιριών:

- α) των απροσδόκητων,
- β) των δυσαρμονικών,
- γ) της ανάγκης νέων διαδικασιών,
- δ) των δομών της αγοράς και της παραγωγής,
- ε) των δημογραφικών αναγκών,
- στ) των αλλαγών γενικών αντιλήψεων στην κοινωνία και
- η) της νέας γνώσης.

Αναμφισβήτητα, η επιτυχημένη επιχείρηση χρειάζεται ικανότητες στον χειρισμό της καινοτομίας οι οποίες συνοψίζονται ως εξής:

1. Ικανότητα να ερευνά και να εντοπίζει καινοτόμες ευκαιρίες
2. Ενεργητική στάση στην προώθηση της καινοτομίας μέσα από ένα στρατηγικό όραμα
3. Ικανότητα δημιουργίας κουλτούρας που επικεντρώνεται στην καινοτομία και την επιχειρηματικότητα
4. Ικανότητα ανάπτυξης αποτελεσματικών σχεδίων για την εφαρμογή της καινοτομίας σε διαδικασίες εμπορευματοποίησης
5. Ικανότητα ολοκλήρωσης της έρευνας, του σχεδιασμού και των πληροφοριών της αγοράς για να μετατρέπονται οι νέες ιδέες και εφευρέσεις σε εμπορικά βιώσιμες καινοτομίες
6. Ικανότητα ανάπτυξης αποτελεσματικών και ρεαλιστικών διαδικασιών για την εκτίμηση των διαφόρων ερευνητικών μελετών υπό το πρίσμα της καινοτομίας, της

ποιότητας και της εμπορευματοποίησης.

Στυλ Ένα ιδανικό επιχειρηματικό στυλ διαχείρισης της καινοτομίας πρέπει να είναι ανοιχτό και υποστηρικτικό, να ενθαρρύνει την ανάπτυξη νέων προϊόντων, να εντοπίζει τις νέες ανάγκες των πελατών, τους νέους χρήστες των υπηρεσιών και τις νέες αγορές. Ένα επιχειρηματικό στυλ επιχείρησης που κα απορροφά πληροφορίες από διάφορες πηγές πληροφοριών και κα παρέχει στους εργαζόμενος της ευελιξία και ένα ανταποδοτικό σύστημα που κα τους τροφοδοτεί με κίνητρα για επιχειρηματικής συμπεριφοράς, αξίες και επιτεύγματα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.1. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στις αρχές της δεκαετίας του 90 η ελληνική βιομηχανία είχε πολύ χαμηλές επιδόσεις στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και στην προώθηση τεχνολογικών αλλαγών. Σύμφωνα με τη πρώτη Κοινοτική Απογραφή της καινοτομίας (1990-1992) μόνο 297 μεταποιητικές επιχειρήσεις ανέπτυξαν κάποια μορφή καινοτομίας. Με τη πάροδο του χρόνου όλο και περισσότερο, η ελληνική οικονομία γνώρισε μια περίοδο έντονων μετασχηματισμών με αντανάκλαση και στην καινοτομικότητα των επιχειρήσεων τόσο της μεταποίησης όσο και των υπηρεσιών. Την τριετία 1994-1996 ο αριθμός των καινοτόμων επιχειρήσεων (της μεταποίησης και των υπηρεσιών) υπερ-τριπλασιάζεται φτάνοντας τις 1045, ενώ κατά το διάστημα 1997-98 παρουσιάζεται νέα αύξηση της τάξης του 10% (ΓΓΕΤ, 2001). Κατά την πρώτη περίοδο (1994-96) οι καινοτόμες μεταποιητικές επιχειρήσεις αντιπροσώπευαν το 16,9% επί του συνόλου, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για το κλάδο των υπηρεσιών κυμαίνονταν στο 10,1%. Για το επόμενο χρονικό διάστημα (1997-98) τα αντίστοιχα ποσοστά ανήλθαν στο 18,4% για τη μεταποίηση και στο 11,2% για τις υπηρεσίες

ΤΟΜΕΑΣ	1994-1996 % ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥΝ	1997-1998 % ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥΝ	ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ %
ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	16,9	18,4	8,9
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	10,1	11,2	11,1

5.2. Η ΥΠΟΔΟΜΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η ανάπτυξη καινοτομιών προϋποθέτει την ύπαρξη σημαντικών τεχνολογικών και επιστημονικών επενδύσεων σε «μακρο» επίπεδο. Προς τη κατεύθυνση αυτή η κρατική χρηματοδότηση επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας παρουσιάζει διαχρονικά σχετική αύξηση, φτάνοντας το 2000 στο 0,32% του ΑΕΠ . Η ενίσχυση των κεφαλαίων για E&A φαίνεται να αποδίδει καρπούς καθώς, όπως είδαμε, παρουσιάζεται εντατικοποίηση καινοτομικών δραστηριοτήτων τόσο στη μεταποίηση όσο και στο κλάδο των υπηρεσιών .

Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της Ελλάδας συγκριτικά με τις περισσότερες χώρες του ΟΟΣΑ και της ΕΕ, είναι η κυριαρχία του κράτους ως ο μεγαλύτερος χρηματοδότης και παραγωγός E&A . Η συνολική δημόσια χρηματοδότηση, η οποία περιλαμβάνει και τις χρηματοδοτήσεις των διαρθρωτικών ταμείων και των Προγραμμάτων Πλαισίων της ΕΕ, ανέρχεται στο 71% της συνολικής δαπάνης για E&A με τάσεις ελαφράς συρρίκνωσης. Την ίδια στιγμή, τα ΑΕΙ και τα Κρατικά Ερευνητικά Ιδρύματα εκτελούν το 71% της E&A. Αντίθετα, στην ΕΕ η δημόσια χρηματοδότηση δεν ξεπερνά το 35% με 40% και η εκτέλεση της έρευνας από κρατικούς φορείς και πανεπιστήμια το 36%.

Παράλληλα, ιδιαίτερα χαμηλές είναι και οι ιδιωτικές επενδύσεις σε E&A, οι οποίες ανήλθαν στο 24% της συνολικής εγχώριας δαπάνης για E&A το 1999. Τα αντίστοιχα ποσοστά για την ΕΕ κυμαίνονται στο 54%, γεγονός που φανερώνει την αδυναμία του συστήματος χρηματοδότησης αλλά και του ευρύτερου εθνικού περιβάλλοντος που δεν ενθαρρύνει την ιδιωτική καινοτομική δραστηριότητα. Η διαπίστωση αυτή ενισχύει την ελάχιστη χρηματοδότηση που δέχονται οι ιδιωτικές επιχειρήσεις από τους υπόλοιπους φορείς (υπουργεία, ΑΕΙ κλπ.), αναγκάζόμενες να χρηματοδοτήσουν τις δράσεις E&A από ίδιους πόρους.

Ένα ακόμα σημείο στο οποίο υστερεί η χώρας μας είναι η χρηματοδότηση υψηλού κινδύνου (venture capital). Στις ΗΠΑ αλλά και την ΕΕ, η χρηματοδότηση υψηλού κινδύνου έχει εξελιχθεί σε μια από τις κύριες πηγές κεφαλαίων για τις νέες επιχειρήσεις τεχνολογικής βάσης, και κατά συνέπεια σε ένα από τα κύρια εργαλεία ενίσχυσης της καινοτομίας. Ειδικότερα, η Ελλάδα επενδύει κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου για τη σύσταση καινοτόμων εταιριών σε ποσοστό 0,17% του ΑΕΠ, βρισκόμενη πίσω από

τον αντίστοιχο μέσο όρο της ΕΕ (0,38%), προηγούμενη ωστόσο χωρών όπως η Ισπανία, η Ιταλία, η Πορτογαλία και η Αυστρία.

**ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ Ε&Α ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΗΣ
ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ Ε&Α -1999**

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΕΣ	ΚΡΑΤΙΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΑΕΙ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΝΠΙΔ	ΣΥΝΟΛΟ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΑ	12,64	12,11	1,01	0,1	25,86
ΑΕΙ	0	21,23	0	0	21,23
ΕΕ	7,06	10,84	05,77	0,16	23,83
ΑΛΛΟΙ ΠΟΡΟΙ ΑΠΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	0,13	0,44	0,28	0	0,85
ΙΔΙΟΙ ΠΟΡΟΙ	1,6	2,13	0	0,05	3,78
ΝΠΙΔ	0,01	0,27	0	0	0,28
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	0,26	2,47	21,42	0	24,16
ΣΥΝΟΛΟ	21,71	49,5	28,48	0,31	100

Στο πλαίσιο ενδυνάμωσης των μηχανισμών χρηματοδότησης υψηλού κινδύνου εντάσσεται και η πρωτοβουλία δημιουργίας του Ταμείου Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας (ΤΑΝΕΟ), που αναλαμβάνει τη χρηματοδότηση καινοτόμων εταιριών. Εκτός όμως από την χρηματοδότηση, μια σειρά άλλων παραγόντων ασκούν επίδραση στη διαδικασία ανάπτυξης καινοτομίας. Ο αριθμός των απασχολούμενων ερευνητών, για παράδειγμα, αποτελεί κρίσιμο πόρο στη διαδικασία καινοτομίας, με την Ελλάδα να καταλαμβάνει την τελευταία θέση ανάμεσα στις χώρες-μέλη της ΕΕ, εμφανίζοντας ωστόσο αυξητικές τάσεις. Επίσης, η συμμετοχή στη δια βίου μάθηση είναι πολύ χαμηλή. Η Ελλάδα καταλαμβάνει την τελευταία θέση ανάμεσα στις χώρες της ΕΕ, με

ποσοστό πληθυσμού (της ηλικιακής ομάδας 25-64 ετών) που συμμετέχει στη δια βίου μάθηση μόλις 1,1%, ενώ ο μέσος όρος της ΕΕ είναι 8,4%, της Ιρλανδίας και της Ισπανίας είναι 5,2%, της Φιλανδίας 19,6%, και της Σουηδίας 21,6%.

Η σύνθεση του εργατικού δυναμικού είναι επίσης ετεροβαρής σχετικά με το ποσοστό του εξειδικευμένου επιστημονικού και τεχνικού προσωπικού που απασχολείται στην Ε&Α. Η Ελλάδα καταλαμβάνει την 13η θέση μαζί με την Ισπανία, με το ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζεται με την επιστήμη και την τεχνολογία να ανέρχεται στο 17,2% (επί του συνόλου του εργατικού δυναμικού της χώρας). Παρόλα αυτά, διαφαίνεται μια τάση ενίσχυσης της θέσης της Ελλάδας καθώς καταλαμβάνει την πέμπτη θέση στους ρυθμούς ανάπτυξης του αντίστοιχου ποσοστού κατά την περίοδο 1995-1999, με την Ιρλανδία να καταλαμβάνει την πρώτη θέση

Επιπλέον, η υποδομή σε τεχνολογίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών είναι αρκετά περιορισμένη καθώς η Ελλάδα βρίσκεται πολύ κάτω από το μέσο όρο της ΕΕ (European Trend Chart on Innovation, 2001). Η μείωση των γραφειοκρατικών μηχανισμών κρίνεται απαραίτητη για την εύκολη ίδρυση νέων, καινοτόμων εταιριών. Επίσης, η διασύνδεση ερευνητικών κέντρων, πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και επιχειρήσεων σε συνδυασμό με την ενθάρρυνση της κινητικότητας σπουδαστών και ερευνητών, στην Ελλάδα αλλά κυρίως προς και από το εξωτερικό, προσφέρει ευκαιρίες δημιουργίας καναλιών μεταφοράς και ανταλλαγής τεχνογνωσίας και πληροφοριών Ε&Α, στοιχεία που αποτελούν κρίσιμες εισροές στη διαδικασία καινοτομίας.

5.3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις ομαδοποιούνται με τις επιχειρήσεις της Ισπανίας και της Πορτογαλίας σε όλες σχεδόν τις κατηγορίες και πως γενικότερα οι επιδόσεις τους είναι ενθαρρυντικές. Όμως δεν πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι το ποσοστό του πληθυσμού στόχου για την μελέτη CIS των ελληνικών επιχειρήσεων καλύπτει μόνο το 2% των ελληνικών επιχειρήσεων (σε αντίθεση με τις άλλες χώρες) και συνεπώς τα αποτελέσματα σε ποσοστιαίες μονάδες δεν μπορούν να χαρακτηρισθούν ως απολύτως αξιόπιστα.

Παρόλα αυτά και συγκριτικά με τις επιδόσεις των άλλων χωρών, είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι πρωτοπόρες (αν και παρουσιάζουν φθίνον ρυθμό) στην αγορά μηχανημάτων, εξοπλισμού και λογισμικού (το 82,20%) και στην κατάρτιση των απασχολούμενων υπαλλήλων τους (το 68,64%). Όσον αφορά την πρωτοπορία στην αγορά μηχανημάτων, εξοπλισμού και λογισμικού θα πρέπει να τονιστούν οι βραχυπρόθεσμες συνέπειες που επέρχονται στις ελληνικές επιχειρήσεις, αφού δεν υπάρχει κάποιο μακροπρόθεσμο πρόγραμμα και ούτε παρατηρείται κάποια δομική αλλαγή. Με αυτόν τον τρόπο τα οφέλη είναι προσωρινά, χωρίς συνέχεια και περιορίζονται οι προοπτικές ενός ισχυρού και μακροπρόθεσμου συστήματος καινοτομίας.

Οι Ν. Κομνηνός και Α. Τσάμης στη μελέτη τους με τίτλο ‘‘The system of innovation in Greece: structural asymmetries and policy failure’’, αναφέρουν ότι «στην Ελλάδα οι πιο καινοτόμοι κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας κατέχουν πολύ μικρά μερίδια στο σύνολο της οικονομίας... και ότι ο πλέον καινοτόμος κλάδος της ελληνικής οικονομίας, δηλαδή της Πληροφορικής συμμετέχει μόνο με 0,3% της συνολικής προστιθέμενης αξίας (σε τρέχουσες τιμές) το 2003 (περισσότερο από έξι φορές λιγότερο από τον αντίστοιχο ευρωπαϊκό μέσο)» .

Αυτό το γεγονός είναι ιδιαίτερα σημαντικό αφού ένας από τους πλέον καινοτόμους κλάδους της χώρας μας όπως αυτός της Πληροφορικής, συμμετέχει με ελάχιστο ποσοστό στη συνολική προστιθέμενη αξία και τα συνολικά οφέλη περιορίζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό αφού οι αλληλεπιδράσεις και οι συνεργασίες για τη μεταφορά της γνώσης δεν είναι ικανές να διαχύσουν δυναμικά την καινοτομία στο σύνολο της οικονομίας.

Παραπάνω αναφέρει ως τα μεγαλύτερα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι καινοτομικά ενεργές ελληνικές επιχειρήσεις την έλλειψη πληροφόρησης στις αγορές (35,60%), την έλλειψη πληροφόρησης για την τεχνολογία (30,54%), την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού (26,16%) και τη μηδενική ζήτηση για καινοτομία (28,98%). Επίσης διαπιστώνουμε ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις παρότι καινοτομούν περισσότερο και πιο αποδοτικά, αντιμετωπίζουν τα περισσότερα εμπόδια το οποίο μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι αυτές οι επιχειρήσεις είναι πιο απαιτητικές και η καινοτομική δραστηριότητά τους είναι σαφώς πιο περίπλοκη και δαπανηρή συγκριτικά με αυτή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Στην αβεβαιότητα ζήτησης για καινοτόμα αγαθά ή υπηρεσίες, στη μηδενική ζήτηση για καινοτομία και στη μηδενική ζήτηση για καινοτομία λόγω προηγούμενων καινοτομιών τα ποσοστά των ελληνικών επιχειρήσεων μαρτυρούν το γενικότερο πρόβλημα με τη χαμηλή ζήτηση για καινοτομία που υπάρχει στην Ελλάδα. Επίσης, εμφανίζονται αρκετά μεγάλες αποκλίσεις και στην έλλειψη πληροφόρησης για τις αγορές, στην έλλειψη πληροφόρησης για την τεχνολογία και στην έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού που αναδεικνύει την παραδοσιακή οργανωτική δομή των ελληνικών επιχειρήσεων που όπως θα αναφέρουμε στην τελευταία ενότητα οφείλεται στη χαμηλή ζήτηση για καινοτομία, η οποία αποτελεί το σημαντικότερο πρόβλημα του ελληνικού συστήματος καινοτομίας.

Σύμφωνα με τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα του , το 40.9% των επιχειρήσεων του υπό μελέτη πληθυσμού επέδειξε καινοτομική δραστηριότητα κατά την περίοδο μελέτης, ενώ το ποσοστό των επιχειρήσεων που εισήγαγαν με επιτυχία μια ή περισσότερες τεχνολογικές καινοτομίες ήταν 38.1%. Τα ποσοστά αυτά διαμορφώνονται σε σημαντικό βαθμό από τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν την πλειοψηφία στον υπό μελέτη πληθυσμό.

Οι επιχειρήσεις του ευρύτερου κλάδου των Υπηρεσιών επέδειξαν καινοτομική δραστηριότητα σε μεγαλύτερο ποσοστό από τις επιχειρήσεις του Βιομηχανικού κλάδου (44.5% έναντι 37.8%). Το συμπέρασμα αυτό ισχύει για τις μικρές και τις μεσαίες επιχειρήσεις, όχι όμως και για τις μεγάλες. Στην περίπτωση των τελευταίων, οι επιχειρήσεις του Βιομηχανικού κλάδου επέδειξαν καινοτομική δραστηριότητα σε μεγαλύτερο ποσοστό από τις επιχειρήσεις του κλάδου των Υπηρεσιών (81.6% έναντι 59.7%). Αντίστοιχα είναι τα συμπεράσματα και για την τεχνολογική καινοτομία, ενώ παρατηρούμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις με καινοτομική δραστηριότητα κατά την περίοδο μελέτης, εισήγαγαν τελικά με επιτυχία κάποια (ή κάποιες) τεχνολογική (-ες) καινοτομία (-ες). Στο εξής με τον όρο “περίοδος μελέτης” θα αναφερόμαστε στην περίοδο 2004 – 2006.

Παρατηρούμε τέλος ότι το επίπεδο της καινοτομικής δραστηριότητας και της τεχνολογικής καινοτομίας είναι ανάλογο με το μέγεθος των επιχειρήσεων στην περίπτωση των επιχειρήσεων του βιομηχανικού κλάδου. Χαρακτηριστικό είναι ότι το ποσοστό της καινοτομικής δραστηριότητας και της τεχνολογικής καινοτομίας στην περίπτωση των επιχειρήσεων στον κλάδο των Υπηρεσιών είναι υψηλότερο στις

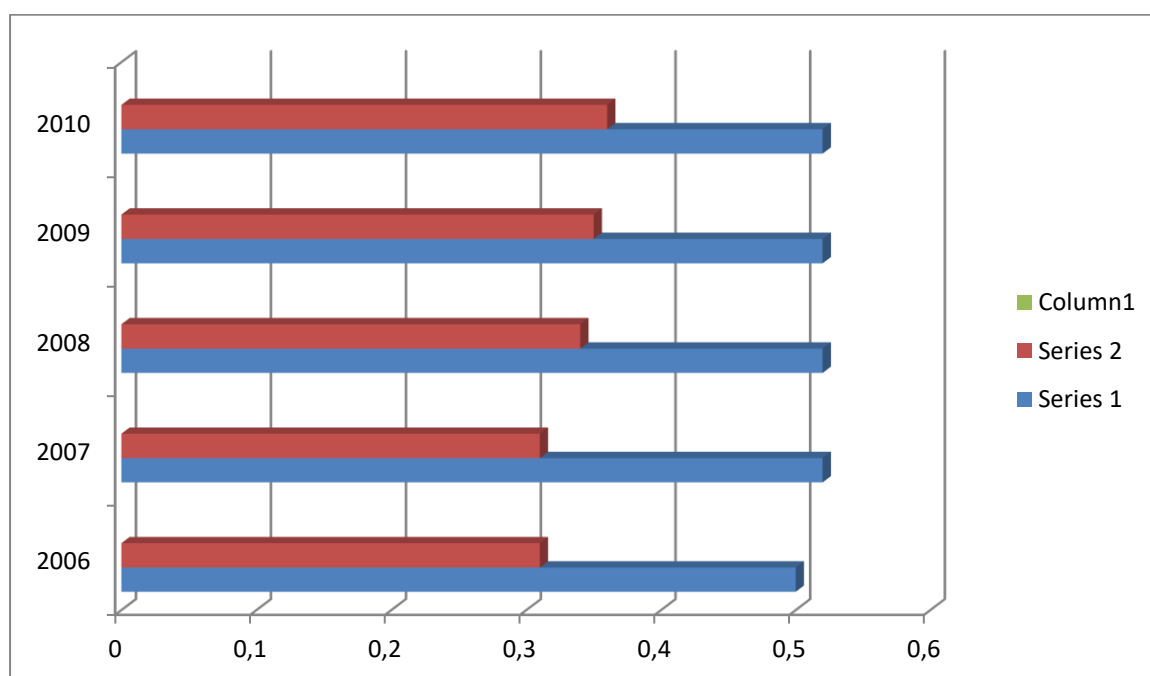
μεσαίες επιχειρήσεις από ότι στις μεγάλες. Το επίπεδο καινοτομικής δραστηριότητας των μεσαίων επιχειρήσεων (56.3% για το σύνολο των κλάδων) είναι σχεδόν στο μέσο του επιπέδου μεταξύ των μικρών και των μεγάλων επιχειρήσεων.

Η σημαντικότερη παρατήρηση είναι ότι σε γενικές γραμμές το επίπεδο καινοτομίας και καινοτομικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων που ανήκουν στους κλάδους Υπηρεσιών είναι υψηλότερο από το αντίστοιχο των επιχειρήσεων του Βιομηχανικού κλάδου. Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στον κλάδο της Παροχή ηλ. Ρεύματος, φυσικού αερίου και νερού στον οποίο το επίπεδο καινοτομικής δραστηριότητας κατά την περίοδο 2004-2006 ήταν αρκετό υψηλό, συγκεκριμένα 89.5%. Υψηλό επίπεδο καινοτομικής δραστηριότητας επέδειξαν ακόμα οι επιχειρήσεις στον κλάδο των Αποθηκείσεων (63.6%), των Ενδιάμεσων Χρηματοπιστωτικών Οργανισμών (67.8%), οι εταιρίες Πληροφορικής και των Τεχνικών δοκιμών και Αναλύσεων (65.7%), αλλά και οι επιχειρήσεις του Μηχανολογικού και Ηλεκτρονικού Μελέτη για τη Μέτρηση της Καινοτομίας των Επιχειρήσεων στην Ελλάδα (2005 – 2006) - 49 - εξοπλισμού (51.0%), οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στη Βιομηχανία Μετάλλου και Τροφίμων, ποτών και καπνού (42.7%). Ωστόσο αρκετά χαμηλό είναι το ποσοστό καινοτομικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων με Δραστηριότητες αρχιτεκτόνων, μηχανικών και τεχνικών (20.5%) καθώς και σε εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε Ορυχεία και Λατομεία (21.4%).

5.4. Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα ανήκει στην κατηγορία των ΜΜΕ ενώ οι περισσότερες δραστηριοποιούνται στον τριτογενή τομέα. Αυτά τα δύο χαρακτηριστικά, τονίζουν την ανάγκη προώθησης καινοτόμων συμπεριφορών πλην Ε&Α (επιχειρηματικό κλίμα, καινοτόμος κουλτούρα, ευέλικτες οργανωτικές δομές, αξιοποίηση διανοητικού κεφαλαίου, ανοιχτή καινοτομία, συνεργασίες και συστάδες επιχειρήσεων) εξαιτίας του ότι η καινοτομικότητα μέσω της επένδυσης σε Ε&Α είναι σχετικά περιορισμένη στην Ελλάδα. Η καινοτομική επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα εξελίσσεται σε ένα δυσμενές για αυτήν περιβάλλον. Παραδείγματος χάριν, η ανταγωνιστικότητα στην Ελλάδα, σύμφωνα με την Επετηρίδα Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας του IMD

(World Competitiveness Yearbook), κατατάσσεται στην θέση 56 ανάμεσα στις 59 χώρες προς σύγκριση για το έτος 2011, χαμηλότερα δηλαδή από την θέση 46 που βρέθηκε το έτος 2010. Επίσης, σύμφωνα με την Έκθεση Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας (Global Competitiveness Report) του World Economic Forum, η Ελλάδα λαμβάνει την 83η θέση από τις 139 για την περίοδο των ετών 2010-2011. Τέλος, αναφορικά με την καινοτομία στην Ελλάδα σε σχέση με την υπόλοιπη Ε.Ε., οι εκθέσεις του Ευρωπαϊκού Πίνακα Καινοτομίας (European Innovation Scoreboard - Innovation Union Scoreboard), καταδεικνύουν μια μόνιμη υστέρηση από το έτος 2006 έως το έτος 2010 .



Διάγραμμα 1

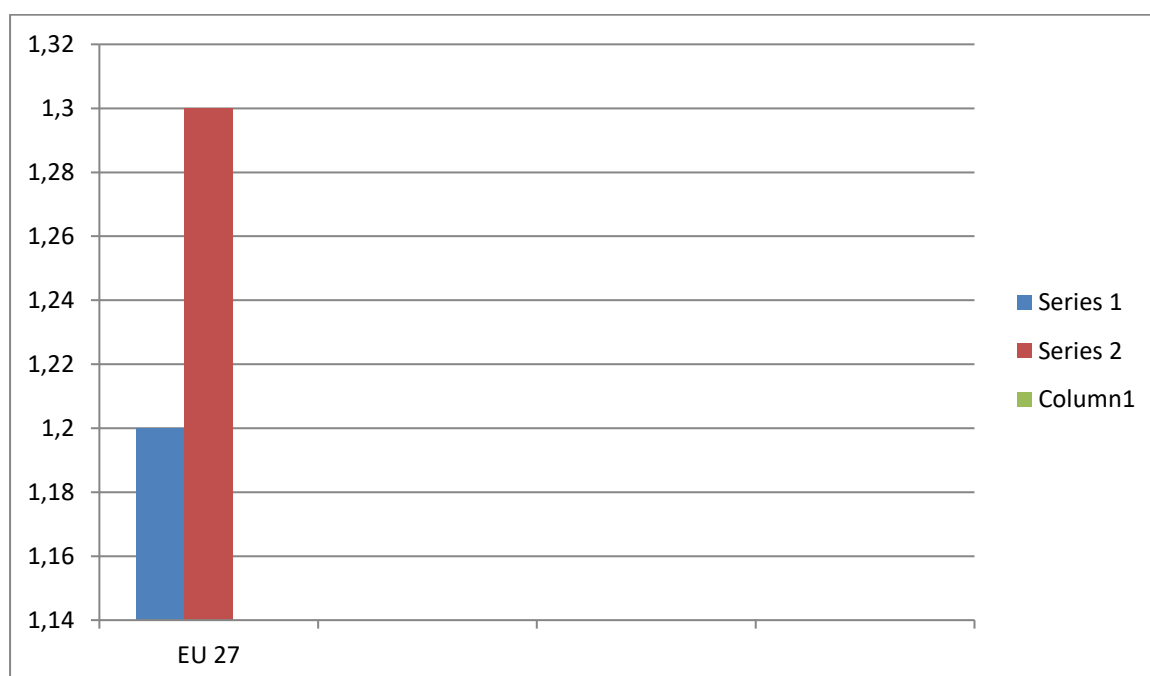
5.5. 1. ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στα διαγράμματα που ακολουθούν παρουσιάζονται χαρακτηριστικοί δείκτες σχετικά με την κατάσταση της καινοτομικής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα. Αρχικά, το διάγραμμα 2 δείχνει ότι η συνολική επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων (TEA index), αν και υστερεί στη χρήση εντελώς νέων τεχνολογιών σε σχέση με το ευρωπαϊκό μέσο όρο, υπερτερεί στη χρήση νέων τεχνολογιών.

ΧΩΡΕΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΤΕΑ %	ΕΝΤΕΛΩΣ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ	ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ	ΠΑΛΑΙΟΤΕΡΕΣ
ΗΠΑ	8,0	4,1	19,3	76,6
ΕΛΛΑΔΑ	8,8	10,3	31,6	58,1
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	7,2	5,9	10,3	83,8
ΒΕΛΓΙΟ	3,5	22,3	12,1	65,5
ΓΑΛΛΙΑ	4,4	23,1	27,1	49,8
ΙΣΠΑΝΙΑ	5,1	14,5	18,5	67,0
ΙΤΑΛΙΑ	3,7	4,9	24,0	71,2
ΕΛΒΕΤΙΑ	7,7	9,6	20,6	69,8
ΗΝ.ΒΑΣΙΛΕΙΟ	5,7	6,4	19,2	74,5
ΔΑΝΙΑ	3,6	7,1	15,2	77,7
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	8,5	9,3	14,3	76,4
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	4,1	6,6	16,0	77,5
ΙΑΠΩΝΙΑ	3,3	18,4	27,0	54,6
ΚΟΡΕΑ	7,0	6,9	17,5	75,6
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	11,5	17,5	23,3	59,3
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	5,2	8,9	9,9	81,2
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	5,4	10,7	20,9	68,4
ΧΟΝΓΚ ΚΟΝΓΚ	3,6	14,2	21,4	64,4
ΗΝ.ΑΡ. ΕΜΙΡΑΤΑ	13,3	19,3	32,9	47,8
ΙΣΡΑΗΛ	6,1	29,6	23,3	47,1
Μ.Ο. ΕΥΡΩΠΗΣ	6,1	12,1	19,8	68,1

Επιπλέον, το διάγραμμα 3 καταδεικνύει την υστέρηση των ελληνικών επιχειρήσεων όσον αφορά τις δαπάνες σε E&A, το οποίο εύκολα δικαιολογείται αν αναλογιστούμε

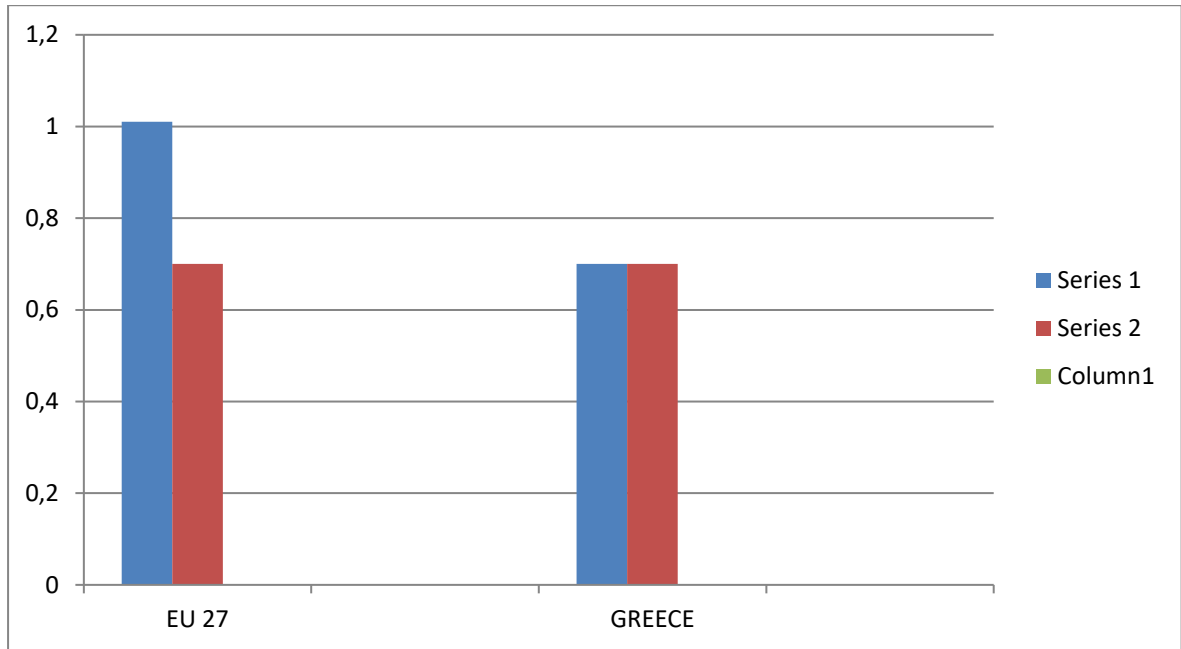
το μέγεθος (κυρίως ΜΜΕ) και τους τομείς δραστηριότητας (κυρίως χαμηλής ή μεσαίας τεχνολογικής έντασης) των ελληνικών επιχειρήσεων. Αντιθέτως, το διάγραμμα 4 παρουσιάζει τις ελληνικές επιχειρήσεις να βρίσκονται κοντά στο μέσο όρο της Ε.Ε. αναφορικά με τις δαπάνες για καινοτομία, πλην E&A (δηλαδή δαπάνες για απόκτηση νέων μηχανημάτων, εξοπλισμών και λογισμικών, για απόκτηση γνώσης μέσω παραχωρήσεως αδειών εκμεταλλεύσεως πατεντών - patent licensing, για εκπαίδευση προσωπικού, για δαπάνες marketing για νέα προϊόντα κ.α.). Συνεπώς, οι ελληνικές επιχειρήσεις, αν και αδυνατούν να δαπανήσουν σε E&A, εντούτοις προσδοκούν να αυξήσουν την καινοτομική τους μέσω άλλων καινοτομικών



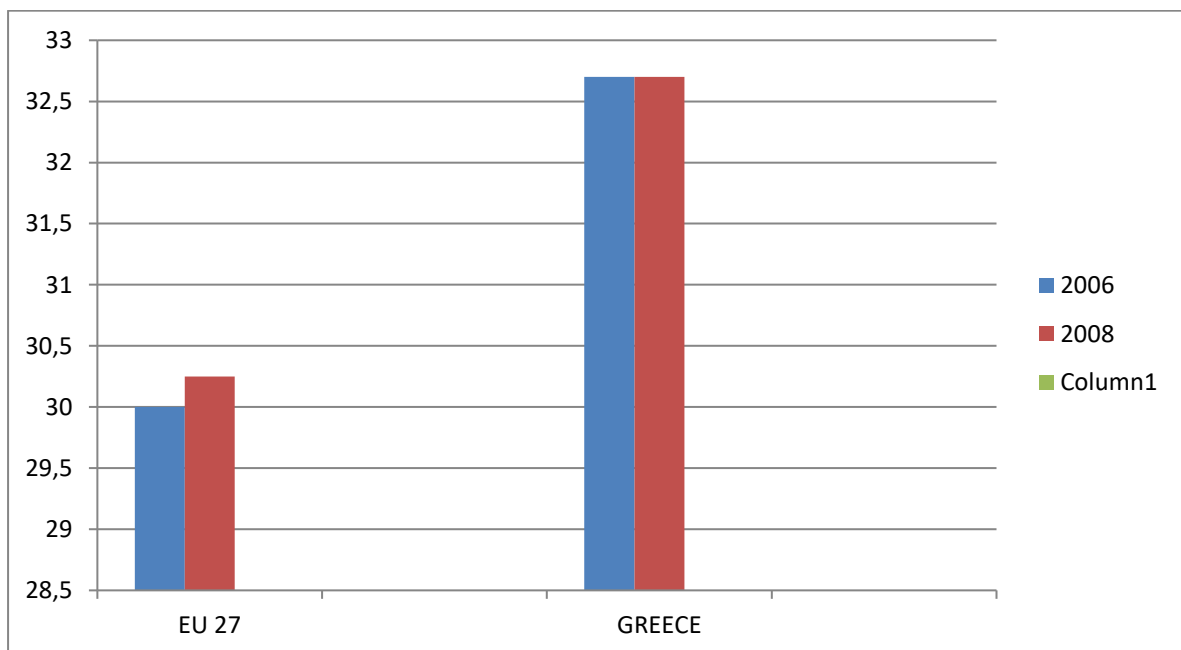
Διάγραμμα 2

Στο ίδιο μήκος κύματος με το διάγραμμα 4, , το διάγραμμα 5 εκθέτει το ποσοστό των ΜΜΕ που εκτελούν εσωτερικές καινοτομικές ενέργειες, ως ποσοστό του συνόλου των ΜΜΕ, το οποίο κυμαίνεται πάνω από το μέσο όρο της Ε.Ε. Αυτή είναι μια επιπλέον ένδειξη σχετική με την αναγνώριση, από τις ελληνικές επιχειρήσεις, της σημαντικότητας της καινοτομίας και με τη διάθεσή τους να προβούν στις ανάλογες ενέργειες. Το διάγραμμα 6 δείχνει το ποσοστό των ΜΜΕ που συνεργάζονται με σκοπό την καινοτομία, ως ποσοστό του συνόλου των. Και σε αυτόν το δείκτη, οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να προηγούνται ελαφρώς του κοινοτικού μέσου όρου, γεγονός

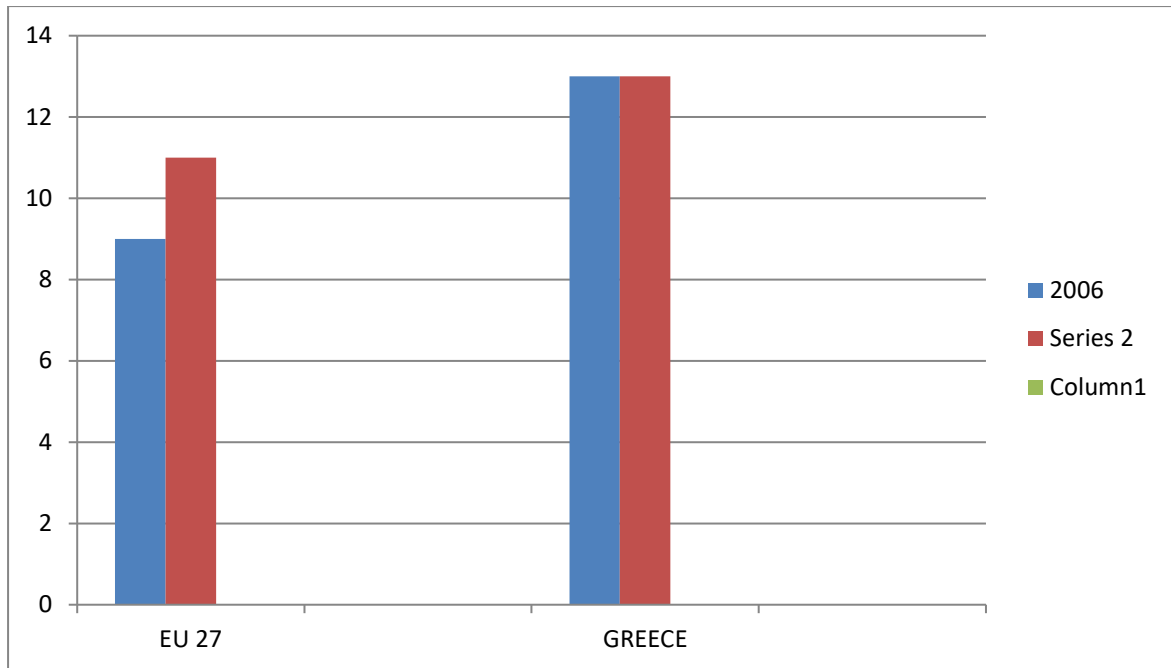
που σηματοδοτεί την αποδοχή της αναγκαιότητας για συνεργασία για την καινοτομία, ειδικά στο χώρο των ΜΜΕ.



Διάγραμμα 3

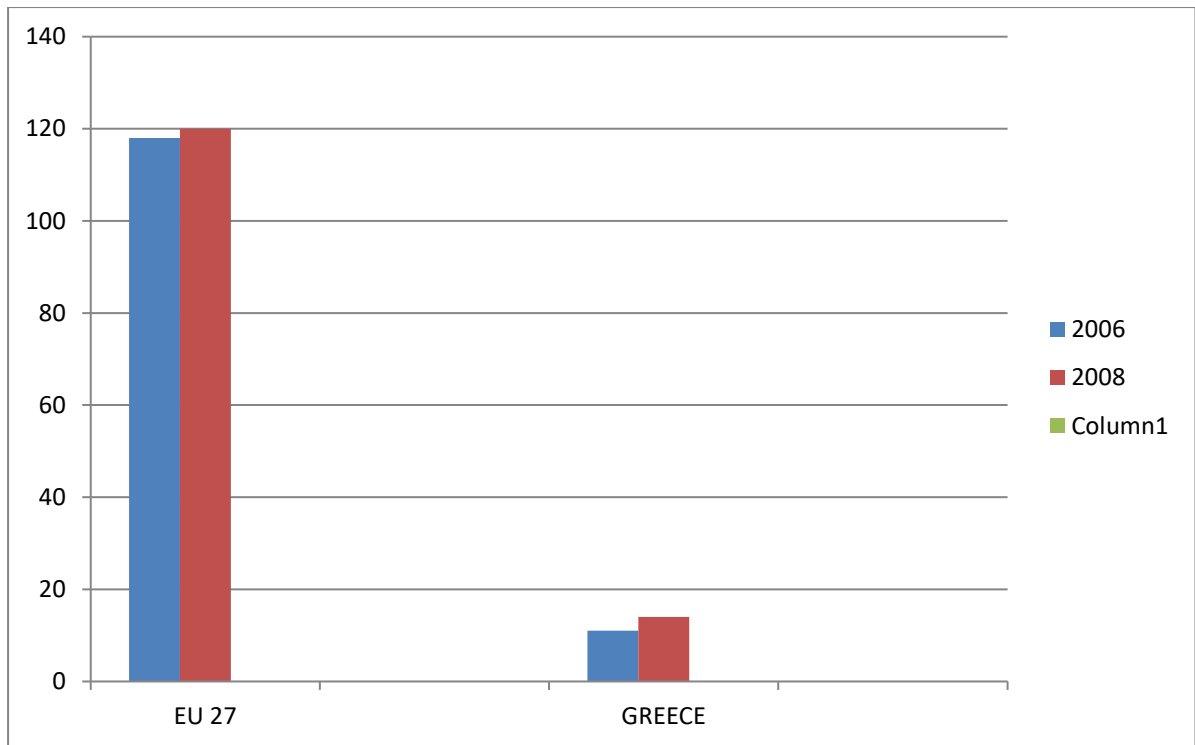


Διάγραμμα 4



Διάγραμμα 5

Τέλος, στο διάγραμμα 7 παρουσιάζεται η μεγάλη υστέρηση των ελληνικών επιχειρήσεων σε έναν από τους σημαντικότερους δείκτες καινοτομικής επίδοσης, στον αριθμό κατατεθειμένων πατεντών. Το αποτέλεσμα αυτό θα το χαρακτηρίσαμε αναμενόμενο και σύμφωνο με το διάγραμμα 3, όπου αποτυπώνεται η υστέρηση σε δαπάνες για E&A. Πράγματι, εξαιτίας της υψηλότατης εξειδίκευσης της τεχνολογίας που χαρακτηρίζει τις πατέντες, σπάνια συναντώνται επιχειρήσεις που παράγουν συστηματικά πατέντες χωρίς να δαπανούν τακτικά σε E&A. Επομένως, οι ελληνικές επιχειρήσεις, κυρίως εξαιτίας του μεγέθους τους (ΜΜΕ) και των τομέων δραστηριότητας τους (χαμηλής ή μεσαίας τεχνολογικής έντασης), προσπαθούν να αντισταθμίσουν τα οφέλη που στερούνται από την έλλειψη E&A με τις υπόλοιπες καινοτομικές ενέργειες



Διάγραμμα 6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ - START UPS

6.1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Start up η αλλιώς Νεοφυής επιχείρηση είναι μία επιχείρηση ή προσωρινός οργανισμός που έχει στόχο να αναπτύξει ένα κλιμακούμενο επιχειρηματικό μοντέλο. Οι εταιρείες αυτές ήρθαν πρόσφατα στο προσκήνιο και βρίσκονται σε στάδιο ανάπτυξης και έρευνας για τις περισσότερες αγορές. Ο όρος νεοφυής επιχείρηση (Start-up company) έγινε γνωστός όταν πλήθος επιχειρήσεων με κατάληξη .com, ιδρύθηκαν στο διαδίκτυο. Τον τελευταίο καιρό, ο όρος νεοφυής επιχείρηση έχει συνδεθεί κυρίως με τις τεχνολογικές επιχειρήσεις που έχουν ως χαρακτηριστικό την μεγάλη δυναμική ανάπτυξης. Ο Paul Graham, ιδρυτής μιας από τις κορυφαίες νεοφυείς επιχειρήσεις του κόσμου, ορίζει ως νεοφυή επιχείρηση "την εταιρεία που έχει σχεδιαστεί ώστε να αυξηθεί ταχύτατα. Το να είναι μια επιχείρηση νεοσύστατη δεν σημαίνει ότι εντάσσεται στα πλαίσια της νεοφυούς. Το μόνο σημαντικό πράγμα για μια νεοφυή επιχείρηση είναι ο ρυθμός ανάπτυξης."

Ο όρος "νεοφυής επιχείρηση" μπορεί να συνδεθεί με πλήθος επιχειρήσεων, κυριότερα όμως, χρησιμοποιείται για να περιγράψει επιχειρήσεις που συνδέονται με υψηλή ανάπτυξη, έχουν τεχνολογικό προσανατολισμό και πολλές από αυτές επιδιώκουν να δημιουργήσουν μια νέα αγορά ή να εξελίξουν δυναμικά μια υπάρχουσα. Οι επενδυτές έλκονται συχνότερα από αυτού του είδους τις επιχειρήσεις και τις διακρίνουν από την αναλογία ρίσκου/οφέλους και τις δυνατότητες επέκτασιμότητας. Αυτό σημαίνει ότι παρουσιάζουν χαμηλό κόστος υλοποίησης σε συνδυασμό με υψηλό ρίσκο και υψηλή απόδοση σε περίπτωση επιτυχίας. Οι επιτυχημένες νεοφυείς επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη δυνατότητα επέκτασης σε σχέση με μια τυπική επιχείρηση δεδομένου ότι μπορούν να αυξηθούν ραγδαία με μικρή δαπάνη του κεφαλαίου και περιορισμένες ανάγκες σε εργατικό δυναμικό και εγκαταστάσεις.

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν διάφορες επιλογές χρηματοδότησης που ξεκινούν από απλούς επενδυτές και καταλήγουν σε μεγάλες εταιρείες επιχειρηματικών κεφα-λαίων, γνωστές και ως Venture capital. Στην πραγματικότητα, οι περισσότερες από τις νεοφυείς επιχειρήσεις χρηματοδοτούνται από τους ιδρυτές τους ενώ, ορισμένες μπορεί να στηριχθούν στη διαδικασία του Factoring ή του Crowd Funding.

Ένα κρίσιμο σημείο για τη δημιουργία μιας επιχείρησης είναι η διεξαγωγή έρευνας για την επικύρωση, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη των ιδεών πάνω στις οποίες στηρίζεται η επιχείρηση. Η επιχείρηση καλείται να κατανοήσει βαθύτερα τις ανάγκες της αγοράς στην οποία προσπαθεί να αναπτυχθεί και να αξιολογήσει το σύνολο των πιθανών κινδύνων.

Εάν η επιχείρηση στηρίζεται σε εφαρμογές τεχνολογίας, είναι απαραίτητο πολλές φορές οι ιδιοκτήτες της να προβούν στην απαιτούμενη κατοχύρωση της πνευματικής ιδιοκτησίας των παραγόμενων από την επιχείρηση προϊόντων. Το περιοδικό Economist εκτιμά ότι έως και το 75% της αξίας των αμερικανικών δημόσιων επιχειρήσεων βασίζεται πλέον στον τομέα της πνευματικής ιδιοκτησίας τους (ενώ το 1980 το ποσοστό ήταν 40%). Πολύ συχνά, το 100% μιας νεοφυούς επιχείρησης στηρίζεται στη διασφάλιση της πνευματικής της ιδιοκτησίας καθιστώντας με τον τρόπο αυτό απαραίτητη την χάραξη μιας ορθής στρατηγικής πάνω στη διασφάλιση της πνευματικής ιδιοκτησίας.

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις, ιδιαίτερα αυτές που σχετίζονται με τη νέα τεχνολογία, δίνουν μερικές φορές τεράστιες αποδόσεις στους δημιουργούς και τους επενδυτές τους - ένα πρόσφατο παράδειγμα μιας τέτοιας ήταν η Google, οι δημιουργοί της οποίας είναι τώρα δισεκατομμυριούχοι μέσω των μετοχών που διαθέτουν. Ωστόσο, το ποσοστό αποτυχίας σε μια νεοφυή επιχείρηση είναι πολύ υψηλό.

6.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ START UP ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Taxibeat

Η εφαρμογή που συνδέει τους πελάτες με τους επαγγελματίες οδηγούς ταξί. Οι πρώτοι, μέσα από ένα εύχρηστο interface βλέπουν ανά πάσα στιγμή ποια συμβεβλημένα με την υπηρεσία ταξί υπάρχουν τριγύρω τους μαζί με πληροφορίες για τους οδηγούς τους και βαθμολογία για την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Ο πελάτης δεν χρεώνεται το παραμικρό (η υπηρεσία παίρνει το 10% του κόστους κάθε διαδρομής από τον οδηγό) ενώ με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζει ότι αν μη τι άλλο μπαίνει σε ένα ταξί ικανό να του προσφέρει άρτιες και «καθώς πρέπει» υπηρεσίες –σε τελική ανάλυση το Taxibeat και η κουλτούρα που προσβύει δεν είναι ούτε αποδεκτά, ούτε κατανοητά απ' όλους.

Χαρακτηριστικό αυτού του τελευταίου είναι το ότι από τους 2.500 οδηγούς που έχουν υιοθετήσει το Taxibeat, κατά το 2013 οι 800 ξεκίνησαν να προσφέρουν και δωρεάν Wi-Fi στους πελάτες τους.

Κατά γενική ομολογία το Taxibeat θα χαραμιζόταν αν έμενε στην Ελλάδα. Έχοντας ως ορμητήριο την Αθήνα και με budget τα \$3 εκατομμύρια που συγκέντρωσε από επενδυτές που πίστεψαν σε αυτό, το Taxibeat επεκτάθηκε τάχιστα (αν αναλογιστεί κανείς ότι συστάθηκε τον Μάιο του 2011) και σε άλλες πόλεις: Παρίσι, Πόλη του Μεξικό, Ρίο ντε Τζανέιρο, Σάο Πάολο και το κοντέρ δεν σταματά να «γράφει». Πριν λίγους μήνες, εξ' άλλου, σε νέο γύρο επενδύσεων, το γνωστό ευρωπαϊκό fund Hummingbird Ventures αποφάσισε να χρηματοδοτήσει την πλατφόρμα με \$4 εκατομμύρια, ποσό που θα συμβάλλει στην περαιτέρω εξάπλωσή της. Το Taxibeat ήδη είναι υπεύθυνο για κούρσες συνολικής αξίας μεγαλύτερης των \$40 εκατομμυρίων ετησίως ενώ αναπτύσσεται με τον διόλου ευκαταφρόνητο ρυθμό του 18% μηνιαίως.

Cookisto

Το Cookisto είναι ένα από τα νεότερα και περισσότερο υποσχόμενα ελληνικά startups. Έχοντας ξεκινήσει το καλοκαίρι του 2012, μετρά μετά βίας δύο χρόνια ζωής στα οποία ωστόσο έχει καταφέρει να ακουστεί εντός και –κυρίως- εκτός συνόρων περισσότερο από πολλές άλλες ελληνικές προσπάθειες. Οι μάγειρες του Cookisto μπορούν να δηλώσουν τη σπεσιαλιτέ τους μαζί με τα λοιπά στοιχεία επικοινωνίας τους. Τα μέλη της πλατφόρμας βλέπουν ποιοι εξ' αυτών φτιάχνουν το σπιτικό φαγητό που επιθυμούν, συνεννοούνται για την παράδοση –είναι δεδομένο ότι μάγειρας και πελάτης πρέπει να βρίσκονται σχετικά κοντά.

Με τον αριθμό των χρηστών στην Ελλάδα να αυξάνεται και να αγγίζει τα εξαψήφια επίπεδα, το Cookisto έχει ήδη ξεκινήσει την επέκτασή του προς τα έξω έχοντας στοχεύσει το Λονδίνο. Το μέγεθος της βρετανικής πρωτεύουσας δεν συγκρίνεται με αυτό της Αθήνας με τον ανταγωνισμό και την πίεση ωστόσο να είναι μεγάλα –παρόμοιες υπηρεσίες του Cookisto από ΗΠΑ, Γαλλία και Ολλανδία έχουν ήδη κάνει την «απόβασή» τους εκεί. Γι' αυτή την πρώτη του επεκτατική κίνηση το Cookisto συγκέντρωσε πέρυσι το καλοκαίρι περί τα 200.000€, ποσό που του προσέφερε ο Λέων Γιοχάι (ιδρυτής μεταξύ άλλων του fleamarket.gr και της InternetQ). Τα πρώτα του βήματα πάντως στην Αγγλία είναι θετικά καθώς το Cookisto έχει ήδη τραβήξει το

ενδιαφέρον του Τύπου αλλά και του κοινού και με σταθερά βήματα έχει χαράξει τη δική του πορεία προς την καταξίωση

Incrediblue

Ακόμη μία εφαρμογή που αναλαμβάνει να φέρει κοντά όσους διαθέτουν κάτι προς πώληση και όσους ενδιαφέρονται γι' αυτό. Στην περίπτωση του Incrediblue αυτό το «κάτι» είναι τα σκάφη αναψυχής και δεν πρόκειται ακριβώς για πώληση αλλά για ενοικίαση. Η πλατφόρμα απευθύνεται στους ιδιοκτήτες που δεν έχουν τον απαραίτητο χρόνο για να προωθήσουν τα σκάφη τους σε εν δυνάμει αγοραστές. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι πολύ αυστηρά (το Incrediblue στέλνει το ίδιο φωτογράφο για να πάρει φωτογραφίες του σκάφους) αφού αυτό που προσφέρει το δίκτυο δεν είναι απλά «σκάφη προς ενοικίαση» αλλά μία υπερπλήρη θαλάσσια εμπειρία. Όσο για το κόστος; Ακόμα και με 20-30€ κατ' άτομο την ημέρα βρίσκει κανείς σκάφος, για να ζήσει έτσι μία πρωτόγνωρη εμπειρία διακοπών.

Έχοντας ως έδρα τον Βόλο, το Incrediblue έχει διαπρέψει σε διεθνείς εκδηλώσεις :TEDxAthens Salon, How to Web Festival, European Pirate Summit . Ελληνικά και ξένα κεφάλαια το έχουν από κοντά και το Incrediblue έχει κατορθώσει σε δύο γύρους funding να συγκεντρώσει περισσότερα από \$800 χιλιάδες με το Openfund να συγκαταλέγεται μεταξύ άλλων στους επενδυτές του. Ο ξένος Τύπος ασχολείται ολοένα και περισσότερο μαζί του, ιδίως όλους εκείνους τους μήνες που προηγούνται του καλοκαιριού. Η πελατεία του περιλαμβάνει Έλληνες και ξένους οι οποίοι μάλιστα, όπως αποκαλύπτουν οι εμπνευστές της υπηρεσίας έχουν εντελώς διαφορετική συμπεριφορά.

Pinnatta

Το messaging έχει μπει για τα καλά στις ζωές μας με κάθε τρόπο και εδώ είναι που έρχεται το Pinnatta, η εφαρμογή μέσω της οποίας οι χρήστες είναι σε θέση να στέλνουν διαδραστικά μηνύματα στους φίλους τους. Το Pinnatta ξεκίνησε ως gipht.me, ένα app που εστίαζε στα –ψηφιακά- δώρα που μπορούσαν να στείλουν οι χρήστες ο ένας στον άλλον. Με τον καιρό βρήκε τον δρόμο του ωστόσο στοχεύοντας στο messaging το οποίο ωστόσο εξετάζει υπό ένα διαφορετικό πρίσμα σε σχέση με τις λοιπές εφαρμογές της κατηγορίας του. Τα μηνύματα των χρηστών είναι προσωπο-ποιημένα

αφού εκείνοι μπορούν να τους προσθέσουν διάφορα animations, ηχητικά εφέ και λοιπά.

Ο Γιώργος Σπανουδάκης, εμπνευστής και δημιουργός του Pinnatta, βρήκε στη Silicon Valley αυτό που δεν κατόρθωσε να συγκεντρώσει στην Ελλάδα: χρηματοδότηση. Τα πρώτα \$350 χιλιάδες προήλθαν από επενδυτές σε όλο τον κόσμο μέχρι να ακολουθήσουν τα επόμενα \$100 χιλιάδες. Το 2013 το Pinnatta συγκέντρωσε περί το \$1,5 εκατομμύριο με την αρωγή δύο ελληνικών funds, των Odyssey Venture Partners και PJ Tech Catalyst και πλέον το μέλλον προδιαγράφεται αν μη τι άλλο λαμπρό και πολλά υποσχόμενο. Με το φράγμα των 500.000 downloads να έχει ξεπεραστεί προ πολλού, το Pinnatta πλέον κοιτά και προς Ασία μεριά βάζοντας στόχο την κατάκτηση –και– της Ανατολής.

Locish

Τη διαδρομή Αθήνα – California έχει κάνει ακόμα ένα πολλά υποσχόμενο ελληνικό startup. Ο λόγος για το Locish το οποίο πρωτοεμφανίστηκε το 2013 και μας συστήθηκε σαν ένα –ακόμα– travel app το οποίο αποκάλυπτε στους τουρίστες όλα αυτά τα φοβερά σποτάκια της πόλης, έτσι όπως μόνο οι κάτοικοί της τα γνώριζαν. Στην πορεία βέβαια προσαρμόσε ελαφρώς την προσέγγισή του στο όλο concept αφού πρώτα είχε κατορθώσει να φέρει κοντά ανθρώπους με κοινά γούστα, ιδέες και προ-τιμήσεις ανά τον κόσμο που απλά πρότειναν «cool» μέρη ο ένας στον άλλον. Έχοντας ως σημείο αναφοράς τη ζωή στην πόλη, το Locish στοχεύει να προσφέρει μια πρωτότυπη «ξενάγηση» στα μονοπάτια της, made by the users.

Αυτή του η φιλοσοφία ήταν που του άνοιξε διάπλατα τον δρόμο για τη «Μέκκα» των startups, τη Silicon Valley με ενδιάμεση στάση τη Νέα Υόρκη. «Αγκαλιάζοντας» Αθήνα, Νέα Υόρκη και San Francisco, το Locish συγκέντρωσε στον πιο πρόσφατο γύρο χρηματοδότησής του \$820 χιλιάδες, ποσό που προήλθε ως επί το πλείστον από ξένους angel investors. Η συντριπτική πλειοψηφία των χρημάτων αυτών δαπανήθηκε για την περαιτέρω ανάπτυξη της εφαρμογής έτσι ώστε το interface και οι λειτουργίες της να ανταποκρίνονται στη νέα της φιλοσοφία με τους επικεφαλής του Locish, Αλέξη Χριστοδούλου και Γρηγόρη Ζωντανό, να τονίζουν πως η ανάπτυξη της πλατφόρμας τους θα εξακολουθήσει να γίνεται στην Ελλάδα.

Tourismart

Η υπηρεσία tourismart, επιτρέπει στους ξενοδόχους να προσφέρουν τις υπηρεσίες εντός του ξενοδοχείου μέσω μίας mobile εφαρμογής στο smartphone του επισκέπτη – όπως room service, παραγγελίες, κρατήσεις στο εστιατόριο/μπαρ/πισίνα κ.α. Οι ξενοδόχοι από την άλλη πλευρά, μέσω της διαχειριστικής mobile εφαρμογής για tablet, διαχειρίζονται τα αιτήματα των επισκεπτών τους σε πραγματικό χρόνο. Η ε-ταιρεία ξεκίνησε ως μία φοιτητική ιδέα, έχει διακριθεί σε 7 διαγωνισμούς νεανικής επιχειρηματικότητας και καινοτομίας, ενώ σήμερα συνεργάζεται με ξενοδοχεία στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

ARDUStech

Η ARDUStech θα παράγει μικροενθυλακωμένο ελαιόλαδο περιεκτικότητας 80% με σκοπό να δημιουργηθεί μια στερεή μορφή του ελαιολάδου, χωρίς καμία χημική μεταβολή, σε μορφή κόνεως (olive oil powder) με μηχανική αντοχή, υψηλή πυκνότητα και καλή κοκκομετρία.

Cityfast

Η CITYFAST φιλοδοξεί να γίνει το πρώτο ηλεκτρονικό marketplace ταχυμεταφορών στην Ελλάδα.

Συνδέει αποστολέα, μεταφορέα και παραλήπτη σε πραγματικό χρόνο, μέσω οποιασδήποτε συσκευής, γρήγορα και οικονομικά.

isMOOD

Η isMOOD είναι εταιρία ανάλυσης δεδομένων και εξόρυξης γνώσης που ειδικεύεται στην ανάλυση δεδομένων από κοινωνικά δίκτυα σε πραγματικό χρόνο. Στόχος και όραμα της isMOOD είναι να χτίζει γέφυρες μεταξύ των καταναλωτών και των επιχειρήσεων, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να «ακούνε» σε πραγματικό

χρόνο τη «φωνή» των καταναλωτών και να ενεργούν αποτελεσματικά. Η πλατ-φόρμα της isMOOD, χρησιμοποιώντας αλγορίθμους υψηλής ακρίβειας και αναλύο-ντας μεγάλο όγκο δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, παρουσιάζει ένα πλήθος αναλύ-σεων και μετρικών που αποδίδουν την επιχειρηματική γνώση που κρύβεται στα posts των χρηστών.

«Για να καταφέρει μία startup να μετουσιώσει την ιδέα της σε επιχείρηση, ο σημα-ντικότερος παράγοντας είναι η ομάδα. Χρειάζεται όραμα, θέληση, πολλή υπομονή και επιμονή, για να κατακτήσει το στόχο της. Η ταχύτητα λήψης αποφάσεων και η ικανότητα της ομάδας να ελίσσεται παίζουν επίσης πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς οι συνθήκες που επικρατούν στην εκάστοτε αγορά μεταβάλλονται με ρυθμούς που απαιτούν συνεχείς αλλαγές στον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Τέλος, για να πετύχει μία εταιρία, είναι απαραίτητο να γνωρίζει καλά την αγορά που στοχεύει και να δια-μορφώσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, έτσι ώστε να ικανοποιούν κατά το βέλ-τιστο υπάρχουσες ανάγκες, αλλά και να αναδεικνύουν νέες.»

- "Introduction to Knowledge Management". Unc.edu. Retrieved 15 January 2010.
- (PDF).
<http://www.crito.uci.edu/noah/HOIT/HOIT%20Papers/TeacherBridge.pdf>. Retrieved 15 January 2010.
- (PDF).
<http://www.ischool.washington.edu/mcdonald/ecscw03/papers/groth-ecscw03-ws.pdf>. Retrieved 15 January 2010.
- Secretary of Defense Corporate Fellows Program; Observations in Knowledge Management: Leveraging the Intellectual Capital of a Large, Global Organization with Technology, Tools and Policies. IBM, Global Business Services. 2002. Retrieved 15 January 2010.
- "Information Architecture and Knowledge Management". Iakm.kent.edu. Archived from the original on June 29, 2008. Retrieved 15 January 2010.
- ^ Snowden, Dave (2002). "Complex Acts of Knowing – Paradox and Descriptive Self Awareness". *Journal of Knowledge Management, Special Issue 6 (2)*: 100 – 111.
- SSRN-Knowledge Ecosystems: A Theoretical Lens for Organizations Confronting Hyperturbulent Environments by David Bray. Papers.ssrn.com. Retrieved 15 January 2010.
- <http://citeseer.ist.psu.edu/wyssusek02sociopragmatic.html>
- "SSRN-Literature Review – Knowledge Management Research at the Organizational Level by David Bray". Papers.ssrn.com. Retrieved 15 January 2010.
- Hayes, M.; Walsham, G. (2003). Knowledge sharing and ICTs: A relational perspective In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Malden, MA: Blackwell. pp. 54–77. ISBN 978-0-631-22672-7.
- "SSRN-Exploration, Exploitation, and Knowledge Management Strategies in Multi-Tier Hierarchical Organizations Experiencing Environmental Turbulence by David Bray". Papers.ssrn.com. Retrieved 15 January 2010.

- (PDF). http://www.cs.fiu.edu/~chens/PDF/IRI00_Rathau.pdf. Ανακτήθηκε την 15 Ιανουαρίου 2010.
- <http://tecom.cox.smu.edu/abasu/itom6032/kmlect.pdf>
- (PDF). <http://myweb.whitman.syr.edu/yogesh/papers/WhyKMSFail.pdf>. Retrieved 15 January 2010.[dead link]
- "p217-ricardo.pdf" (PDF). Retrieved 15 January 2010.
- Gupta, Jatinder; Sharma, Sushil (2004). *Creating Knowledge Based Organizations*. Boston: Idea Group Publishing. ISBN 1591401631.
- "Knowledge Management". www.systems-thinking.org. Retrieved 26 February 2009.
- Aviation Industry Group. "Service life-cycle management"[dead link], *Aircraft Technology: Engineering & Maintenance*, February–March, 2005.
- <http://www.bms-sa.gr/kainotomia-orismos.aspx>
- <https://el.wikipedia.org/wiki>
- <http://www.eoppep.gr/teens/index.php/businessman>
- Γεωργαντά, Ζ. (2003). *Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες: Το Management της επιχειρηματικής καινοτομίας*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα, σελ 59-61.
- Ινστιτούτο Επικοινωνίας, 2006, Πάντειο Πανεπιστήμιο & QED Εταιρία Ερευνών, «Καινοτομία και Ελληνικός Επιχειρηματικός Χώρος, Έρευνα, Αθήνα.
- Ιωαννίδης Στ, 2001, *Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα*, Εκδ. Παπαζήση.
- Καραγιάννης, Α., 1996, «*Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες*», Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Καρβούνης Σ., 1995, «*Διαχείριση Τεχνολογίας και καινοτομίας*», εκδ. Σταμούλης.
- Κετικίδης, Π. , 2005, *Ηλεκτρονική, Επικοινωνία & Στρατηγικές Συμμαχίες*. περιοδικό: *Planet Management.*, σελ. 35-38.
- Κοκκίνης Γ., 2006, «*Η λειτουργία του Marketing στα Ολοκληρωμένα Συστήματα Δικαιόχρησης*», περ. Διοίκηση και Οικονομία, τ.3, εκδ. Παπαζήση.
- Λαμπριανίδης, 2003 Λ. *Η επιχειρηματικότητα στην ύπαιθρο*. εκδόσεις *Επίκεντρο*, σελ. 150-155.
- Μπουραντάς, Δ., 2005, *Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

- Παράσκαας Θ., 2003, *Ανταγωνιστικότητα – Απασχόληση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα και την Ε.Ε., προοπτικές και προτάσεις*, εκδ. Σιδέρη.
- Ραφαηλίδης Α, Τσελεκίδης Ι., 2005, *Τεχνολογία, Καινοτομία, Κοινωνία της γνώσης και Ελλάδα, στη συλλογή «Σύγχρονες προσεγγίσεις της Ελληνικής οικονομίας»* επιμ. Κόλλιας Χρ., Ναζάκης Χ., Χλέτσος Μ., εκδ. Πατάκης.
- Φώτης Παντόπουλος, 2012, «Όταν το management είναι τέχνη και ο manager... δημιουργός!».
- Alexander Gerybadzea, , Guido Regerb, 1999, *Globalization of R&D: recent changes in the management of innovation in transnational corporations*, Volume 28, Issues 2–3, Pages 251–274
- C. Freeman, 1982, *The Economics of Industrial Innovation*, 2nd ed, Pinter.
- Camagni, R. & Capello, R. 1999, ‘*Innovation and performance of SME’s in Italy: the relevance of spatial aspects*’, in *Innovation, Networks and Localities*, Fischer, M. et al, Springer, Berlin-Heidelberg-NY.
- Clayton M. Christensen & Michael E. Raynor, 2003, *The innovator’s Solution – Creating and sustaining successful growth*, Harvard Business School Press.
- Drucker, F.P. (2003): “*The Discipline of Innovation*”, Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, H. B. S. Press, Boston Massachusetts.
- Fagerberg, J. 2005, ‘*Innovation: A guide to the literature*’, in *The Oxford Handbook of Innovation*, Fagerberg, J., Mowery, D. & Nelson, R. (eds), Oxford University Press, New York
- Haner, U. E., 2002 “*Innovation quality –a conceptual framework*”, Elsevier, Int. J. Production Economics, v.80, pp.31-37.
- Hamel, G., 2002, *Innovation Now!*, Page 115.
- Henry Etzkowitz, Loet Leydesdorf, 2002, *The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations*, Volume 29, Issue 2, Pages 109–123
- Michael Hopkins, 2010, “*The 4 ways IT is driving innovation*”, interview with Erik Brynjolfsson, MIT Sloan Management Review.
- Merton H. Miller, 1992, *FINANCIAL INNOVATION: ACHIEVEMENTS AND PROSPECTS*, Journal of Applied Corporate Finance, Volume 4, Issue 4, pages 4–11,

- Neely, A. & Hii, J., 1998, «*Innovation and Business Performance: a literature review*, *The Judge Institute of Management Studies*», University of Cambridge
- Nigel P. Melville, Stephen M. Ross, 2010, «*Information systems innovation for environmental sustainability*, *Society for Information Management and The Management Information Systems Research Center Minneapolis*», School of Business, University of Michigan, Ann Arbor, MI, Volume 34 Issue 1, Pages 1-21
- Porter, M.E (1990). «*The competitive advantage of nations*». USA: The free Press pp.45-47.
- Porter E. M., Stern S. (2001). «*Innovation: Location Matters.*» MIT Sloan Management Review, Summer, ps 28-36.
- Rogers, E.M., (1995), «*Diffusion of innovations*», 4th ed., New York: The Free Press
Φώτης Παντόπουλος, 2012, «*Όταν το management είναι τέχνη και ο manager... δημιουργός!*»
- Robert W. Helsley, William C. Strange, 2001, «*Innovation and Input Sharing*, *Journal of Urban Economics*», Volume 51, Issue 1, January 2002, Pages 25–45.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K., 1997, «*Managing Innovation: integrating technological, market and organisational change*», Willwy & Sons.
- Tomala, F. & Seneccal, O., 2004: «*Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view*», Elsevier, Intern. Journal Of Project Management,v.22, pp.281-287
- Wakelin, K. 1998, «*Innovation and export behaviour at the firm level*», Research Policy, Handbook of Industrial Organization, vol. 26, no.7-8, pp. 829-841.