

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

(MBA)

Διπλωματική Εργασία

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΛΑΔΟΥ

της

ΠΡΙΦΤΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ κ. ΓΕΩΡΓΑΚΕΛΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

2016

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο
..... ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΑΡΗΤΟΜΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
..... ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΥΑΔΟΥ
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας..... 

Όνοματεπώνυμο..... ΠΡΙΦΤΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ

Ημερομηνία..... 24/11/2016

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική εργασία με τίτλο «Διαχείριση καινοτομίας στις ελληνικές επιχειρήσεις. Μελέτη περίπτωσης ανάλυσης κλάδου» μελετάει και ερευνά τον τρόπο που οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται την καινοτομία.

Αφού πραγματοποιηθεί εκτενής ανασκόπηση στην καινοτομία, στις μορφές της και στα στάδια της, θα μελετηθεί ο κλάδος της σοκολατοβιομηχανίας στον ελλαδικό χώρο. Επομένως θα ερευνηθεί κάθε είδους καινοτομία που χρησιμοποιείται σε αυτόν τον κλάδο, η οποία αποτελεί το βασικό εργαλείο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η εγχώρια αγορά της σοκολατοβιομηχανίας συντίθεται από μικρό αριθμό μεγάλων επιχειρήσεων. Στο συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν ξένες, εισαγωγικές πολυεθνικές εταιρείες, αλλά και εγχώριες με δική τους παραγωγική μονάδα.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρωνόμαστε στη διερεύνηση των τρόπων διαχείρισης της καινοτομίας στη διαμόρφωση του επιπέδου ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων στον ελληνικό χώρο. Επιπλέον, αναφερόμαστε στη σχέση της ανταγωνιστικότητας με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών και κατά πόσο οι τελευταίες δύναται να συμβάλουν καταλυτικά στη δημιουργία ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πιο συγκεκριμένα, γίνεται εκτενής αναφορά στους όρους της καινοτομίας, της σχέσης της με όρους όπως, η επιχειρηματικότητα και η δημιουργικότητα, και παρουσιάζονται και τα είδη καινοτομίας. Επιπλέον, δίνεται έμφαση στην αναγκαιότητα της καινοτομίας, στα οφέλη της, στις στρατηγικές της, αλλά και στα εμπόδια που αντιμετωπίζει κατά την εφαρμογή της. Ως συνέχεια των παραπάνω, αναφέρονται παραδειγματικά κάποιες επιτυχείς καινοτομίες, μέσα από τις οποίες γίνεται πιο κατανοητή η έννοια αλλά και η καταλυτική σημασία της καινοτομίας.

Περιεχόμενα

1.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ	9
1.1.	Εισαγωγή στην καινοτομία	9
1.2.	Ορισμός της καινοτομίας	9
1.3.	Ορισμός της Δημιουργικότητας	11
1.4.	Καινοτομία και Δημιουργικότητα	11
1.5.	Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα	14
2.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	18
2.1.	Αναγκαιότητα Καινοτομίας	18
2.2.	Οφέλη που προκύπτουν από την καινοτομία.....	20
2.3.	Εμπόδια καινοτομίας	24
2.4.	Παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας καινοτομίας	26
2.4.1.	Σχέση μεγέθους επιχείρησης και καινοτομίας.....	26
2.5.	Στρατηγικές καινοτόμων επιχειρήσεων	26
2.6.	Στόχοι καινοτόμων επιχειρήσεων	27
2.7.	Παραδείγματα καινοτόμων εφαρμογών	28
3.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	31
3.1.	Καθορισμός των Τεχνικών Διαχείρισης Καινοτομίας (Innovation Management Techniques – IMTS)	31
3.2.	Επιλογή IMTS.....	31
3.3.	Διαθέσιμες τεχνικές και Δραστηριότητες	32
3.4.	Χαρακτηριστικά Καινοτομίας.....	33
3.5.	Είδη Καινοτομίας.....	35
3.6.	Τρόποι μέτρησης της καινοτομίας.....	43
4.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	71
5.1.	Κατηγοριοποίηση Τεχνολογικής Καινοτομίας	71
5.2.	Start-up και τεχνολογία.....	73
5.3.	Παράγοντες τεχνολογικής καινοτομίας	74
5.4.	Μέτρηση της τεχνολογικής καινοτομίας	76
5.5.	Πηγές τεχνολογικής καινοτομίας	79
5.6.	Καινοτομία – Αποτύπωση Ελληνικής Περίπτωσης -Τα βασικά χαρακτηριστικά της Ελληνικής Περίπτωσης.....	82
5.7.	Καινοτομία στην Ελλάδα.....	84
5.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΡΕΥΝΑ & ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	90

5.1	Σκοπός έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	90
5.2	Ερευνητική μέθοδος.....	91
5.3	Δείγμα.....	91
5.4	Μέσα συλλογής δεδομένων	92
6.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	94
6.1.	ΣΟΚΟΛΑΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	94
6.2.	ΙΟΝ.....	95
6.3.	Mondelez.....	98
6.4.	Nestle.....	102
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	107
	Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	109
	Βιβλιογραφία.....	121

Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 3.1 Εμπόδια καινοτόμων επιχειρήσεων και ποσοστό (%) επιχειρήσεων που τα αντιμετωπίζει, 2010-2012.....	25
Διάγραμμα 3.2 Στρατηγικές καινοτόμων επιχειρήσεων και ποσοστό (%) επιχειρήσεων που τις εφαρμόζει, 2010-2012.....	27
Διάγραμμα 3.3 Στόχοι καινοτόμων επιχειρήσεων και ποσοστό (%) επιχειρήσεων που τους υιοθετούν, 2010-2012.....	27
Διάγραμμα 4.1 Ποσοστό (%) καινοτόμων και μη καινοτόμων επιχειρήσεων στο σύνολο των επιχειρήσεων, 2010-2012.....	54
Διάγραμμα 4.2 Ποσοστό (%) καινοτόμων επιχειρήσεων στις χώρες – μέλη της ΕΕ28, 2010-2012.....	54
Διάγραμμα 4.3 Ποσοστό (%) καινοτόμων επιχειρήσεων ανά μέγεθος επιχείρησης, βάσει του αριθμού εργαζομένων, 2010-2012.....	55
Διάγραμμα 4.4 Ποσοστό (%) καινοτόμων επιχειρήσεων ανά πρωτεύοντα κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, 2010-2012.....	56
Διάγραμμα 4.5 Ποσοστιαία κατανομή (%) κύκλου εργασιών των δύο κυρίων τομέων οικονομικής δραστηριότητας σε καινοτόμες και μη καινοτόμες επιχειρήσεις, 2012.....	57
Διάγραμμα 4.6 Ποσοστιαία κατανομή (%) εργαζομένων των δύο κυρίων τομέων οικονομικής δραστηριότητας σε καινοτόμες και μη καινοτόμες επιχειρήσεις, 2012.....	58
Διάγραμμα 4.7 Ποσοστιαία κατανομή (%) καινοτόμων και μη καινοτόμων επιχειρήσεων με βάση τη σημαντικότερη γεωγραφική αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται, 2010-2012....	58
Διάγραμμα 4.8 Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με καινοτομία προϊόντος ή/και διαδικασίας και οι επιμέρους κατηγορίες, 2010-2012.....	59
Διάγραμμα 4.9.....	60
Διάγραμμα 4.10.....	60
Διάγραμμα 4.11.....	61
Διάγραμμα 4.12.....	62
Διάγραμμα 4.13.....	62
Διάγραμμα 4.14.....	63
Διάγραμμα 4.15.....	Error! Bookmark not defined.
Διάγραμμα 4.16.....	64
Διάγραμμα 4.17.....	65
Διάγραμμα 4.18.....	66
Διάγραμμα 4.19.....	66
Διάγραμμα 4.20.....	67
Διάγραμμα 4.21.....	68

Διάγραμμα 4.22	68
Διάγραμμα 4.23	69
Διάγραμμα 4.24	70
Διάγραμμα 4.25	70

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

1.1. Εισαγωγή στην καινοτομία

Ο όρος καινοτομία αναφέρεται σε μια διαδικασία σύλληψης, αξιολόγησης και υλοποίησής μιας ιδέας, αποτελώντας πλέον αναπόσπαστο στοιχείο της τεχνολογίας και της επιχειρηματικότητας. Έτσι, η αποτελεσματική επιχειρηματικότητα, προκύπτει από την κατάλληλη διαχείριση της καινοτομίας, η οποία περιλαμβάνοντας τα προαναφερθέντα στάδια, χαρακτηρίζεται ως μία διαδικασία δύσκολη και απαιτητική. (σύλληψη, αξιολόγηση και υλοποίηση) (Ραφαηλίδης Α, Τσελεκίδης Ι., 2005). Η σημασία της καινοτομίας αναγνωρίζεται αρκετά νωρίς ήδη από το 1987. Ο Robert Solow ανέπτυξε μια σύγχρονη μακροοικονομική θεωρία για την ανάπτυξη που λέει ότι η τεχνολογική πρόοδος και η καινοτομία είναι η μεγαλύτερη κινητήρια δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης (Weicker, 2006).

Οι καινοτόμες επιχειρήσεις παρουσιάζουν τριπλάσια κέρδη από τις υπόλοιπες με αποτέλεσμα η καινοτομία να θεωρείται συνώνυμο, η μάλλον ορόσημο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό είναι προφανές, αφού με τον τρόπο αυτό οι καινοτόμες επιχειρήσεις αποκτούν σημαντικό μερίδιο αγοράς με παράλληλη αύξηση της κερδοφορίας τους. (Κοκκίνης Γ., 2006).

1.2. Ορισμός της καινοτομίας

Διάφοροι είναι οι ορισμοί που δίνονται στην έννοια της καινοτομίας, με αποτέλεσμα να θεωρείται ένας όρος ασαφής και διφορούμενος. Η καινοτομία είναι ο τρόπος που οι εταιρείες αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προσεγγίζουν σκεπτόμενοι ευρέως και περιλαμβάνοντας νέα τεχνολογία. (Porter, M.E (1990). Η καινοτομία είναι η επιτυχής εκμετάλλευση νέων ιδεών. (UK DTI Innovation Unit, 1994).

Σύμφωνα με τον Tidd(1997), μια επιχείρηση για να είναι ανταγωνιστική, πρέπει να διακρίνεται από καινοτόμα δραστηριότητα. Η έννοια της Καινοτομίας στην νέα οικονομία βασιζόμενη στην γνώση, είναι αδιαμφισβήτητη.

Η Πράσινη Βίβλος για την Καινοτομία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (1995) υποδεικνύει ότι ο όρος καινοτομία χρησιμοποιείται αφενός για να αναφερθεί στην ίδια τη διαδικασία καινοτομίας και αφετέρου για να αναφερθεί στο αποτέλεσμα της διαδικασίας καινοτομίας. Η καινοτομία υπό αυτή την έννοια μπορεί να είναι μια ριζική καινοτομία/επίτευγμα, η βελτίωση ενός προϊόντος, διαδικασίας ή υπηρεσίας ή μια προσαρμογή.

Οι Smith και Ainsworth (1989) υποστηρίζουν ότι με την ευρύτερη έννοια του όρου, η καινοτομία περιλαμβάνει την ιδέα εφεύρεσης και ανακάλυψης, όμως την υπερβαίνει. Είναι οτιδήποτε παρέχει χρήσιμες, μοναδικά πρωτότυπες λύσεις σε προβλήματα, ευκαιρίες ή προκλήσεις, μικρές ή μεγάλες. .

Ο Chris Freeman (1982) ισχυρίζεται ότι : "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".

Σύμφωνα με τον ορισμό της καινοτομίας που προτείνει ο Ο.Ο.Σ.Α. στο εγχειρίδιο Frascati, «πρόκειται για την μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν, υπηρεσία, λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής, καθώς και σε νέα βελτιωμένη μέθοδος κοινωνικής υπηρεσίας».

Με λίγα λόγια η Καινοτομία ορίζεται ως «η χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή και παροχή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που οι καταναλωτές επιθυμούν» και μπορεί να είναι:

- ✓ μια εφεύρεση, κάτι τελείως καινούριο,
- ✓ μια βελτίωση ενός ήδη υπάρχοντος προϊόντος ή υπηρεσίας,
- ✓ διάχυση μια υπάρχουσας καινοτομίας σε μια νέα εφαρμογή.

Το εγχειρίδιο Όσλο ορίζει ως Καινοτομία σε μία επιχείρηση την παραγωγή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας), ή την εφαρμογή μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας, ή οργανωσιακής μεθόδου ή μεθόδου μάρκετινγκ. Με βάση τον παραπάνω ορισμό, στην «Έρευνα για την Καινοτομία» μία επιχείρηση καταγράφεται ως καινοτόμος εφόσον εισάγει έναν ή περισσότερους από τους εξής «τύπους» καινοτομίας (οι οποίοι θα μελετηθούν παρακάτω):

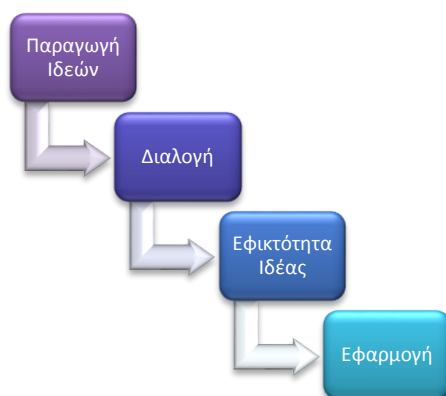
Καινοτομία Προϊόντος (αγαθά ή υπηρεσίες), Καινοτομία Διαδικασίας, Οργανωσιακή Καινοτομία και Καινοτομία Μάρκετινγκ.

1.3. Ορισμός της Δημιουργικότητας

Προτού ορίσουμε την έννοια της καινοτομίας, είναι απαραίτητο να τονιστεί η σύγχυση του όρου με αυτόν της δημιουργικότητας. Σε επιχειρησιακό επίπεδο, για να είναι μια ιδέα δημιουργική θα πρέπει να είναι χρήσιμη και εφαρμόσιμη. Σε σχετική έρευνα που πραγματοποίησε η Amabile, ρώτησε διευθυντές επιχειρήσεων σε ποιο τμήμα της επιχείρησής τους δεν θα ήθελαν να υπάρχει δημιουργικότητα και το 80% των ερωτηθέντων απάντησε στο «Λογιστήριο». Η απάντηση υποδηλώνει τον έντονο φόβο για την παρουσία της δημιουργικότητας σε τμήματα των επιχειρήσεων τα οποία περιλαμβάνουν συγκεκριμένες και επαναλαμβανόμενες διαδικασίες, όπως συμβαίνει στο τμήμα του λογιστηρίου. Το πολυτάραχο και συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον εξαίρει την ανάγκη για παρουσία δημιουργικών στελεχών σε όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης. Επομένως, είναι ξεκάθαρη η σχέση της δημιουργικότητας με την επίλυση προβλημάτων, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων αλλά και με την έρευνα και ανάπτυξη.

1.4. Καινοτομία και Δημιουργικότητα

Για να παρουσιάσουμε τη σχέση της δημιουργικότητας με την καινοτομία, ακολουθεί ένα απλοποιημένο σχήμα που απεικονίζει τα τέσσερα βασικά στάδια της καινοτομίας διαδικασίας. Η δημιουργικότητα αποτελεί το πρώτο στάδιο της διαδικασίας της καινοτομίας. Αυτή είναι μια άποψη με την οποία συμφωνεί και το μεγαλύτερο ποσοστό των ερευνητών.



Η πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι οι επιχειρηματίες με ευρύ δίκτυο κοινωνικών επαφών θα αναγνωρίσουν περισσότερες ευκαιρίες από τους επιχειρηματίες με λιγότερες επαφές (Singh 1998).

Ο Csikszentmihalyi (1996) υποστηρίζει ότι σε αυτό το στάδιο οι ιδέες υπάρχουν στο υποσυνείδητο του επιχειρηματία και όχι στο συνειδητό. Αυτό το στοιχείο δίνει έμφαση στη σημασία της διαίσθησης στη δημιουργική διαδικασία. Επειδή ο επιχειρηματίας αναμιγνύει ιδέες με αδόμητο τρόπο, είναι το στάδιο της διαδικασίας στην οποία νέοι συνδυασμοί μπορεί να ανακύψουν (Schumpeter 1949). Ο Csikszentmihalyi (1996) υποστηρίζει ότι η διαλογή είναι το πλέον δύσκολο και χρονοβόρο στάδιο της διαδικασίας. Εδώ, ξεκαθαρίζονται οι λεπτομέρειες, καθώς εμφανίζονται μικρά προβλήματα και ανακύπτουν εμπόδια. Η ανάπτυξη δεν ωθεί απαραίτητα τη διαδικασία προς τα εμπρός, αλλά ενδέχεται να μας οδηγήσει πίσω, στο προηγούμενο στάδιο (Csikszentmihalyi 1996), καθώς μέσα από τη διαδικασία της ανάπτυξης μπορεί να εντοπιστούν επιπρόσθετες επιχειρηματικές ευκαιρίες ή να χρειαστεί να τροποποιηθεί η αρχική ιδέα.

Το τρίτο στάδιο της αξιολόγησης, είναι το στάδιο όπου εξετάζεται η εφικτότητα της επιχειρηματικής ευκαιρίας. Σε αυτήν τη φάση οι ιδέες δοκιμάζονται με τη χρήση διαφόρων εργαλείων, όπως ο προκαταρκτικός έλεγχος της αγοράς, η ανάλυση χρηματοοικονομικής βιωσιμότητας και η γνώμη από άτομα του κοινωνικού δικτύου. Η μελέτη αυτή θα εκτιμήσει και κατά πόσο το προϊόν αυτό θα μεταφρασθεί σε οικονομική επιτυχία και είναι απαραίτητη για την παρουσίαση της επιχειρηματικής ιδέας σε πιθανούς χρηματοδότες.

Ο Wallas αποκαλεί αυτό το στάδιο «πιστοποίηση», αφού περιλαμβάνει την έρευνα για το αν μία ιδέα είναι εφαρμόσιμη, αν ο επιχειρηματίας έχει τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για να τη φέρει σε πέρας και αν πράγματι είναι αρκετά νέα και πρωτότυπη.

Η παράλειψη από μέρους του επιχειρηματία να αξιολογήσει την επιχειρηματική ευκαιρία είναι ένας από τους πιο συχνά αναφερόμενους λόγους για την αποτυχία νέων επιχειρήσεων (Vesper 1996).

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Καλύπτει μία μη ικανοποιημένη ως τώρα ανάγκη της αγοράς;		3	
Έχει μοναδικά χαρακτηριστικά;		3	
Οδηγεί σε διατηρήσιμη διαφοροποίηση;		1	
Μπορεί να παρουσιαστεί άμεσα στην αγορά;		1	
Υπάρχει ανταγωνισμός για αυτό στην αγορά;		2	
Έχει ανταγωνιστική τιμή;		1	
Οι πελάτες προσεγγίζονται εύκολα;		2	
Υπάρχουν ποιοτικά στοιχεία ζήτησης για την καινοτομία;		2	
Αποτελεί πρωτοπορία;		2	
Θα επικρατήσει στην αγορά;		2	
Υπάρχει εμπιστοσύνη από την επιχειρηματική ομάδα στο εγχείρημα;		3	
Υπάρχει προθυμία από την επιχειρηματική ομάδα για δέσμευση στο εγχείρημα;		1	
Υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός για γεφύρωση πιθανού χάσματος μεταξύ των μελών της επιχειρηματικής ομάδας;		1	
Το ιδιοκτησιακό καθεστώς είναι ευνοϊκό για την υιοθέτηση της καινοτομίας;		2	
Υπάρχουν δυνατότητες συνεργασίας / δικτύωσης για την υλοποίησή της;		3	
Υπάρχει εναλλακτικό σενάριο για την υλοποίησή της;		1	
Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την υιοθέτηση της καινοτομίας είναι λογικές;		3	
Το κόστος υλοποίησης είναι χαμηλό;		2	
ΣΥΝΟΛΟ			

Η σχέση καινοτομίας και δημιουργικότητας μπορεί, επίσης να εκφραστεί μέσα από τις παρακάτω εξισώσεις:

1. Δημιουργικότητα + Επιχειρησιακή Κουλτούρα (κατάλληλο επιχειρησιακό περιβάλλον) = Καινοτομία. Συγκεκριμένα, όταν εμφανίζεται η δημιουργικότητα στο κατάλληλο επιχειρησιακό περιβάλλον το αποτέλεσμα οδηγεί στην καινοτομία.
2. Κατάλληλη διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (ατομική και ομαδική δημιουργικότητα), + πιθανότητα για εμφάνιση δημιουργικότητας και καινοτομίας (επιχειρησιακή κουλτούρα) = Καινοτόμο Προϊόν – Υπηρεσία

Ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι καινοτομία είναι είτε η παραγωγή εκ ολοκλήρου νέων ιδεών, είτε ο συνδυασμός παλαιών, με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται αντιληπτό ως κάτι νέο και πρωτοποριακό. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται κάποιες περιπτώσεις ανθρώπων, των οποίων οι καινοτόμες ιδέες δεν έγιναν αντιληπτές, θεωρήθηκαν ως λάθη, και αναγνωρίστηκαν εκ των υστέρων ως καινοτόμες και πολύ σημαντικές ιδέες.

Harry M. Warner, πρόεδρος της εταιρείας Warner Brothers, 1927	• "Ποιος τρελός θέλει να ακούει ηθοποιούς να μιλάνε";
Tomas Watson, πρόεδρος της εταιρείας IBM, 1949	• "Πιστεύω πως στην παγκόσμια αγορά υπάρχει θέση για το πολύ 5 υπολογιστές".
Albert Einstein 1932	• "Δεν υπάρχει καμία ένδειξη ότι η ατομική ενέργεια μπορεί να χρησιμοποιηθεί".

1.5. Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα

Η έννοια της επιχειρηματικότητας υποδηλώνει συμπεριφορές και δεξιότητες οι οποίες αφορούν την πρωτοβουλία για την έναρξη μιας νέας οικονομικής δραστηριότητας. Ως επιχειρηματικότητα μπορεί να θεωρηθεί η σύλληψη και η εκτέλεση μιας ιδέας, η οποία μπορεί να επιφέρει κάποια προστιθέμενη αξία τόσο για τον επιχειρηματία όσο και για το κοινωνικό σύνολο.

Προϋποθέτει την αφιέρωση του απαραίτητου χρόνου, την καταβολή προσπάθειας, την ανάληψη των συνοδευτικών οικονομικών, ψυχολογικών και κοινωνικών κινδύνων και τη διαχείριση των αντίστοιχων εκροών (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2008).

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.

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:

1. Η θέληση για επιτυχία,
2. Η διάθεση για ανάληψη κινδύνου,
3. Η εργατικότητα και η επιμονή,
4. Οι ηγετικές αλλά και οι ομαδικές ικανότητες,
5. Η ικανότητα ρεαλιστικού προγραμματισμού,
6. Η ικανότητα προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών,
7. Η υπευθυνότητα και η εντιμότητα,
8. Η προσαρμοστικότητα,
9. Η οργανωτική και διοικητική ικανότητα,
10. Η ικανότητα επικοινωνίας, και
11. Η δημιουργική σκέψη. (Καραγιάννης, 1996).

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. 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, Α., 1996).

Οι Shane and Venkataraman (2000) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο τομέας της επιχειρηματικότητας αποσκοπεί στη μελέτη των πηγών των επιχειρηματικών ευκαιριών, στη διαδικασία ανακάλυψης, αξιολόγησης και αξιοποίησής τους, καθώς και στα άτομα τα οποία ανακαλύπτουν, αξιολογούν και αξιοποιούν τις ευκαιρίες.

Ποια είναι όμως η σχέση της καινοτομίας με την επιχειρηματικότητα;

Η καινοτομία συνδέεται άμεσα με την τις προοπτικές κερδοφορίας της επιχείρησης και αποτελεί ίσως το βασικότερο παράγοντα δημιουργίας υψηλού ποσοστού κέρδους για την επιχείρηση.

Σε γενικές γραμμές, η εφαρμογή μιας καινοτομίας σε μια επιχείρηση, επιτρέπει την παραγωγή ενός προϊόντος που διαφέρει σημαντικά από τα προϊόντα των ανταγωνιστών της. Με δεδομένο ότι οι καταναλωτές ζητούν ένα νέο προϊόν, η εφαρμογή της καινοτομίας επιτρέπει στην επιχείρηση να αυξήσει την τιμή του προϊόντος, χωρίς να χάσει τους πελάτες της. Με άλλα λόγια η επιχείρηση δημιουργεί μια νέα αγορά, όπου το μοναδικό προϊόν που διατίθεται είναι το δικό της.

Για τους νέους επιχειρηματίες, η παραγωγή ιδεών έγκειται αρχικά στον που εντοπισμό κενών της αγοράς που μπορούν να αξιοποιηθούν. Σε αυτά τα κενά πρέπει να διεξαχθεί η αντίστοιχη έρευνα, να μελετηθούν ιδέες από άλλες χώρες και να προταθούν επιχειρηματικές προτάσεις από τρίτους.

Από την άλλη, για ήδη υπάρχουσες εταιρείες η παραγωγή των ιδεών αναφέρεται κυρίως στη δυνατότητα των ήδη υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία απαιτούν και αυτά την αντίστοιχη έρευνα και μελέτη. Για να μετατραπεί μια ιδέα σε εμπορικά εκμεταλλεύσιμη ευκαιρία, ο επιχειρηματίας πρέπει να διαθέτει την κρίση και τη γνώση ότι αυτή η ιδέα απαιτεί τους κατάλληλους πόρους (χρηματοοικονομικοί και μη), με απώτερο σκοπό η ιδέα να επιφέρει ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους και να μην μπορεί να αντιγραφεί εύκολα.

Παρατηρούμε, συνεπώς, ότι η επιχειρηματική ευκαιρία συνδέεται –κυρίως– με τη διαδικασία εύρεσης μιας ανάγκης της αγοράς, ενώ η καινοτομία με τον τρόπο βελτίωσης του ήδη υπάρχοντος προϊόντος ή του εργαλείου, με το οποίο η επιχειρηματική ευκαιρία θα αξιοποιηθεί. Η διασπορά των καινοτομιών μέσα στην οικονομία και οι τεχνολογικές ασυνέχειες (π.χ. το ζήτημα της εξάντλησης πετρελαίου), δημιουργούν επιχειρηματικές ευκαιρίες. Με άλλα λόγια, η καινοτομία συναντάει την επιχειρηματική ευκαιρία στη διαδικασία αξιοποίησης αυτής και των μέσων δράσης που θα χρησιμοποιηθούν. Εξάλλου, σύμφωνα με τον Schumpeter, η επιχειρηματική ευκαιρία σχετίζεται με τα άτομα της κοινωνίας που είναι υπεύθυνα στο να δημιουργήσουν καινοτόμες μορφές επιχειρηματικότητας, οι οποίες συντελούν σε θεαματική βελτίωση των οικονομικών συνθηκών.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

2.1. Αναγκαιότητα Καινοτομίας

Συνήθως οι άνθρωποι καινοτομούν, όταν δυσκολεύονται να αντιμετωπίσουν μία κατάσταση και καταγιγίζονται από απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο Art Fry, δημιουργός των Post-it notes, (κίτρινα χαρτάκια για σημειώσεις), υποστηρίζει πως: *«Η καινοτομία απαιτεί να κοιτάζει κάποιος τα πράγματα και να κατανοεί τους ανθρώπους με ένα νέο, δροσερό τρόπο καθώς και να έχει την επιθυμία να πάρει ρίσκα και να εργαστεί σκληρά. Μία ιδέα δεν μετατρέπεται σε καινοτομία μέχρις ότου υιοθετηθεί και ενσωματωθεί στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Οι περισσότεροι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή, επομένως ένα σημείο κλειδί της καινοτομίας είναι να πείσεις τους άλλους ανθρώπους ότι η ιδέα σου είναι καλή. Πώς το πετυχαίνεις αυτό; Μα, ζητώντας και εξασφαλίζοντας τη βοήθεια τους και με τον τρόπο αυτό τους βοηθάς να δούνε τη χρησιμότητα της ιδέας».*

Σε επιχειρησιακό επίπεδο, οι εξωτερικές απειλές έχουν να κάνουν με την παγκοσμιοποίηση των αγορών, τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών, την εμφάνιση νέων ανταγωνιστικών χωρών σε τεχνολογικό επίπεδο, την αυξανόμενη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και των δραστηριοτήτων έρευνας και τεχνολογίας, την αύξηση των ερευνητικών δαπανών και την ανάδειξη σημαντικών κοινωνικών θεμάτων (πχ αύξηση της ανεργίας).

Το συνεχές παιχνίδι επιβίωσης μεταξύ των επιχειρήσεων, διεξάγεται με γνώμονα την ανταγωνιστικότητα, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από την καινοτομία. Η έννοια της καινοτομίας όμως, δεν σχετίζεται μόνο με τα μέσα που κάνουν μια επιχείρηση να παίζει καλύτερα το παιχνίδι. *Σχετίζεται κυρίως, με την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύξει και να παίξει ένα εντελώς νέο παιχνίδι.*

Σύμφωνα με τον Κωνσταντίνο Μαρκίδη, αναπληρωτή καθηγητή στο London Business School, η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει τους παρακάτω γενικούς κανόνες, προκειμένου να παίξει ανταγωνιστικά στο παιχνίδι επιβίωσης:

Αρχικά, πρέπει να επαναπροσδιορίζει το αντικείμενο δραστηριοποίησής της, είτε είναι προϊόν είτε υπηρεσία (τι προϊόντα και υπηρεσίες προσφέρει στους πελάτες της η εταιρεία), καθώς και να επαναπροσδιορίσει σε ποιους πελάτες απευθύνεται, αναζητώντας συνεχώς νέα αγορά στόχο. Ακόμη, θα πρέπει να λαμβάνει συνεχώς υπόψιν της το γεγονός ότι οι ανάγκες των καταναλωτών, αλλάζουν συνεχώς, επομένως θα πρέπει να προβαίνει σε συνεχή επαναπροσδιορισμό αυτών. Και αφού προσφέρει στους πελάτες τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που καλύπτουν τις ανάγκες τους, θα πρέπει αυτά τα προϊόντα – υπηρεσίες, να τα βελτιώνει συνεχώς, να αυξάνει τη χρηστικότητα τους, εξασφαλίζοντας την πιστότητα των πελατών της επιχείρησης.

Γιατί όμως η καινοτομία είναι συνυφασμένη με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας; Η επίδραση της καινοτομίας στην ανταγωνιστικότητα είναι πολύπλευρη. Η καινοτομία όσον αφορά τις μεθόδους και τις διαδικασίες επιτρέπει την αύξηση της παραγωγικότητας, αυξάνοντας την παραγωγή και μειώνοντας το κόστος. Επιτρέπει την κατάλληλη προσαρμογή των τιμών και την αύξηση της ποιότητας και της αξιοπιστίας των προϊόντων. Ο ανταγωνισμός, καθιστά συνεχή ανάγκη αυτήν της επιδίωξη της παραγωγικότητας: οι διαδοχικές βελτιώσεις αποτελούν την εγγύηση ότι η επιχείρηση θα παραμείνει αξιόμαχη. Η αντικατάσταση του εξοπλισμού των επιχειρήσεων, συνοδεύεται ολοένα και περισσότερο από ανανέωση και βελτιώσεις των μεθόδων και της οργάνωσης. Η καινοτομία στα προϊόντα και στις υπηρεσίες, των επιχειρήσεων τα διαφοροποιεί έναντι των ανταγωνιστών, προσφέροντας τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατ' επέκταση ενισχύοντας την ανταγωνιστική τους θέση.

Η καινοτομία αποτελεί βασική παράμετρο ανάπτυξης τόσο σε επιχειρησιακό επίπεδο όσο και σε διεθνές οικονομικό. Συγκεκριμένα, μέσα από τη διαδικασία καινοτομίας, οι επιχειρήσεις όχι μόνο διατηρούν τα μερίδιά τους, αλλά τις περισσότερες φορές γίνονται ιδιαίτερα ανταγωνιστικές, με αποτέλεσμα να αυξάνουν τα μερίδιά τους στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Είναι παγκόσμιο φαινόμενο της γεγονός της συρρίκνωσης του κύκλου ζωής των προϊόντων, γεγονός που αυξάνει την ανάγκη καινοτομίας. Η εμφάνιση της πληροφορικής (και ψηφιακής) τεχνολογίας επέτεινε την ανάγκη των επιχειρήσεων για διαρκή καινοτομία, με αποτέλεσμα να αποτελεί βιώσιμη ανάγκη η ανανέωσή τους – καινοτομία τους, καθώς η διαφοροποίηση των προϊόντων αποτελεί τον κύριο μοχλό ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων στην επιδίωξη του κέρδους.

Το πολυτάραχο και ευμετάβλητο εξωτερικό περιβάλλον, οι διαρκείς αλλαγές στα κοινωνικοοικονομικά, αλλά και αλλαγές που μπορεί να δημιουργηθούν στο θεσμικό πλαίσιο ή στη νομοθεσία, εξαίρουν την ανάγκη των επιχειρήσεων να καινοτομούν. (Ραφαηλίδης Α, Τσελεκίδης Ι., 2005). Ο Gary Hamel (1998), στο περιοδικό Sloan Management Review, προτείνει ότι *μόνο οι εταιρείες που είναι ικανές να αναδημιουργήσουν τις ίδιες και τη βιομηχανία τους σε βάθος θα υπάρχουν ύστερα από μια δεκαετία*. Η προειδοποίηση είναι απλή, καινοτομία ή καταστροφή!

Η αναγκαιότητα επομένως της καινοτομίας σε επιχειρησιακό και εθνικό επίπεδο, έγκειται στους παρακάτω λόγους:

- ✓ Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- ✓ Επιβίωση της επιχείρησης
- ✓ Αύξηση των μεριδίων αγοράς
- ✓ Ανθρώπινη φύση
- ✓ Επιχειρηματική πολιτική για καινοτομία
- ✓ Συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς
- ✓ Πρόοδος επιστήμης και τεχνολογίας

2.2. Οφέλη που προκύπτουν από την καινοτομία

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.

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.

Συγκεκριμένα (Porter E. M., Stern S. 2001):

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. Η μετατόπιση προστιθέμενων δαπανών ή διαθεσιμότητας. Οι προστιθέμενες δαπάνες αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (πχ. εργασία, πρώτες ύλες, ενέργεια, μηχανήματα κτλ).
5. 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 καθεστώτα 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, Ζ. (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 Λ., 2003):

1. 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 E. M., Stern S. (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 E. M., Stern S. (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, Π. , 2005)

Το βασικότερο πλεονέκτημα της καινοτομίας είναι η ανάπτυξη και στη συνέχεια η διατήρηση (αναζωογόνηση) του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσα από όλη την καινοτόμα διαδικασία βελτιώνεται η ποιότητα του προϊόντος/ υπηρεσίας ενώ παράλληλα μειώνονται κόστη και χρόνος παράδοσης. Μέσα από την καινοτομία (και κυρίως από την καινοτομία διεργασιών) επιτυγχάνεται μεγαλύτερη ευελιξία των παραγωγικών διαδικασιών, επομένως και μεγαλύτερος ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης.

Το ίδιο το εξωτερικό περιβάλλον απαιτεί καινοτόμες ιδέες και εφαρμογές, επομένως μέσα από την καινοτομία η επιχείρηση προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, αυξάνει το μερίδιό της, δημιουργεί νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και όλα αυτά συμβάλουν στην αύξηση της γενικότερης κερδοφορίας της.

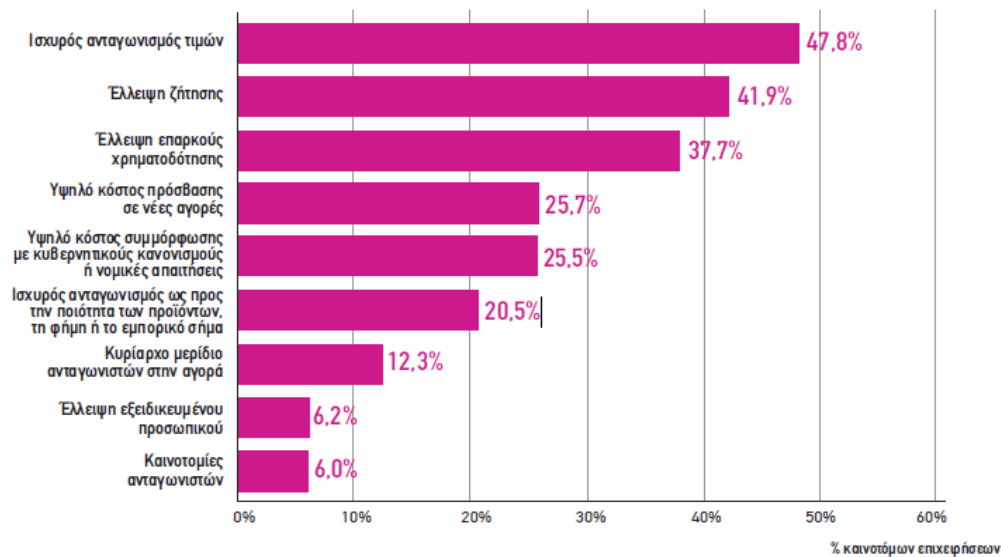
2.3. Εμπόδια καινοτομίας

Τα εμπόδια στην καινοτομία (Neely & Hii, 1998), 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.λ.π. 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).



Διάγραμμα 2.1 Εμπόδια καινοτόμων επιχειρήσεων και ποσοστό (%) επιχειρήσεων που τα αντιμετωπίζει, 2010-2012

Τα κυριότερα εμπόδια των καινοτόμων επιχειρήσεων είναι ο ισχυρός ανταγωνισμός τιμών, σε ποσοστό 47,8%, και η έλλειψη ζήτησης, σε ποσοστό 41,9%. Ακολουθούν η έλλειψη επαρκούς χρηματοδότησης (37,7% των καινοτόμων επιχειρήσεων), αλλά και το υψηλό κόστος πρόσβασης σε νέες αγορές (25,7%) και το υψηλό κόστος συμμόρφωσης με κανονισμούς και νομικές απαιτήσεις (25,5%). Τα λοιπά εμπόδια συγκεντρώνουν χαμηλότερα ποσοστά, με τις καινοτομίες των ανταγωνιστών να αναγνωρίζονται ως εμπόδιο μόλις από το 6% των καινοτόμων επιχειρήσεων.

Η διαδικασία ανάπτυξης μιας καινοτομίας χαρακτηρίζεται από έντονη αβεβαιότητα, καθώς υπάρχει αβεβαιότητα και ως προς την αποδοχή από την αγορά. Βέβαια, το βασικότερο εμπόδιο για την ανάπτυξη μιας καινοτομίας είναι το υψηλό της κόστος, το οποίο πολλές φορές, δυσχεραίνει και την υιοθέτηση μιας καινοτομίας. Ακόμη, η δυσκολία πρόσβασης των ελληνικών επιχειρήσεων σε χρηματοδότηση, αποτελεί, επίσης, βασικό εμπόδιο καινοτομίας. Για αυτό το λόγο, τα τελευταία χρόνια, έχει αναπτυχθεί η επιδότηση της έρευνας και ανάπτυξης με σκοπό την ανάπτυξη του βαθμού καινοτομίας.

2.4. Παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας καινοτομίας

Στη επιτυχία μιας καινοτομίας συμβάλλουν, μεταξύ άλλων, και οι παρακάτω παράγοντες:

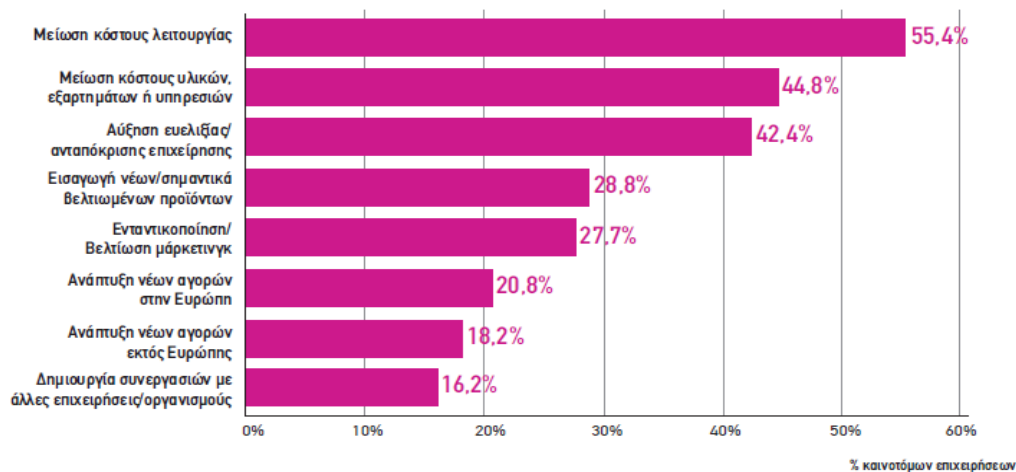
- Η ύπαρξη πλεονεκτημάτων του νέου προϊόντος σε σχέση με αυτά τα προϊόντα που προσπαθεί να αντικαταστήσει.
- Η μη σύγκρουση της καινοτομίας με τις τρέχουσες αξίες του καταναλωτικού κοινού.
- Η δυνατότητα δοκιμής του προϊόντος από τον καταναλωτή και διαπίστωση σε σχετικά εύλογο χρονικό διάστημα κατά πόσο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

2.4.1. Σχέση μεγέθους επιχείρησης και καινοτομίας

Η σχέση μεγέθους επιχείρησης και καινοτομίας έχει απασχολήσει πολύ το ακαδημαϊκό και ερευνητικό προσωπικό. Από τη μία, είναι κοινώς αποδεκτό, ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν πόρους για έρευνα και ανάπτυξη, οπότε μπορούν να καινοτομήσουν και περισσότερο. Από την άλλη, οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να προωθήσουν την καινοτομία, με σκοπό να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό που δημιουργού οι μεγάλες. Επομένως, το μέγεθος της επιχείρησης παρουσιάζει θετικό βαθμό συσχέτισης με τη διάθεση πόρων.

2.5. Στρατηγικές καινοτόμων επιχειρήσεων

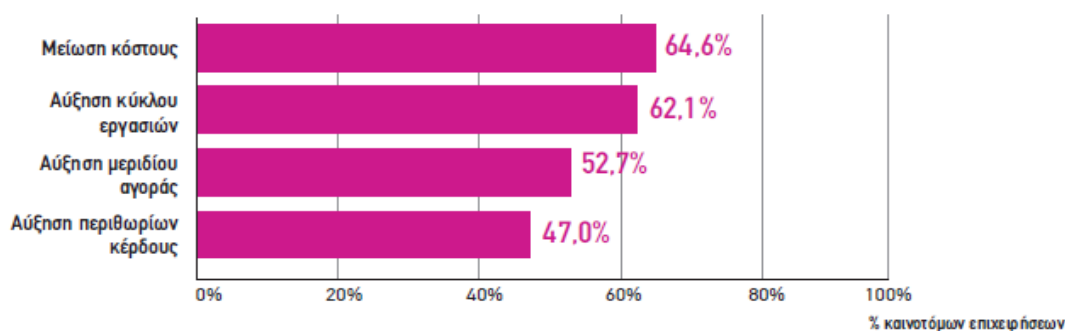
Η μείωση του κόστους λειτουργίας ή/και του κόστους υλικών, εξαρτημάτων ή υπηρεσιών που αγοράζονται αναδεικνύονται ως οι βασικές στρατηγικές των καινοτόμων επιχειρήσεων με ποσοστό 55,4% και 44,8% αντιστοίχως. Ακολουθεί η αύξηση ευελιξίας/ανταπόκρισης της επιχείρησης, με ποσοστό 42,4%, ενώ σε μικρότερο βαθμό υιοθετούνται οι υπόλοιπες στρατηγικές. Μόλις το 16,2% των καινοτόμων επιχειρήσεων υιοθετεί στρατηγικές δημιουργίας συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς.



Διάγραμμα 2.2 Στρατηγικές καινοτόμων επιχειρήσεων και ποσοστό (%) επιχειρήσεων που τις εφαρμόζει, 2010-2012

2.6. Στόχοι καινοτόμων επιχειρήσεων

Οι κυρίαρχοι στόχοι των καινοτόμων επιχειρήσεων είναι η μείωση κόστους (64,6%) και η αύξηση του κύκλου εργασιών (62,1%). Ακολουθώντας, οι καινοτόμες επιχειρήσεις επιδιώκουν την αύξηση του μεριδίου αγοράς, σε ποσοστό 52,7%, και του περιθωρίου κέρδους, σε ποσοστό 47%.



Διάγραμμα 2.3 Στόχοι καινοτόμων επιχειρήσεων και ποσοστό (%) επιχειρήσεων που τους υιοθετούν, 2010-2012

2.7. Παραδείγματα καινοτόμων εφαρμογών

TruckBird - (innovation 2013) :

Το TruckBird είναι μια ηλεκτρονική πλατφόρμα που φέρνει σε επαφή εμπορικές επιχειρήσεις με μεταφορικές εταιρίες, οι οποίες ενδιαφέρονται να μεταφέρουν κάποια φορτία. Η σύνδεση αυτών θα γίνεται σε πραγματικό χρόνο αξιοποιώντας τη mobile τεχνολογία.

Για τη λειτουργία της πλατφόρμας ακολουθούνται τα εξής βήματα:

1. **Καταχώρηση:** Οι εμπορικές εταιρίες έχουν τη δυνατότητα να εισέλθουν στην ηλεκτρονική πλατφόρμα από οποιοδήποτε ηλεκτρονικό υπολογιστή και να καταχωρήσουν ηλεκτρονικά το φορτίο που επιθυμούν να αποστείλουν.
2. **Αναζήτηση:** Οι μεταφορείς εισέρχονται στην ηλεκτρονική πλατφόρμα είτε από το κινητό τους είτε από ηλεκτρονικό υπολογιστή, αναζητούν φορτία, τα οποία τους ενδιαφέρουν και καταχωρούν την προσφορά τους.
3. **Επιλογή:** Η εμπορική εταιρία έχει τη δυνατότητα επιλογής μεταφορέα με βάση την προσφερόμενη τιμή, το βαθμό αξιολόγησης και τα σχόλια που συνοδεύουν τον μεταφορέα από προηγούμενες συνεργασίες.
4. **Αξιολόγηση:** Μετά το πέρας της μεταφοράς του φορτίου, η εμπορική εταιρία έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει την υπηρεσία του μεταφορέα.

Οι εμπορικές επιχειρήσεις επωφελούνται από τη χρήση του TruckBird, καθώς προσφέρει (1) σε οποιονδήποτε αποστολέα αγαθών ή εμπορευμάτων τη δυνατότητα επιλογής ανάμεσα σε ένα μεγάλο εύρος δυνητικών συνεργατών και προσφορών, (2) οι μεταφορικές εταιρείες της αγοράς του αξιολογούνται από προηγούμενες μεταφορές που έχουν πραγματοποιήσει, ώστε να γνωρίζει κανείς ανά πάσα στιγμή το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών τους και (3) η πλατφόρμα είναι ειδικά σχεδιασμένη για την εξυπηρέτηση των αναγκών παρακολούθησης και οργάνωσης φορτίων κάθε εμπορικής εταιρίας.

Αντίστοιχα, το όφελος που προσφέρει στις μεταφορικές εταιρίες έγκειται (1) στη δυνατότητα πρόσβασης σε φορτία για την αύξηση της πληρότητας των φορτηγών αυτοκινήτων κάθε μεταφορικής εταιρίας, (2) στην εύρεση νέων φορτίων και κατ' επέκταση συνεργατών, το οποίο οδηγεί στην αύξηση του κύκλου εργασιών και του

τζίρου των μεταφορικών εταιριών που βρίσκονται στην αγορά του TruckBird και (3) στην αξιολόγηση κατά την οποία αυξάνεται το επίπεδο αξιοπιστίας της εταιρίας και ταυτόχρονα αυξάνονται οι πιθανότητες επιλογής της από περισσότερες εμπορικές εταιρίες στο μέλλον.

iKiosk - (ennovation 2012) :

Η εφαρμογή αυτή αφορά ψηφιακές υπηρεσίες μικρής λιανικής. Ουσιαστικά είναι μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού του περιπτέρου. Το iKiosk, πιο συγκεκριμένα, είναι ένα mini ERP. Ένα σύγχρονο και στοχευμένο λογισμικό μηχανογράφησης ή αλλιώς ένας ψηφιακός βοηθός για τον καταστηματάρχη. Οι λειτουργίες του iKiosk είναι οι ακόλουθες:

- ✓ **Πώληση:** Πραγματοποιεί πωλήσεις με ταχύτητα και ασφάλεια, ενώ η χρήση του barcode εξασφαλίζει οι συναλλαγές να γίνουν χωρίς χάσιμο χρόνου. Η λειτουργία της πώλησης διευκολύνει τον επιχειρηματία της μικρής λιανικής σε μια σειρά από υψηλές απαιτήσεις.
- ✓ **Προμηθευτές – Πελάτες:** Καταχώρηση των στοιχείων των προμηθευτών της επιχείρησης και ενημέρωση ανά πάσα στιγμή για τις οφειλές που εκκρεμούν προς τον καθένα. Διαμορφώνοντας το πελατολόγιο, δίνεται η δυνατότητα διαχείρισης των πληρωμών με πίστωση ενώ παράλληλα αποκτάται πλήρης εικόνα για όλες τις οφειλές από και προς το ταμείο.
- ✓ **Αποθήκη:** Παροχή της πιο ενημερωμένης βάσης δεδομένων με τα περισσότερα προϊόντα της αγοράς. Οι διαδικασίες για την εύρεση του κέρδους και της πιο συμφέρουσας τιμής της λιανικής αυτοματοποιούνται βάσει της προμήθειας ή του επιθυμητού ποσοστού κέρδους, ενώ τα προϊόντα κατηγοριοποιούνται με βάση τις προσωπικές προτιμήσεις του χρήστη.
- ✓ **Στατιστικά – Αναλύσεις:** Μέσα από 3D γραφήματα γίνεται λεπτομερής ενημέρωση για την πορεία της επιχείρησης. Γίνεται παρακολούθηση του τζίρου, των εξόδων και των κερδών της ημέρας, της εβδομάδας ή του μήνα και μελέτη της οικονομικής ανάπτυξης σε βάθος χρόνου.
- ✓ Οι στατιστικές αναλύσεις, διαθέσιμες με το πάτημα ενός μόνο κουμπιού, βοηθούν να γίνει κατανοητή και να προβλεφθεί η κίνηση του καταστήματος μικρής λιανικής.

- ✓ **Υπάλληλοι – Βάρδιες:** Εξασφάλιση πλήρους διαφάνειας στη λειτουργία της επιχείρησης και του ταμείου. Με τους πολλαπλούς λογαριασμούς χρηστών βλέπει κανείς αναλυτικά την κίνηση της βάρδιας και την είσπραξη κάθε υπαλλήλου, ακόμα και από το σπίτι του.
- ✓ **Απομακρυσμένη Διαχείριση – Πολλαπλά Καταστήματα:** Έχετε πολλά καταστήματα και θέλετε να τα ελέγχετε όλα από ένα μηχάνημα; Το i-kiosk δίνει τη λύση προσφέροντας λειτουργίες απομακρυσμένου ελέγχου και μαζικών αλλαγών σε όλα ή σε επιλεγμένα καταστήματα.

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

3.1. Καθορισμός των Τεχνικών Διαχείρισης Καινοτομίας (Innovation Management Techniques – IMTS)

Μετά την εκτενή ανάλυση της έννοιας της καινοτομίας, πρέπει να επισημανθεί, ότι οι δραστηριότητες διαχείρισης (IMTS) της καινοτομίας αποτελούν ένα σύνολο εργαλείων και τεχνικών που βοηθούν τις επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν σε προκλήσεις και δυσκολίες με οργανωτικό και συστηματικό τρόπο.

Η αύξηση της υιοθέτησης των IMTS αναφέρεται περισσότερο στην ικανότητα των εταιριών να εφαρμόσουν τη γνώση που διαθέτουν στο εσωτερικό τους περιβάλλον και στη σχέση τους με το εξωτερικό (περιβάλλον). Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας εξαιρεί το γεγονός ότι τα IMTS είναι απαραίτητα για την αυξανόμενη ευρωπαϊκή ανταγωνιστικότητα.

3.2. Επιλογή IMTS

Η κατάλληλη δραστηριότητα διαχείρισης της καινοτομίας επιλέγεται από μία επιχείρηση βάσει:

- 1.** Σκοπού της τεχνικής
- 2.** Εφαρμογής της τεχνικής
- 3.** Αντίκτυπος της τεχνικής

Για κάθε έναν από τους παραπάνω σκοπούς , η επιχείρηση θέτει συντελεστές βαρύτητας, ανάλογα σε κριτήρια επιλογής όπως:

1.1. Ως προς τον σκοπό της επιλεγμένης τεχνικής

Σε αυτό το σημείο η επιχείρηση πρέπει να αποσαφηνίσει το σχετικό τύπο καινοτομίας που θα επιλέξει και αν αυτός μπορεί να αξιοποιηθεί εντός της εταιρίας, όπως επίσης και αν χρειάζεται να αξιοποιήσει νέες τεχνολογίες. Επίσης, θα πρέπει να ορίζεται η ευκολία χρήσης της καινοτομίας, εάν αυτή προστατεύεται από πνευματικά δικαιώματα, μελλοντικές προοπτικές της κλπ.

2.1. Ως προς την εφαρμογή της επιλεγμένης τεχνικής

Σε αυτό το σημείο, για να εφαρμοστεί ο επιλεγμένος τύπος τεχνικής, πρέπει να οριστεί το μέγεθος της επιχείρησης, γεωγραφική κάλυψη του οργανισμού, χρόνος εφαρμογής της καινοτομίας, καθώς και καταλληλότητα των δεικτών που χρησιμοποιούνται στην εφαρμογή και στις μετρήσεις. Ακόμη πρέπει να ληφθεί υπόψη, το κόστος της εφαρμογής, η ύπαρξη ενός οδηγού χρηστών και καμπύλη εκμάθησης, τυχόν περιορισμοί και το περιβάλλον εφαρμογής της τεχνικής, το οποίο και την επηρεάζει άμεσα.

3.1 Ως προς τον αντίκτυπο της επιλεγμένης τεχνικής

Αφού λοιπόν, έχει επιλεγεί και εφαρμοστεί η τεχνική διαχείρισης της καινοτομίας, πρέπει να μελετηθεί ο αντίκτυπός της. Αυτός μελετάται βάσει κριτηρίων, όπως, η γενική ικανοποίηση, ο μέσος αντίκτυπος στις ανταγωνιστικότητα της εταιρίας, η αξία που γίνεται αντιληπτή από τους διευθυντές μέσα στην εταιρία κλπ.

3.3. Διαθέσιμες τεχνικές και Δραστηριότητες

A/A	Τυπολογία IMTS	Χαρακτηριστικές Δραστηριότητες Διαχείρισης Καινοτομίας
1	Διαχειριστικά Εργαλεία Γνώσης	Χαρτογράφηση Γνώσης, Διαχείριση Εγγράφων
2	Τεχνικές Ευφυίας Αγορών	Ανάλυση Διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) Επιχειρηματική ευφυία
3	Εργαλεία Συνεργασίας	Διαχείριση αλυσίδων ανεφοδιασμού Συνεργατικό περιβάλλον μάθησης
4	Τεχνικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	Τηλεργασία, Εταιρικά ενδοδίκτυα Ηλεκτρονική εκπαίδευση
5	Τεχνικές Διαχείρισης Διεπαφών με την κοινωνία	Μάρκετινγκ, Έρευνα και τεχνολογία
6	Εργαλεία Ανάπτυξης Δημιουργικότητας	Brainstorming, Μεταφορά τεχνογνωσίας
7	Τεχνικές Βελτίωσης Διαδικασιών	Εργαλεία ανασχεδιασμού διαδικασιών
8	Τεχνικές Διαχείρισης Έργων	φύση και ταχύτητα

3.4. Χαρακτηριστικά Καινοτομίας

Συγχρονισμός

Ο συγχρονισμός μπορεί να επηρεάσει τη συνεισφορά και τη σχετικότητα μιας καινοτομίας. Για παράδειγμα, ο Γαλιλαίος αναγκάστηκε να ανακαλέσει την άποψή του ότι η γη κινείται γύρω από τον ήλιο, που βασιζόταν σε προσεκτική παρατήρηση της ηλιακής δραστηριότητας και της τροχιάς των πλανητών, επειδή το είχε σκεφτεί πολύ νωρίς.

Όλες οι εταιρείες έχουν ένα νεκροταφείο γεμάτο με καλά προϊόντα λόγω κακού συγχρονισμού. Το παραπάνω μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της περιπλοκής της διαδικασίας ανάπτυξης. Μπορεί το προϊόν να είναι «μπροστά από την εποχή του». Μερικές φορές, η τύχη αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην καινοτομία. Το φαξ είναι ένα κλασσικό παράδειγμα προϊόντος που «απογειώθηκε» λόγω της απεργίας των ταχυδρομείων στο Ηνωμένο Βασίλειο. Χρειάστηκε μαζική υιοθέτηση για να είναι χρήσιμο και εάν ο υπολογιστής και το διαδίκτυο ήταν τότε διαθέσιμα, δεν θα είχε ποτέ εμπορική επιτυχία. Ένα φάσμα παραγόντων οδηγεί στην αποτυχία πολλών καλών ιδεών λόγω της επίδρασης των εν λόγω παραγόντων στον «χρόνο εισαγωγής στην αγορά».

Βαθμός ριζικής φύσης

Οι καινοτομίες κατατάσσονται ως ριζικές ή αυξητικές. Οι ριζικές καινοτομίες γίνονται μέσω μιας λογικής προσέγγισης και στοχεύουν τη δημιουργία μιας αλλαγής μεγάλης κλίμακας (για παράδειγμα, την εισαγωγή του Εθνικού Προγράμματος Σπουδών σε δημόσια σχολεία).

Οι αυξητικές καινοτομίες αναδύονται με πιο οργανικό τρόπο και προκαλούν σταδιακά μικρές αλλαγές (για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης στην εξυπηρέτηση πελατών).

Η ριζική φύση μιας καινοτομίας είναι θέμα αντίληψης και δεν θεωρείται απόλυτη. Για παράδειγμα, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Andreau, Ricart και Valor (1997) σε τρεις ισπανικούς οργανισμούς υποδεικνύει ότι το βάθος ή η ριζική φύση (δηλαδή ο τρόπος που καινοτομούμε) αποτελεί μια από τις ιδιαίτερα σημαντικές διαστάσεις της καινοτόμου διαδικασίας - η άλλη είναι το πεδίο εφαρμογής

(δηλαδή σχετικά με τι καινοτομούμε). Οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι ενώ το πεδίο εφαρμογής μιας καινοτόμου διαδικασίας είναι σχετικά «απόλυτο» και μπορεί εύκολα να ενταχθεί σε μια από τις τρεις κατηγορίες (επιχειρηματικές διαδικασίες, υποδιαδικασίες ή εργασίες), το βάθος ή η ριζική φύση μιας καινοτόμου διαδικασίας δεν είναι απόλυτα παρά μόνο θέμα αντίληψης, δηλαδή μια καινοτομία ορίζεται «ριζική» εάν διαφωνεί με τον παλιό τρόπο διεξαγωγής των πραγμάτων.

Οι ριζικές λύσεις μπορεί να είναι επίσης αποτέλεσμα θεμελιώδους έρευνας. Για παράδειγμα, τα βιοϊατρικά προϊόντα, τα τεχνητά άκρα και τα υλικά των σχεδιαστών αποτελούν τομείς όπου η ριζική καινοτομία είναι αποτέλεσμα της έρευνας. Συνήθως, η θεωρία είναι γνωστή για αρκετό καιρό πριν αναπτυχθούν εφαρμογές. Σε πολλές χώρες, πρωτοβουλίες προνοητικότητας προσπαθούν να προβλέψουν την τεχνολογική ανάπτυξη ώστε να βοηθήσουν τις εταιρείες να διακρίνουν νέες ευκαιρίες (για παράδειγμα, το τμήμα καινοτομίας του Υπουργείου Εμπορίου και Βιομηχανίας στο Ηνωμένο Βασίλειο). Η διαδικτυακή επιστημονική κοινότητα Technology Networks παρακινείται επίσης σε πολλές περιοχές, συγκεντρώνοντας πανεπιστήμια, εταιρική έρευνα και ανάπτυξη, επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους και εφευρέτες

Ταχύτητα καινοτομίας

Η ταχύτητα της καινοτομίας είναι σημαντική. Η ταχύτητα επηρεάζει το κόστος, την ποιότητα και τον συγχρονισμό της καινοτομίας και κυρίως την «ανταγωνιστικότητα» και την επιτυχία της. Πολλοί οργανισμοί δεν καινοτομούν γρήγορα και εκείνοι που έχουν εδραιώσει την ταχύτητα της καινοτομίας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να ξεπεράσουν χρονοβόρες πολιτικές και πρακτικές (Prahalad και Hamel, 1990). Ωστόσο, η επιτάχυνση της καινοτομίας πρόκειται για μια περίπλοκη διαδικασία. *Ο χειρότερος τρόπος να επιταχύνει μια εταιρεία την καινοτόμο διαδικασία της είναι να προσπαθήσει να λειτουργήσει όπως πριν, μόνο πιο γρήγορα. Ο μηχανισμός, και φυσικά οι εργαζόμενοι, θα καταρρεύσουν* (Dumaine, 1989). Οι Kessler και Chakrabarti (1996) ανέπτυξαν ένα πρότυπο για την καινοτόμο ταχύτητα που τονίζει την ανάγκη εξέτασης των ακόλουθων ερωτήσεων σε συνδυασμό μεταξύ τους: «Πότε θα πρέπει να επιταχύνουμε την καινοτομία;», «Πώς μπορούμε να επιταχύνουμε την καινοτομία;» και «Τι συμβαίνει όταν επιταχύνουμε την καινοτομία;».

3.5. Είδη Καινοτομίας

Οι καινοτομίες διαφέρουν ανάλογα με το αντικείμενό, το χρόνο ολοκλήρωσής και τον οργανωσιακό και κοινωνικό τους αντίκτυπο. Τα κυριότερα είδη καινοτομίας βάσει μίας απλοποιημένης ταξινόμησης. Το Εγχειρίδιο Όσλο1 διακρίνει τέσσερα είδη καινοτομίας ανάλογα με το αντικείμενό τους: καινοτομία προϊόντος, καινοτομία διαδικασίας, καινοτομία μάρκετινγκ και οργανωσιακή καινοτομία. Θα πρέπει επίσης να επισημάνουμε ότι η ταξινόμηση των ειδών καινοτομίας δεν είναι αυστηρά επιστημονική. Μία καινοτομία μπορεί να τοποθετηθεί σε διαφορετικές κατηγορίες από κάθε επιχείρηση. Ήρθε λοιπόν η ώρα να δούμε σε ποια είδη διακρίνεται η καινοτομία ανάλογα με την πρωτοτυπία των αποτελεσμάτων της.

(Σχήμα 5: Είδη καινοτομίας ανάλογα με την πρωτοτυπία των αποτελεσμάτων)



Είδη καινοτομίας ανάλογα με την πηγή της καινοτομίας

Ο ΟΟΣΑ στο Εγχειρίδιο Όσλο1 έκανε μία συστηματική ταξινόμηση των ειδών καινοτομίας διακρίνοντας τις πηγές καινοτομίας σε δύο ομάδες: Έ&Α και μη-Έ&Α:



Σχήμα : Είδη καινοτομίας ανάλογα με την πηγή

Σκοπός αυτής της μεθόδου ταξινόμησης ήταν να καταδειχθεί ότι δεν είναι απαραίτητο όλες οι διαδικασίες καινοτομίας στις επιχειρήσεις να αναπτύσσονται και/ή να υλοποιούνται σε συνεργασία με οργανισμούς E&A (πανεπιστήμια, ινστιτούτα ερευνών, κλπ.).

Μάλιστα, η πλειονότητα των καινοτόμων ΜΜΕ δεν συνδέονται με κάποιον οργανισμό Έρευνας και Ανάπτυξης (E&A). Λίγες διαθέτουν τα δικά τους τμήματα E&A (ενδοεταιρικά Τμήματα E&A), ενώ άλλες καινοτομούν χάρη στο ικανό προσωπικό που διαθέτουν.

Είδη καινοτομίας ανάλογα με τη στρατηγική

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 (Mark Stefik and Barbara Stefik (2004).¹ Κανείς ποτέ δεν δημιούργησε μία επαναστατική καινοτομία με τη στρατηγική καινοτομίας ανοιχτού τύπου. (Ibid, p. 10)

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. (Ibid, p. 237).

Καινοτομία «εκ των άνω προς τα κάτω» και «εκ των κάτω προς τα άνω»

Στους περισσότερους οργανισμούς η καινοτομία συνήθως προέρχεται «εκ των άνω προς τα κάτω» (top-down) ή «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» – 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 εξερευνήσουμε αυτή τη νέα αγορά.
- Θα καταργήσουμε κάποιο τμήμα της τρέχουσας γραμμής προϊόντων.
- Θα ανταγωνιστούμε σε ένα νέο κομμάτι της αγοράς με ένα νέο προϊόν.
- Θα επενδύσουμε σε αυτή τη νέα τεχνολογία στοχεύοντας στο μέλλον.
- Θα επενδύσουμε σε μεθόδους αυτοματοποιημένης παραγωγής (Gerard H.(Gus) Gaynor, 2002)

Τέτοιου είδους οδηγίες δεν αφήνουν καμία αμφιβολία για τις μελλοντικές επιδιώξεις της εταιρείας. Οι μόνιμοι 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 δυσαρεστούνται 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 (Gerard H.(Gus) Gaynor (2002).

Σύμφωνα με τον Higgins (1996) υπάρχουν τέσσερα είδη οργανωτικής καινοτομίας:

- **Καινοτομία προϊόντος**
- **Καινοτομία διαδικασίας**
- **Καινοτομία διοίκησης/ οργάνωσης**
- **Καινοτομία στρατηγικής μάρκετινγκ**

Καινοτομία Προϊόντος

Η Καινοτομία προϊόντος αναφέρεται στην εισαγωγή στην αγορά ενός αγαθού ή μίας υπηρεσίας, που είναι είτε νέα είτε σημαντικά βελτιωμένα ως προς τα χαρακτηριστικά τους ή τις προοριζόμενες χρήσεις τους. Αναφέρεται στο τελικό προϊόν της παραγωγής μιας εταιρείας. Μέσα από τη διαδικασία καινοτομίας του παραγόμενου προϊόντος, η επιχείρηση προσφέρει ένα νέο ή καλύτερο προϊόν που ικανοποιεί ορισμένες ανάγκες των καταναλωτών που μέχρι τότε δεν ικανοποιούνταν.

Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει είτε ολική αντικατάσταση προϊόντων, βελτίωση της ποιότητας αυτών, διαφοροποίηση προϊόντων, είτε και ανάπτυξη νέων αγορών. Οι καινοτομίες προϊόντος μπορεί να βασίζονται σε νέα γνώση ή τεχνολογία, ή να βασίζονται σε νέες χρήσεις ή συνδυασμούς υπάρχουσας γνώσης ή τεχνολογίας. Ο όρος «προϊόν» αναφέρεται σε νέα αγαθά και υπηρεσίες. Οι καινοτομίες προϊόντος περιλαμβάνουν εξίσου την εισαγωγή νέων αγαθών και υπηρεσιών καθώς και τις σημαντικές βελτιώσεις στα λειτουργικά χαρακτηριστικά υπαρχόντων αγαθών και υπηρεσιών. Αυτού του είδους η καινοτομία απαιτεί αρκετούς χρηματοοικονομικούς πόρους, με αποτέλεσμα να μην επιλέγεται σε μεγάλο βαθμό από τις επιχειρήσεις. Επίσης, εγκυμονούν μεγάλο κίνδυνο αποτυχίας, καθώς γίνονται 100% αντιληπτές στο πελάτη και οποιαδήποτε δυσaréσκεια αυτού συμβάλει στην αποτυχία της καινοτομίας του προϊόντος. Σε γενικές γραμμές η καινοτομία αυτή επιλέγεται από υπάρχουσες επιχειρήσεις και όχι από νεοσύστατες.

Καινοτομία Διαδικασίας /Διεργασίας

Καινοτομία διαδικασίας είναι η εφαρμογή μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής, μεθόδου διανομής ή δραστηριότητας υποστήριξης για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που παρέχει μία επιχείρηση, η οποία πιθανόν να μην έχει αντίκτυπο στο τελικό προϊόν. Η ανάπτυξη νέων μεθόδων παραγωγής συμβάλει στην ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας, μείωση κόστους, καθώς και περιβαλλοντολογική προστασία. Η καινοτομία διαδικασιών και μεθόδων απαιτεί πολύ καλή γνώση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των προϊόντων/υπηρεσιών εντός του οργανισμού.

Οι καινοτομίες που περιλαμβάνουν διαδικασίες και μεθόδους ενδέχεται να έχουν απτά και μη απτά αποτελέσματα και να είναι εκ φύσεως σκληρές ή ήπιες. Συνήθως τα αποτελέσματα αυτής δεν είναι αντιληπτά από τον πελάτη – καταναλωτή για αυτό και εγκυμονούν μικρότερο κίνδυνο αποτυχίας.

Καινοτομία σε πρακτικές διοίκησης

Καινοτομία σε πρακτικές διοίκησης ή Οργανωσιακή καινοτομία είναι η εφαρμογή μίας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές μίας επιχείρησης (συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης της γνώσης), στην οργάνωση της εργασίας ή στις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης, η οποία δεν έχει χρησιμοποιηθεί ξανά στο παρελθόν. Καινοτομία παρατηρείται και στις πρακτικές διοίκησης, για τις οποίες ο Cooper (1994) πρότεινε ένα πρότυπο έξι σταδίων που παρουσιάζει μια επισκόπηση της διαδικασίας που βοηθά την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η εν λόγω διαδικασία περιλαμβάνει έναν σύνδεσμο μεταξύ των «stage gates», όπως ο ίδιος τις αποκαλεί. Οι πύλες αυτές ελέγχονται από τους μάνατζερ, ο οποίος παίρνει αποφάσεις σχετικά με την καταλληλότητα του προϊόντος ώστε να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο. Το πρότυπο απεικονίζει τη σπουδαιότητα του ρόλου του μάνατζερ εντός της καινοτόμου διαδικασίας. Η σπουδαιότητα αυτή ξεπερνά τις δεξιότητες ή τις ικανότητες που έχει να προωθήσει ή να συνεισφέρει ο μάνατζερ άμεσα στην καινοτομία. Πρέπει να δοθεί ισάξια προσοχή, εκτός της καινοτόμου διαδικασίας, στην ικανότητα του μάνατζερ να διαχειρίζεται τους πόρους και τα συστήματα υποστήριξης που συναντά στη διαδικασία. Ο μάνατζερ εντός ενός καινοτόμου περιβάλλοντος πρέπει να αναλάβει τις ακόλουθες λειτουργίες και δραστηριότητες.

- Πρέπει να βοηθήσει και να διευκολύνει την αλλαγή που συμβαίνει εντός της καινοτόμου διαδικασίας. Το παραπάνω πραγματοποιείται παρέχοντας διοικητική και υλικοτεχνική υποστήριξη ανάλογα με τις απαιτήσεις της κατάστασης.
- Κάθε μάνατζερ πρέπει να κατανοήσει και να εκτιμήσει τη στρατηγική που ακολουθείται. Πρέπει να διαδώσει τη στρατηγική στο εργατικό δυναμικό και να μεταφέρει στα κατάλληλα τμήματα τις αλλαγές, τις βελτιώσεις και τις μεταβολές.
- Ο μάνατζερ πρέπει να ενθαρρύνει την πρόωρη συμμετοχή και δέσμευση σε έργα. Ο μάνατζερ πρέπει να εδραιώσει ότι το τμήμα του «κατέχει» την καινοτομία ως σύνολο όπως και το κομμάτι που το αφορά άμεσα.

- Ο μάνατζερ πρέπει να δημιουργήσει και να διατηρήσει ένα περιβάλλον που είναι ανοικτό και παρακινητικό. Σε οργανισμούς που αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της χρήσης της καινοτομίας, παρατηρείται ότι η διοικητική συμπεριφορά τείνει προς την καθοδήγηση και απομακρύνεται από την υπαγόρευση διαταγών.
- Οι πιο στενές εργασιακές σχέσεις φέρουν την ανάγκη για σαφήνεια στόχου και δείκτες επίδοσης που παρέχουν μέτρα σύμφωνα με τα οποία μπορεί να υπολογιστεί η πρόοδος. Οι ανταμοιβές πραγματοποιούνται συνήθως δεσμεύοντας ένα μέρος του πληρωτέου ποσού στην πρόοδο του έργου.
- Ο μάνατζερ χρειάζεται χρόνο για να αξιοποιήσει τους υφισταμένους του και αναζητεί επίσης ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη. Η εκπαίδευση δεν θεωρείται δαπάνη αλλά επένδυση και η μάθηση αποτελεί συνήθεια αντί περιστασιακού γεγονότος.
- Η σταδιοδρομία στη διοίκηση σε καινοτόμους οργανισμούς παρουσιάζει αξιοσημείωτες διαφορές από το πρότυπο κλιμακωτής αναρρίχησης. Ο μάνατζερ που είναι αφιερωμένος στη σταδιοδρομία του μπορεί να κινηθεί μεταξύ οργανισμών ώστε να καταφέρει μια προαγωγή. Ενδέχεται να ανακαλύψει ότι οι τμηματικές αλλαγές του αρμόζουν και να κινηθεί μεταξύ κλάδων.
- Οι πετυχημένοι καινοτόμοι μάνατζερ είναι καλοί ηγέτες, επίμονοι και πρόθυμοι να ρισκινδυνεύουν.

Καινοτομία σε στρατηγικές και τεχνικές μάρκετινγκ και διανομής

Καινοτομία μάρκετινγκ είναι η εφαρμογή μίας νέας στρατηγικής μάρκετινγκ, η οποία διαφέρει σημαντικά από τις υπάρχουσες μεθόδους μάρκετινγκ μίας επιχείρησης και δεν έχει χρησιμοποιηθεί ξανά στο παρελθόν. Με πολύ απλούς όρους, το μάρκετινγκ και η διανομή ενδιαφέρονται να επιστήσουν την προσοχή του αγοραστή στο προϊόν ή την υπηρεσία. Δεν ενδιαφέρονται μόνο να πληροφορήσουν για το προϊόν, αλλά να προκαλέσουν την επιθυμία αγοράς, την ευκολία της και την ανάγκη ικανοποίησης. Η διαδικασία μάρκετινγκ και διανομής γίνεται πιο εξεζητημένη με τη χρήση υψηλότερης τεχνολογίας που βοηθά στην ανάλυση πρωταρχικών δεδομένων όπως και στην ανάπτυξη νέων οδών παράδοσης και με σωστή μορφή.

Η καινοτομία στο μάρκετινγκ και τη διανομή ξεφεύγει από το φυσιολογικό πλαίσιο, με τρόπο όμως που δεν προσβάλλει υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες. Μπορούμε να αναγνωρίσουμε τις καινοτομίες επειδή αντιλαμβανόμαστε ότι το αποτέλεσμα είναι η αλλαγή της σχέσης με τους πελάτες. Η εταιρεία Intel πραγματοποίησε την καμπάνια “Red X” για να προσελκύσει την προσοχή των καταναλωτών, αντί της κλασσικής προσέγγισης πώλησης σε κατασκευαστές υπολογιστών. Η εταιρεία Ben and Jerry's προσφέρει δωρεάν μια μπάλα παγωτού σε μητέρες και εγκύους την Ημέρα της Μητέρας. Το επιτυχές διαφημιστικό σλόγκαν «Η Heineken φτάνει σε μέρη που άλλες μπύρες δεν μπορούν να φτάσουν», ήταν το αποτέλεσμα μιας επίσκεψης ενός στελέχους σε ένα ζυθοποιείο σε κάποιο απομακρυσμένο μέρος. Άλλα παραδείγματα είναι: η Tupperware, που ανέπτυξε τη μέθοδο πώλησης «επίδειξη», η ασφαλιστική Direct Line (που βασίζεται σε τηλεφωνικές πωλήσεις) και η Amazon Books που πουλά αποκλειστικά μέσω διαδικτύου αντί διαπροσωπικά. Οι καινοτομίες αυτές όπως και άλλες έχουν ως αποτέλεσμα την «σκέψη εκτός πλαισίων».

Η στρατηγική καινοτομίας στο μάρκετινγκ, στη διανομή και στα προϊόντα μπορεί να διαχωριστεί σε **τέσσερις κατηγορίες**, που περιγράφονται παρακάτω:

✓ **Τεχνολογική** (Νέα και πρωτότυπα προϊόντα σε μια υπάρχουσα αγορά)

Οι γνωστές ανάγκες των πελατών ικανοποιούνται με πρωτότυπα προϊόντα και υπηρεσίες. Ένα παράδειγμα είναι η αντικατάσταση των συρμάτων χαλκού με οπτικές ίνες στα τηλεφωνικά συστήματα. Το αποτέλεσμα είναι οι βελτιωμένες υπηρεσίες και η καθαρότητα ήχου στις κλήσεις. Η κύρια επιδίωξη του μάρκετινγκ θα είναι να τονιστεί η υψηλότερη απόδοση. Στην περίπτωση αυτή, η καινοτομία προωθείται από τον υπεύθυνο ανάπτυξης.

✓ **Διαφοροποιημένη** (Υπάρχοντα προϊόντα σε μια υπάρχουσα αγορά)

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η αγορά γνωρίζει ήδη το προϊόν και ο μόνος τρόπος να διαφοροποιηθεί από τα άλλα προϊόντα είναι μέσω τιμής, συσκευασίας ή υποστήριξης προϊόντος.

✓ **Αρχιτεκτονική** (Υπάρχοντα προϊόντα σε μια νέα αγορά)

Ο καινοτόμος διαφημιστής θα προσπαθήσει να ενθαρρύνει νέους πελάτες να δεχθούν ένα καθιερωμένο προϊόν ή υπηρεσία υιοθετώντας έναν ανά συνδυασμό.

Το μάρκετινγκ που απαιτείται για την παρακίνηση αυτής της αλλαγής στην αντίληψη προέρχεται από τη γνώση των συνεργασιών και τον πλάγιο τρόπο σκέψης στον ανασχηματισμό των προϊόντων.

✓ **Πολύπλοκη (Πρωτότυπα προϊόντα και υπηρεσίες εισάγονται σε νέες αγορές)**

Η ανάπτυξη των πολυμέσων ή του εσωτερικού γραφείου τεχνολογίας πληροφοριών έχει εξελιχθεί συνδυάζοντας παρόμοιες τεχνολογίες με στόχο μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και μεταβλητότητα. Το μάρκετινγκ των προϊόντων αυτών απαιτεί υψηλό βαθμό φαντασίας και διαίσθησης. Το καινοτόμο μάρκετινγκ μπορεί να παρατηρηθεί στην αναπαράσταση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας ή στον βαθμό πρωτοτυπίας που χρησιμοποιείται στον σχεδιασμό του προϊόντος για να προσελκύσει την προσοχή του αγοραστή.

3.6. Τρόποι μέτρησης της καινοτομίας

Οι δείκτες καινοτομίας επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων με σκοπό να δρουν βάσει των στόχων και επιδιώξεών τους. Επομένως, οι δείκτες αυτοί έχουν μεγάλη σημασία τόσο για μεγάλες, όσο και για μικρές επιχειρήσεις. Ακόμη, βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει αντικειμενικών δεδομένων.

Η αξιολόγηση μιας καινοτομίας ως προς την επιτυχία της ή μη, εξαρτάται τόσο από το είδος καινοτομίας, όσο και από τον τρόπο μέτρησής της.

Οι μέθοδοι μέτρησης της καινοτομίας ποικίλλουν, καθώς κάθε καινοτομία έχει τα δικά της χαρακτηριστικά, τα οποία είναι, είτε ποσοτικά (οικονομικές προσδοκίες), είτε ποιοτικά.

Στοιχεία της εταιρείας, τα οποία μπορούν να μετρηθούν είναι οικονομικοί πόροι οι οποίοι δεσμεύονται. (κεφάλαιο αρχικής επένδυσης), ανθρώπινοι πόροι, όπως και ο αριθμός των ιδεών που παράγονται και τα αναμενόμενα οφέλη κάθε μίας. Οι ιδέες αποτελούν σημαντικό πόρο, είναι «καύσιμο» της καινοτομίας. Ακόμη οι δαπάνες για E&A, δηλαδή το ύψος των δαπανών που κάνει μία εταιρεία ετησίως για την απόκτηση εξωτερικών δυνατοτήτων E&A.

Πέρα από τους πόρους της επιχειρήσεις, μπορούν να μετρηθούν και διαδικασίες, όπως οι πόροι που δαπανώνται ανά επιμέρους έργο και κατά μέσο όρο. Κάθε διαδικασία θα πρέπει να είναι αποτελεσματική και αποδοτική. Οι περισσότερες εταιρείες μπορούν εύκολα να μετρήσουν την αποδοτικότητά τους, αλλά δεν πρέπει να περιορίζονται σε αυτό το αποτέλεσμα. Πρέπει επίσης να προσμετρούν τις ιδέες οι οποίες περνούν από το ένα στάδιο της διαδικασίας στο επόμενο. Αν θεωρούμε ότι μία διαδικασία λειτουργεί σωστά, λειτουργεί όντως σωστά; Τι συμβαίνει εντός της διαδικασίας ανά πάσα στιγμή;

Τέλος, όσον αφορά τα στοιχεία που πρέπει να μετρούνται και να αξιολογούνται από όλες τις εταιρίες, το σημαντικότερο είναι τα αποτελέσματα που μετρούν: τον αριθμό των νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που έχουν διατεθεί στην αγορά, τα αυξανόμενα οφέλη σε έσοδα και κέρδη, την ΑΤΕ (Απόδοση της Επένδυσης-ROI return on investment) των καινοτόμων δραστηριοτήτων σας. Αυτή είναι και η ουσία, καθώς και τα έμμεσα αποτελέσματα τα οποία δεν παράγουν ρευστό είναι επίσης σημαντικό να εξετάζονται. Για παράδειγμα τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που έχουν αρχειοθετηθεί, ο αριθμός των εμπορικών σημάτων (trademarks), των επιστημονικών άρθρων που έχουν γραφεί από το προσωπικό, μας επιτρέπουν να προσδιορίσουμε τις γνώσεις που αποκτήθηκαν.

Οι δείκτες μέτρησης της καινοτομίας που χρησιμοποιούνται συνήθως έχουν ως εξής:

- ❖ Το ποσοστό πωλήσεων του τρέχοντος έτους λόγω νέων προϊόντων που διατέθηκαν τα τελευταία Ν χρόνια. Μία έρευνα καταδεικνύει ότι περίπου 50% των εταιρειών χρησιμοποιούν αυτό το δείκτη μέτρησης.
- ❖ Δαπάνες για E&A. Αυτός ο δείκτης μέτρησης υποθέτει ότι το ποσό που δαπανάται για την έρευνα και την ανάπτυξη σχετίζεται άμεσα με τον αριθμό των καινοτόμων προϊόντων, διαδικασιών και υπηρεσιών που καταλήγουν στο κοινό.
- ❖ Κατοχύρωση διπλώματος ευρεσιτεχνίας (εμπορικά σήματα, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, άρθρα). Ορισμένες εταιρείες κατοχυρώνουν το ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας μετά το άλλο και εξαίρουν την ικανότητά τους να καινοτομούν. Ενώ αυτό ισχύει για ορισμένες εταιρείες, πολλές άλλες δεν κατοχυρώνουν διπλώματα ευρεσιτεχνίας για τα προϊόντα ή τις διαδικασίες τους αλλά αντιθέτως τηρούν εμπιστευτικότητα.

- ❖ Αφότου εκδοθεί ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας η γνώση γύρω από την καινοτομία είναι πλέον διαθέσιμη σε όλους όσους επιλέξουν να κάνουν μία αναζήτηση στη βιβλιογραφία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας. Επίσης ο μεγάλος αριθμός διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας που διαθέτει μία επιχείρηση δεν σημαίνει απαραίτητα πως μπορεί να ανταπεξέρχεται πιο αποτελεσματικά στον ανταγωνισμό.

Η ιδανική λύση είναι να διαθέτει διπλώματα ευρεσιτεχνίας που προσθέτουν σημαντική αξία.

Όσον αφορά τον αριθμό των δεικτών μέτρησης που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται, προφανώς δεν θα πρέπει να είναι υπερβολικά λίγοι. Από την άλλη, δεν θα πρέπει να είναι ούτε και πάρα πολλοί καθώς κάθε ένας από αυτούς απαιτεί χρόνο, προσπάθεια και πόρους.

Οι ειδικοί της καινοτομίας υποστηρίζουν ότι ο ιδανικός αριθμός όσο αφορά και τα τρία στοιχεία της καινοτομίας, κυμαίνεται μεταξύ του 8 και του 12. Πιο σημαντικό όμως από το να βρει κανείς τους απόλυτα «σωστούς δείκτες μέτρησης» είναι να αρχίσει να χρησιμοποιεί δείκτες μέτρησης που απλώς δεν είναι «εντελώς λανθασμένοι»

(The Boston Consulting Group, 2006).

Δείκτες μέτρησης της καινοτομίας

Έχουν δοκιμαστεί και εφαρμοστεί αρκετοί δείκτες για τη μέτρηση της καινοτομικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων. Παρακάτω, θα ακολουθήσουν τα βασικά «Key Performance Indicators (KPIs)», οι οποίοι βασίζονται στα οικονομικά μεγέθη των επιχειρήσεων μετρώντας τις επιδόσεις τους.

Α/Α	ΚΡΙ
1	Αύξηση εσόδων λόγω νέων προϊόντων/ υπηρεσιών
2	Ικανοποίηση πελατών από τα νέα προϊόντα / υπηρεσίες
3	Αριθμός ιδεών προς αξιολόγηση
4	Έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη ως ποσοστό επί των πωλήσεων
5	Ποσοστό πωλήσεων νέων προϊόντων/ υπηρεσιών σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
6	Αριθμός νέων προϊόντων/ υπηρεσιών σε μια χρονική περίοδο
7	Απόδοση επί της επένδυσης (ROI) για τα νέα προϊόντα / υπηρεσίες
8	Αριθμός έργων έρευνας και ανάπτυξης
9	Αριθμός ανθρώπων ενεργά εμπλεκόμενων στην καινοτομία και τις δραστηριότητές της
10	Κέρδη από τα νέα προϊόντα / υπηρεσίες
11	Δυναμική νέων προϊόντων / υπηρεσιών να φτάσουν τους στόχους πωλήσεων
12	Αλλαγές στο μερίδιο αγοράς οφειλόμενες στην πώληση νέων προϊόντων / υπηρεσιών
13	Καθαρή παρούσα αξία (NPV) νέων προϊόντων/υπηρεσιών

Γενικά, οι παραπάνω δείκτες δεν είναι επαρκείς για την αποτύπωση των επιχειρηματικών επιδόσεων των επιχειρήσεων. Έτσι, δημιουργήθηκαν τα κατάλληλα εργαλεία μέτρησης της καινοτομίας, τα οποία βασίζονται στο γραμμικό υπόδειγμα του «αγωγού». Ο «αγωγός» περιγράφει την πορεία από την έρευνα και τη νέα γνώση στην ανάπτυξη καινοτομιών ως μία γραμμική διαδικασία. Έτσι για να εκτιμηθεί η οικονομική επίδοση, χρησιμοποιούνται δείκτες εισροών καινοτομίας και δείκτες εκροών καινοτομίας.

Στις εισροές, μελετώνται παράγοντες που αυξάνουν την πιθανότητα εμφάνισης της καινοτομίας, ενώ οι εκροές υπάρχουν δείκτες που αποτυπώνουν την πορεία μιας καινοτόμου δραστηριότητας με συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Δείκτες μέτρησης της καινοτομίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχει αναπτυχθεί το European Innovation Scoreboard, το οποίο αποτελεί εργαλείο σύγκρισης της καινοτομίας που αφορά τις επιδόσεις των κρατών μελών της ΕΕ.

Ο Ευρωπαϊκός Πίνακας Αποτελεσμάτων Καινοτομίας (Eis) αποτυπώνει την επίδοση των 27 χωρών – μελών της ΕΕ συγκριτικά με την Αμερική και Ιαπωνία. Το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης της καινοτομίας, ακολουθεί τη λογική εισροών και εκροών, αναλύοντας 25 δείκτες που εντάσσονται σε τομείς.

Υπάρχουν δείκτες που μετρούν βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά σε όρους ανθρώπινου κεφαλαίου, που πιθανόν καθορίζουν της καινοτομική προδιάθεση της οικονομίας. Σε άλλη ομάδα δεικτών, ανήκουν δείκτες που αποτυπώνουν την έρευνα και τη διάχυση των αποτελεσμάτων της. Τέλος, υπάρχει και μία ομάδα δεικτών που μετρούν την Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα καθώς και δείκτες που αναφέρονται στην πνευματική ιδιοκτησία.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του European Innovation Scorecard η Ευρώπη χρήζει περισσότερης καινοτομίας. Οι οικονομική κρίση των τελευταίων ετών έχει συρρικνώσει την καινοτομική δραστηριότητα ολόκληρης της Ευρώπης, κυρίως των χωρών που παρουσίαζαν ήδη χαμηλό βαθμό καινοτομίας, οπότε η σύγκριση με τις ΗΠΑ είναι πλέον ανούσια.

Αν και ο ρυθμός ανάπτυξης της Ελλάδας υπερβαίνει τον αντίστοιχο ευρωπαϊκό, η Ελλάδα ανήκει στις χώρες με μέτριο βαθμό καινοτομίας. Συγκεκριμένα οι δαπάνες για R&D τα δύο πρώτα χρόνια της οικονομικής κρίσης (2008-2009) μειώθηκε κατά -4,5%. Οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις που εμφανίζουν καινοτομικά δραστηριότητα επιδίδονται σε μη τεχνολογικές καινοτομίες. Για παράδειγμα σύμφωνα με την έρευνα του IOBE, το 46% των ελληνικών επιχειρήσεων εμφάνισε τουλάχιστον μία καινοτομία, ένα χρόνο πριν την οικονομική κρίση, ενώ το 40% διακρίθηκε στην οργανωτική καινοτομία.

Ευρωπαϊκός πίνακας καινοτομίας

Ανάλογα με το βαθμό της καινοτομίας, ο Ευρωπαϊκός Πίνακας Καινοτομίας κατατάσσει τις ευρωπαϊκές χώρες σε 4 κατηγορίες:

1. Πρωτοπόροι της καινοτομίας: οι χώρες, των οποίων οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν καινοτομικές επιδόσεις πολύ υψηλότερες από το μέσο όρο της Ε.Ε. Σε αυτές ανήκουν η Σουηδία, Η Φιλανδία, η Γερμανία, η Δανία και το Ηνωμένο Βασίλειο.
2. Η Αυστρία, το Βέλγιο, η Κύπρος, η Εσθονία, η Γαλλία, η Ιρλανδία, το Λουξεμβούργο, η Ολλανδία και η Σλοβενία ανήκουν στη δεύτερη ομάδα, καθώς πλησιάζουν ή μόλις υπερβαίνουν το μέσο όρο καινοτομικής δραστηριότητας της ΕΕ.
3. Στην Τρίτη ομάδα ανήκουν οι χώρες των οποίων ο βαθμός καινοτομίας είναι μέτριος, κάτω του μέσου όρου της ΕΕ και αυτές είναι: η Τσεχία, η Ελλάδα, η Ουγγαρία, η Ιταλία, η Λιθουανία, η Μάλτα, η Πολωνία, η Πορτογαλία, η Σλοβακία και η Ισπανία.
4. Ο βαθμός καινοτομίας της Λετονίας, της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας είναι πολύ χαμηλότερος του μέσου όρου της ΕΕ.

Σε σχέση με τις ΗΠΑ, που όπως αναφέρθηκε αποτελεί σημείο αναφοράς για την καινοτομική επίδοση της Ευρώπης, οι αδυναμίες της τελευταίας είναι κυρίως η σύνδεση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ο αριθμός των ερευνητών και οι δαπάνες των επιχειρήσεων για έρευνα και τεχνολογία.

Επιπρόσθετοι παράγοντες για τον υπολογισμό της καινοτομίας

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, η καινοτομία είναι ένα κοινωνικοοικονομικό φαινόμενο που δε σχετίζεται μόνο με την τεχνολογία αλλά και σε δύο βασικούς άξονες και στο βαθμό που αυτοί είναι ανεπτυγμένοι σε μία κοινωνία:

- ✓ Την ικανότητα αναγνώρισης νέων τάσεων και απορρόφησης νέων εξελίξεων και γνώσης,
- ✓ Την προδιάθεση για διαμόρφωση νέων λύσεων με βάση αυτή τη γνώση.

Έτσι ένα κλάδος χωρίς πατέντες και υψηλά έξοδα σε E&A μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη των άλλων τύπων καινοτομίας. Ακόμη και τα μοντέλα μέτρησης της καινοτομίας θα λαμβάνουν υπόψη γενικότερους παράγοντες της οικονομίας που συμβάλλουν στη διάρκεια της καινοτομικής συμπεριφοράς.

Ο Schumpeter θεωρούσε ότι, αν και η καινοτομία δεν αφορά ολόκληρο το σύστημα της χώρας, παρόλαυτα ολόκληρο το σύστημα ευνοείται από την καινοτομική συμπεριφορά ορισμένων κλάδων. Ο Pavitt, προχώρησε σε κατάταξη των κλάδων με βάση την καινοτομική τους συμπεριφορά. Έτσι οι κλάδοι διακρίνονται σε:

1. Κλάδοι εξαρτημένοι από την υπόλοιπη οικονομία και λήπτες της καινοτομίας
2. Κλάδοι με ισχυρές οικονομίες κλίμακας
3. Κλάδοι με εξειδικευμένα προϊόντα, πρωτοπόροι στην οικονομία.

Καινοτομία και κρίση

Η οικονομική κρίση τα ων τελευταίων ετών έχει αυξήσει το βαθμό αβεβαιότητας και ανασφάλειας στον επιχειρηματικό τομέα. Παρόλο που η οικονομική κρίση ενδείκνυται για εφαρμογή και ανάπτυξη καινοτομιών, καθώς παρουσιάζονται ευκαιρίες που δεν μπορούν όλοι να εκμεταλλευτούν, ωστόσο ο βαθμός καινοτομιών υπό αυτές τις συνθήκες, μειώνεται.

Η αβεβαιότητα λειτουργεί αποτρεπτικά για τις επιχειρήσεις, παρόλο που σε αυτές τις περιπτώσεις η «απειλή» μπορεί να μετατραπεί σε ευκαιρία για επανατοποθέτηση της επιχείρησης με ανανεωμένους όρους στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον.

Ο Joseph Schumpeter είχε γράψει, μετά την κρίση του 1929, «η Ιστορία δείχνει ότι για τις εταιρίες που διαθέτουν ρευστό και ιδέες οι οικονομικές υφέσεις προσφέρουν τεράστιες στρατηγικές ευκαιρίες». Επομένως, οι εταιρίες που καινοτομούν στη διάρκεια της κρίσης μπορούν να λειτουργήσουν ως το νέο υπόδειγμα στον κλάδο τους. Υποστηρίζεται, μάλιστα, από τον επιχειρηματικό κόσμο ότι η καινοτομία αποτελεί ταυτόχρονα «εμβόλιο» για την ύφεση της αγοράς μιας επιχείρησης, αλλά και «ελιξίριο» που αναζωογονεί την ανάπτυξή της. Σύμφωνα, μάλιστα με τον Clayton & Raynor (2003) η ανάληψη καινοτόμων πρωτοβουλιών από μία επιχείρηση στη διάρκεια της οικονομικής κρίσης επηρεάζει καταλυτικά την πελατεία, επειδή δημιουργεί τις αναγκαίες «στιγμές αλήθειας», που αναδεικνύουν τα θετικά χαρακτηριστικά που διαθέτει.

Η καινοτομία στην Ελλάδα

Η έρευνα και η τεχνολογία επιδρούν ανασταλτικά στην οικονομική ανάπτυξη. Αν και η Ελλάδα παρουσιάζει μικρό ρυθμό ανάπτυξης, ιδιαίτερα σε περίοδο οικονομικής κρίσης, ωστόσο, η ερευνητική της παραγωγή και η τεχνολογική της ανάπτυξη εξελίσσονται και αναπτύσσονται ακόμη και κατά τη διάρκεια αυτής.

Παρολαυτά η Ελλάδα υστερεί σημαντικά σε καινοτομία. Η υστέρηση έναντι των χωρών ηγετών της καινοτομίας καταδεικνύεται σχεδόν σε όλους τους υποδείκτες που μετρούν οι τρεις εκθέσεις που εξετάστηκαν. (Παντόπουλος, 2012).

Στο επιχειρηματικό πεδίο οι τράπεζες διστάζουν να αναλάβουν τον κίνδυνο να στηρίξουν καινοτόμες επιχειρηματικές δραστηριότητες, ρόλο που σε αναπτυγμένες οικονομίες παίζουν τα Κεφάλαια Κινδύνου και τις αντιμετωπίζουν με τα ίδια κριτήρια με τις καθιερωμένες επιχειρήσεις. Η περίφημη διασύνδεση των πανεπιστημίων με την παραγωγή έχει απορροφήσει άπειρα κοινοτικά κονδύλια αλλά δεν σχηματοποιήθηκε ποτέ και έχει ελάχιστα χειροπιαστά αποτελέσματα. Υπάρχουν ασφαλώς και εξαιρέσεις, υπάρχουν φωτεινά παραδείγματα που επιβεβαιώνουν απλώς τον κανόνα. (Παντόπουλος, 2012).

Αυτό που παρατηρείται είναι αποσπασματικές καινοτόμες δράσεις επιχειρήσεων ορισμένων κλάδων. Ακόμη και η ελληνική εθνική βιομηχανία, ο τουρισμός, τα τελευταία χρόνια υιοθέτησε κάποιους νέους προσανατολισμούς που εμπεριέχουν ψήγματα καινοτομίας, όπως είναι ο εξειδικευμένος τουρισμός (SPA, Γκόλφ, θρησκευτικός τουρισμός). (Hopkins, 2010).

Συγκεντρωτικά οι δείκτες στους οποίους η Ελλάδα πετυχαίνει την πιο μεγάλη υστέρηση και τις καλύτερες επιδόσεις φαίνονται στη συνέχεια. Όπως παρατηρείται, η υστέρηση ενυπάρχει σε όλες σχεδόν τις πτυχές όπως αυτές εκφράζονται από εισροές, συνθήκες σχετικά με πολιτικές και στάσεις, και εκροές καινοτομίας.

Πολλοί από τους παράγοντες αυτούς υπεισέρχονται σε όλο το οικονομικό, θεσμικό και κοινωνικό περιβάλλον. Γι αυτό η παράλληλη βελτίωση τους είναι δύσκολη και χρονοβόρα. Απαιτεί ριζικές αλλαγές σε πολλά μέτωπα ταυτόχρονα.

Επομένως η Ελλάδα είναι περισσότερο «χρήστης» καινοτομικών τεχνολογιών που έχουν αναπτυχθεί στο εξωτερικό, παρά «παραγωγός» καινοτομιών, για λόγους που σχετίζονται κυρίως με το μέγεθος της εσωτερικής αγοράς και την τοποθέτηση της στην περιφέρεια της Ευρώπης, καθώς και στην έλλειψη βιομηχανικής παράδοσης των ελληνικών επιχειρήσεων, που σημειωτέον είναι κατά βάση συγκεντρωμένες σε παραδοσιακούς κλάδους χαμηλής ή μέσης έντασης τεχνολογίας. Θα μπορούσε επομένως να υποστηριχθεί ότι για την τυπική ελληνική επιχείρηση, η μεταφορά τεχνολογίας αποτελεί μια περισσότερο ρεαλιστική στρατηγική επιλογή από ότι η πρωτογενής και αυτοδύναμη ανάπτυξη καινοτομίας, χωρίς φυσικά αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχουν πολλές περιπτώσεις παραγωγής «αυθεντικής» καινοτομίας από ελληνικές επιχειρήσεις. (Gerybadzea, Regerb, 1999).

Υπό αυτό το πρίσμα, ο σχεδιασμός και υλοποίηση πολιτικών που θα υποστηρίζουν αποτελεσματικά την «γρήγορη υιοθέτηση» καινοτομιών μέσω μεταφοράς τεχνολογίας, αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική παράμετρο για τον εκσυγχρονισμό και την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. (Gerybadzea, Regerb, 1999).

Συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι καινοτομικές επιδόσεις της Ελλάδας είναι αρκετά μικρότερες, λόγω ενός πλήθους εξωεπιχειρησιακών και ενδοεπιχειρησιακών παραγόντων.

Παράγοντες του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος που δυσχεραίνουν τις καινοτομικές επιδόσεις είναι το ασταθές θεσμικό πλαίσιο, τα υψηλά γραφειοκρατικά κόστη, η αναποτελεσματική στόχευση των δαπανών σε έρευνα και τεχνολογία, η ελλιπής ενημέρωση για χρηματοδοτικές πηγές και η έλλειψη κουλτούρας καινοτόμου επιχειρηματικότητας. Ακόμη, το ελληνικό ασταθές θεσμικό πλαίσιο δυσχεραίνει την επιχειρηματική δραστηριότητα και το σχεδιασμό μακροχρόνιων στρατηγικών από τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο. Τα υψηλά γραφειοκρατικά κόστη και ο χρονοβόρος γραφειοκρατικές διαδικασίες αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για πολλούς επιχειρηματίες να αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους (οτιδήποτε νέο χρειάζεται μία μεγάλη σειρά αδειών, πιστοποιητικών, κ.λπ. που αυξάνει σημαντικά το απαιτούμενο κόστος και προσπάθεια).

Ακόμη, οι προσπάθειες της χώρας να αναπτύξει την έρευνα και τεχνολογία θα πρέπει να στραφούν και στη βελτίωση της κατανομής των δαπανών, καθώς και η έλλειψη κουλτούρας καινοτόμου επιχειρηματικότητας, που έχει συνδέσει την καινοτομία με τις μεγάλες επιχειρήσεις, το υψηλό ρίσκο και τις ριζικές μορφές καινοτομίας.

Τα εμπόδια που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των ελληνικών επιχειρήσεων είναι η παραδοσιακή δομή και το μικρό μέγεθος, η εσωστρέφεια και ο φόβος για την αποτυχία. Συγκεκριμένα, το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων και ο οικογενειακός τους χαρακτήρας οδηγεί στη συγκέντρωση των περισσότερων διαδικασιών σε λίγα (ή ακόμη και ένα) άτομα περιορίζοντας την ομαδική δημιουργικότητα που αποτελεί παράγοντα ενισχυτικό της καινοτομίας. Από την άλλη, η εσωστρέφεια που χαρακτηρίζει τις ελληνικές επιχειρήσεις, τις αποτρέπει από συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις και πανεπιστήμια/ερευνητικά κέντρα, περιορίζοντας την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και πρακτικών.

Επομένως, Η αντιμετώπιση των εμποδίων αυτών απαιτεί μία συνολική προσπάθεια των φορέων διαμόρφωσης πολιτικής και των επιχειρήσεων. Όμως, κάθε επιχείρηση ξεχωριστά μπορεί να αντιμετωπίσει τα παραπάνω προβλήματα μεθοδεύοντας κατάλληλα τις καινοτομικές προσπάθειές της.

Η καινοτομία στην Ελλάδα το 2010-2012

Παρακάτω, θα παρουσιάσουμε κάποια στοιχεία για την πρώτη έρευνα, μετά το 2006 για την Ελλάδα, που αποτελεί την επίσημη έρευνα για την Καινοτομία στις επιχειρήσεις (Community Innovation Survey) που διεξάγεται σε όλες τις χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, που από το 2012 με απόφαση της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας, έχει αναλάβει την παραγωγή των επίσημων στατιστικών στοιχείων για την Έρευνα & Ανάπτυξη και Καινοτομία στην Ελλάδα, με τη συνεργασία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής. Η «Έρευνα για την Καινοτομία – Community Innovation Survey» αποτελεί την επίσημη πανευρωπαϊκή έρευνα για τη συλλογή στοιχείων και την παραγωγή δεικτών για την καινοτομία και τις καινοτομικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ).

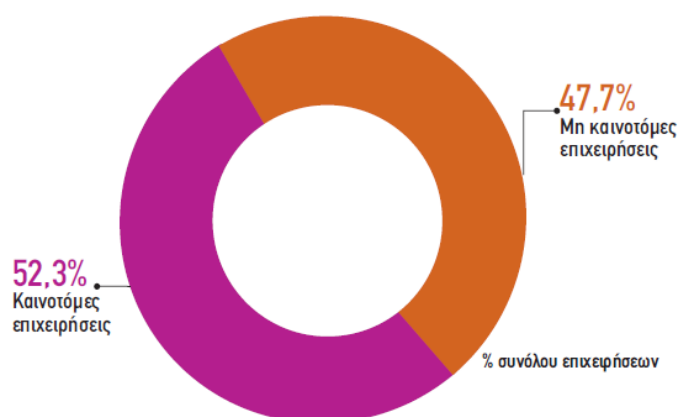
Διεξάγεται κάθε δύο χρόνια σε όλες τις χώρες-μέλη της ΕΕ μέσω ενιαίου πρότυπου ερωτηματολογίου, σύμφωνα με την ευρωπαϊκή νομοθεσία, τις μεθοδολογικές οδηγίες του εγχειριδίου Όσλο και τις κατευθύνσεις της Eurostat, εξασφαλίζοντας υψηλή ποιότητα και συγκρισιμότητα στους δείκτες των χωρών-μελών της ΕΕ.

Η έρευνα συμβάλλει στην κατανόηση της καινοτομικής δραστηριότητας της Ελλάδας και τη σημασία που μπορεί να έχει στην παραγωγική της ανασυγκρότηση, παρέχοντας στοιχεία για την περίοδο 2010-2012 και σχεδόν 15 χιλιάδες επιχειρήσεις. Παρουσιάζονται στοιχεία για τους τύπους καινοτομίας, τις καινοτομικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων, την εισαγωγή νέων προϊόντων στην επιχείρηση και στην αγορά, τον ρόλο του κρατικού τομέα για την υποστήριξη της καινοτομίας μέσω των κρατικών συμβάσεων, τις συνεργασίες, τις στρατηγικές και τα εμπόδια που συναντούν οι επιχειρήσεις για την ανάπτυξη καινοτομιών.

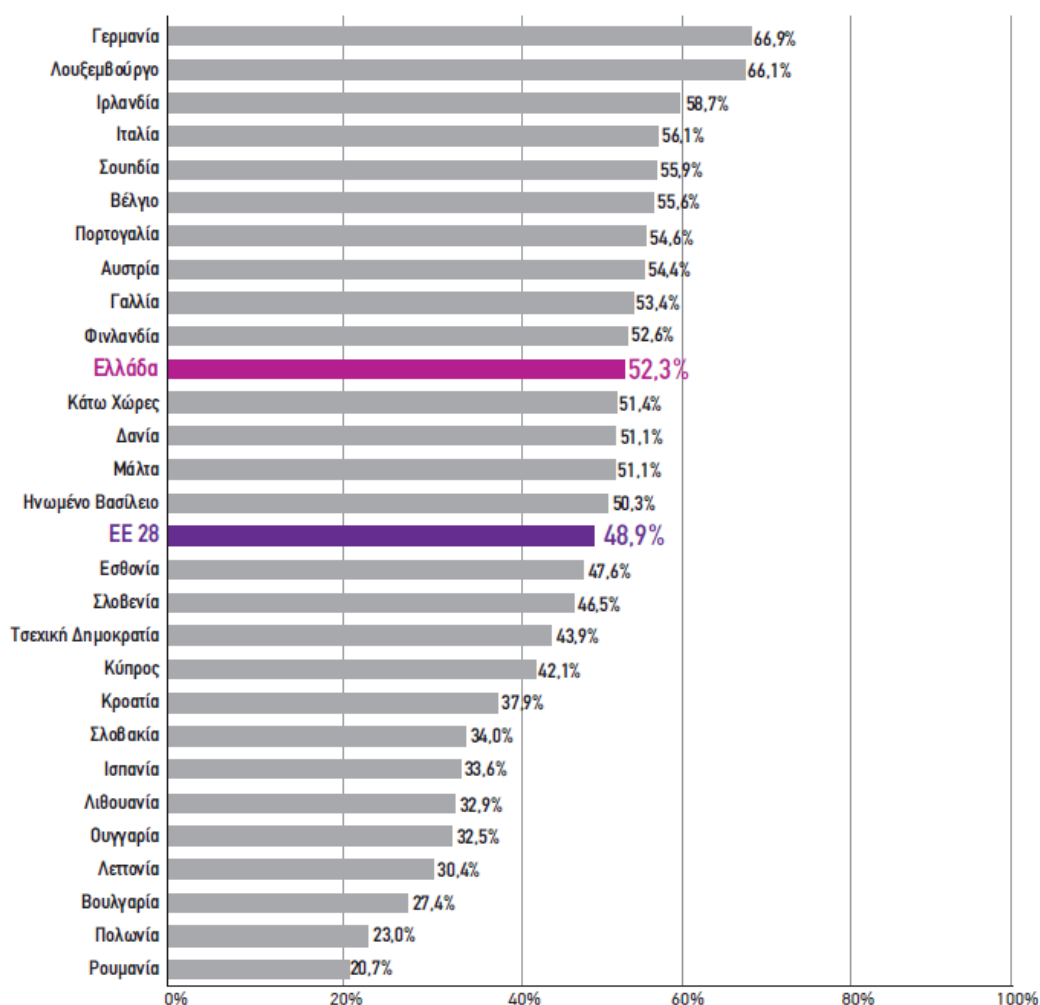
Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας αυτής θα συμβάλει στη διαμόρφωση μιας πιο ξεκάθαρης εικόνας σχετικά με την καινοτομική εικόνα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα και θα αποτελέσει τη βάση για τη μετέπειτα μελέτη και έρευνα σε συγκεκριμένο κλάδο.

Καινοτόμες επιχειρήσεις

Σύμφωνα με την έρευνα και τα αποτελέσματα αυτής το 52,3% των ελληνικών επιχειρήσεων που εμπίπτουν στον πληθυσμό της έρευνας καινοτομούν σε έναν ή περισσότερους τομείς με την Ελλάδα να βρίσκεται στην 11η θέση μεταξύ των 28 χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ξεπερνώντας τον μέσο ευρωπαϊκό όρο (48,9%).



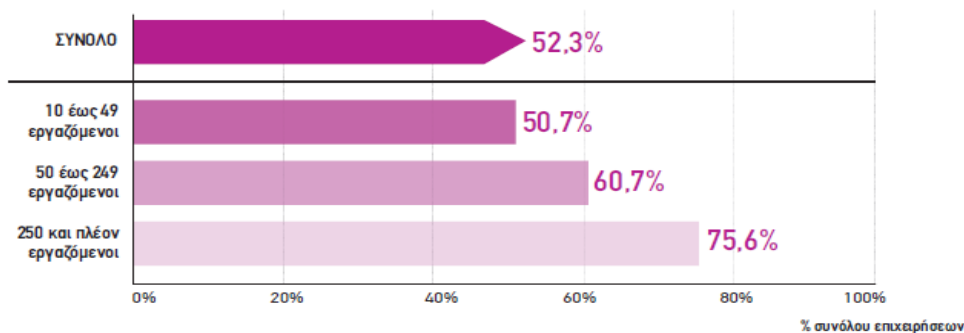
Διάγραμμα 3.1 Ποσοστό (%) καινοτόμων και μη καινοτόμων επιχειρήσεων στο σύνολο των επιχειρήσεων, 2010-2012.



Διάγραμμα 3.2 Ποσοστό (%) καινοτόμων επιχειρήσεων στις χώρες – μέλη της ΕΕ28, 2010-2012.

Χαρακτηριστικά καινοτόμων επιχειρήσεων

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται οι καινοτόμες επιχειρήσεις ανά μέγεθος επιχείρησης, με βάση τον αριθμό εργαζομένων, και ανά πρωτεύοντα κλάδο οικονομικής δραστηριότητας. Εξετάζεται επίσης η διαφοροποίηση των καινοτόμων και μη καινοτόμων επιχειρήσεων σε βασικά χαρακτηριστικά, όπως ο κύκλος εργασιών, ο αριθμός των ατόμων που απασχολούν και οι αγορές στις οποίες απευθύνονται. Με αναφορά στο μέγεθος των επιχειρήσεων, τόσο οι μικρομεσαίες όσο και οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι στην πλειονότητά τους καινοτόμες. Ωστόσο, το ποσοστό καινοτομίας αυξάνεται προοδευτικά με το μέγεθος της επιχείρησης και από 50,7% στις επιχειρήσεις με 10-49 εργαζόμενους, ανέρχεται σε 60,7% στις επιχειρήσεις με 50-249 εργαζόμενους και φθάνει το 75,6% στις επιχειρήσεις με 250 και πλέον εργαζόμενους.



Διάγραμμα 3.3 Ποσοστό (%) καινοτόμων επιχειρήσεων ανά μέγεθος επιχείρησης, βάσει του αριθμού εργαζομένων, 2010-2012.

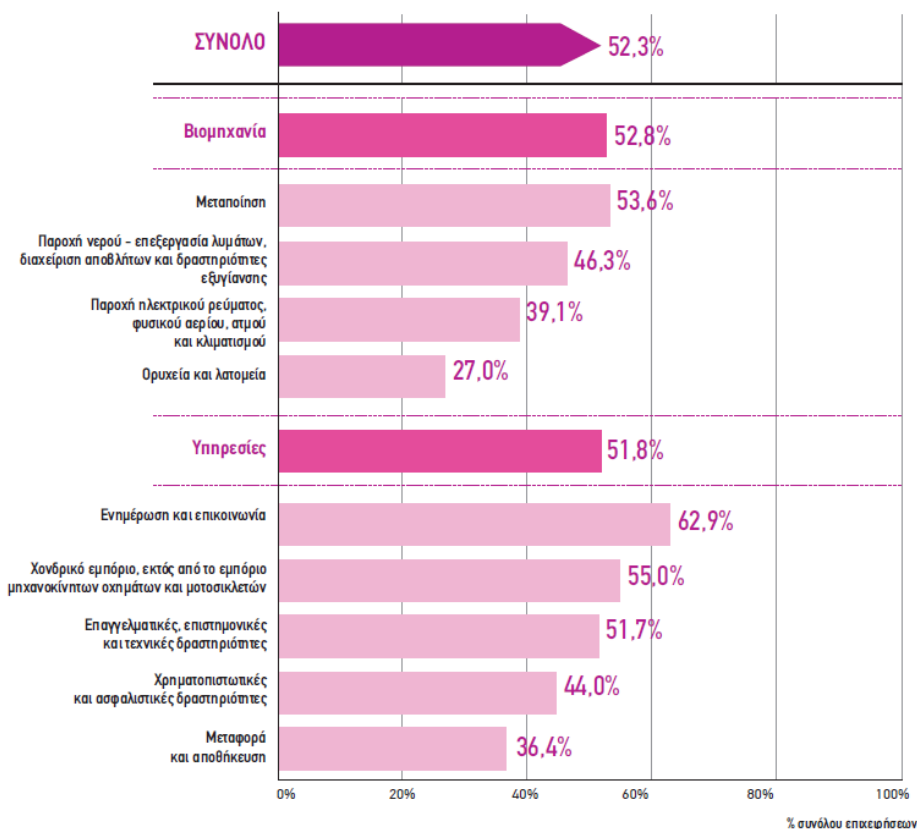
Το ποσοστό καινοτόμων επιχειρήσεων στους επιμέρους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 4. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι δύο κύριοι τομείς της Βιομηχανίας και των Υπηρεσιών ως εξής:

Ο τομέας της Βιομηχανίας περιλαμβάνει τους ακόλουθους κωδικούς οικονομικής δραστηριότητας (NACE rev2):

- Β (05-09): Ορυχεία και λατομεία
- Γ (10-33): Μεταποίηση
- Δ (35): Παροχή ηλεκτρικού ρεύματος, φυσικού αερίου, ατμού και κλιματισμού
- Ε (36-39): Παροχή νερού - επεξεργασία λυμάτων, διαχείριση αποβλήτων και δραστηριότητες εξυγίανσης

Ο τομέας των Υπηρεσιών απαρτίζεται από τους εξής κωδικούς οικονομικής δραστηριότητας (NACE rev2):

- Ζ (46): Χονδρικό εμπόριο, εκτός από το εμπόριο μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσικλετών
- Η (49-53): Μεταφορά και αποθήκευση
- Ι (58-63): Ενημέρωση και επικοινωνία
- ΙΑ (64-66): Χρηματοπιστωτικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες
- ΙΓ (71-73): Επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες (Αρχιτεκτονικές δραστηριότητες και δραστηριότητες μηχανικών-τεχνικές δοκιμές και αναλύσεις / Επιστημονική έρευνα και ανάπτυξη / Διαφήμιση και έρευνα αγοράς).



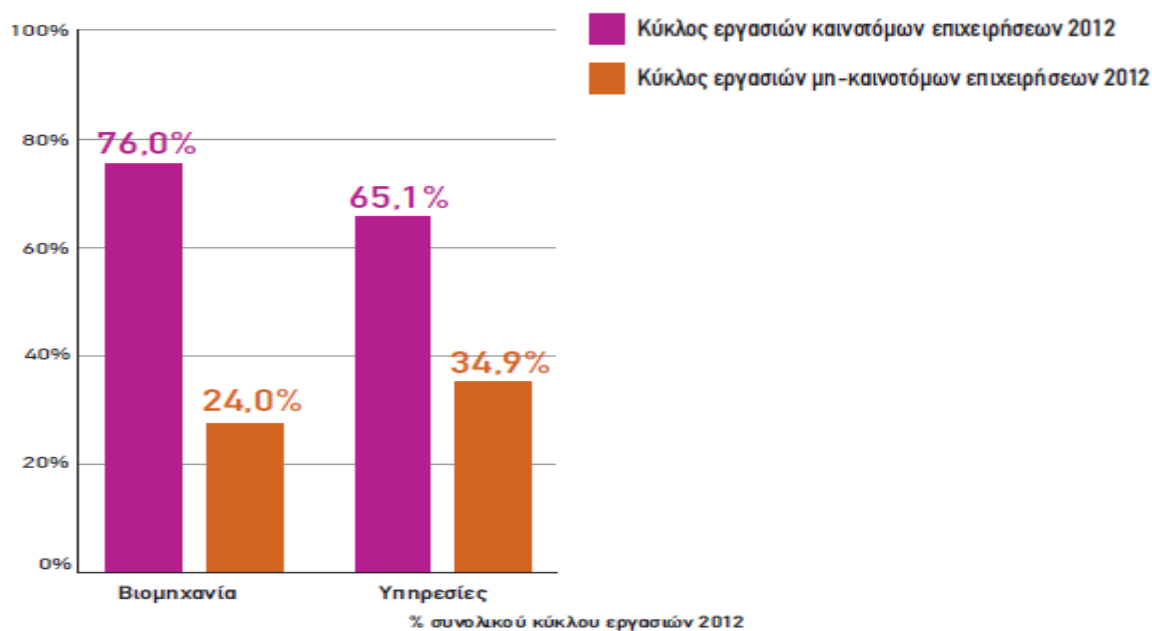
Διάγραμμα 3.4 Ποσοστό (%) καινοτόμων επιχειρήσεων ανά προτεύοντα κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, 2010-2012.

Οι καινοτόμες επιχειρήσεις ξεπερνούν το 50% τόσο στον τομέα της Βιομηχανίας όσο και στον τομέα των Υπηρεσιών.

Στον τομέα της Βιομηχανίας, το μεγαλύτερο ποσοστό (53,6%) καινοτόμων επιχειρήσεων καταγράφεται στον κλάδο της «Μεταποίησης», στον οποίο διακρίνονται οι επιμέρους κλάδοι της «Παραγωγής βασικών φαρμακευτικών προϊόντων και φαρμακευτικών σκευασμάτων» με ποσοστό καινοτόμων επιχειρήσεων 79,7%, της «Κατασκευής ηλεκτρονικών υπολογιστών, ηλεκτρονικών και οπτικών προϊόντων» με ποσοστό 76,7% και της «Κατασκευής ηλεκτρολογικού εξοπλισμού» με 73,0%. Στον τομέα των Υπηρεσιών, το μεγαλύτερο ποσοστό (62,9%) καινοτόμων επιχειρήσεων καταγράφεται στον κλάδο της «Ενημέρωσης & Επικοινωνίας», στον οποίο διακρίνονται οι κλάδοι των «Δραστηριοτήτων προγραμματισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών, παροχής συμβουλών και συναφών δραστηριοτήτων» με ποσοστό καινοτόμων επιχειρήσεων 78,4%, των «Εκδοτικών δραστηριοτήτων (λογισμικό, βιβλία, περιοδικά)» με ποσοστό 75,6% και των «Τηλεπικοινωνιών» με 60,3%.

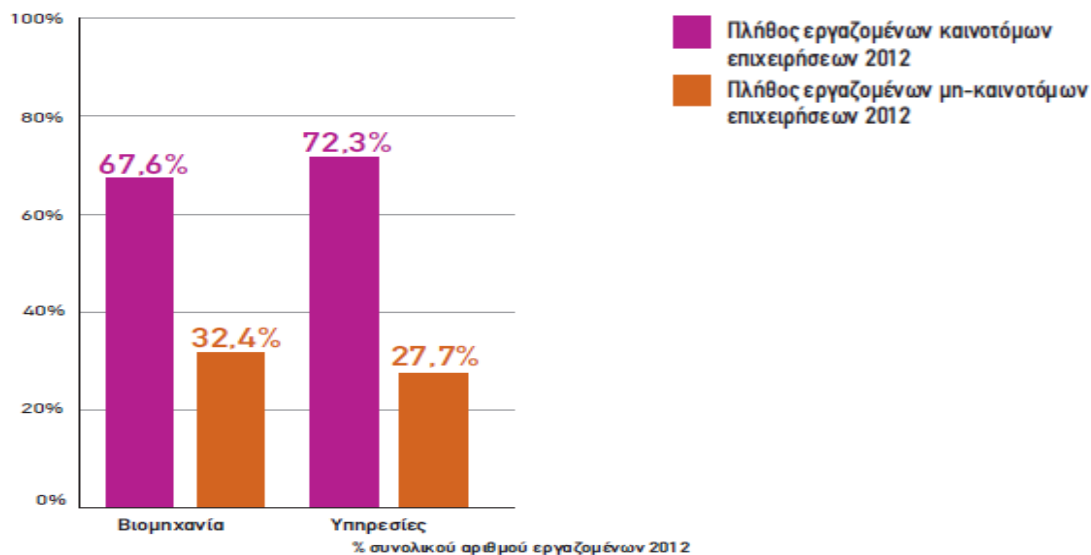
Οι καινοτόμες επιχειρήσεις έχουν καλύτερες επιδόσεις όσον αφορά στον κύκλο εργασιών τους. Το Διάγραμμα 5 καταγράφει τη συνεισφορά των καινοτόμων και των μη καινοτόμων επιχειρήσεων στον συνολικό κύκλο εργασιών του τομέα της Βιομηχανίας και του τομέα των Υπηρεσιών.

Στον τομέα της Βιομηχανίας το 76% του κύκλου εργασιών προέρχεται από τις καινοτόμες επιχειρήσεις. Στον τομέα των Υπηρεσιών το ποσοστό αυτό είναι 65,1%.

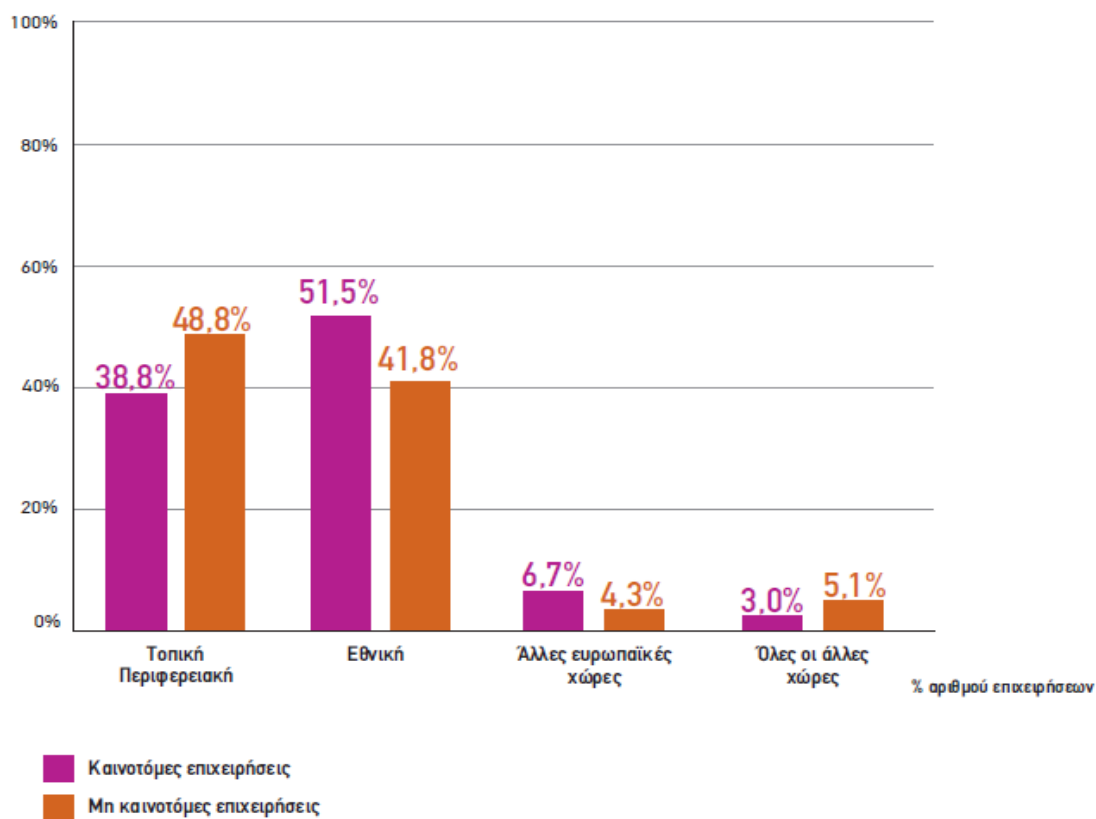


Διάγραμμα 3.5 Ποσοστιαία κατανομή (%) κύκλου εργασιών των δύο κύριων τομέων οικονομικής δραστηριότητας σε καινοτόμες και μη καινοτόμες επιχειρήσεις, 2012.

Οι καινοτόμες επιχειρήσεις υπερτερούν επίσης σε όρους απασχόλησης. Όπως φαίνεται από το Διάγραμμα 6, το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων το 2012 τόσο του τομέα της Βιομηχανίας όσο και του τομέα των Υπηρεσιών απασχολούνται στις καινοτόμες επιχειρήσεις (67,6% και 72,3% αντίστοιχα).



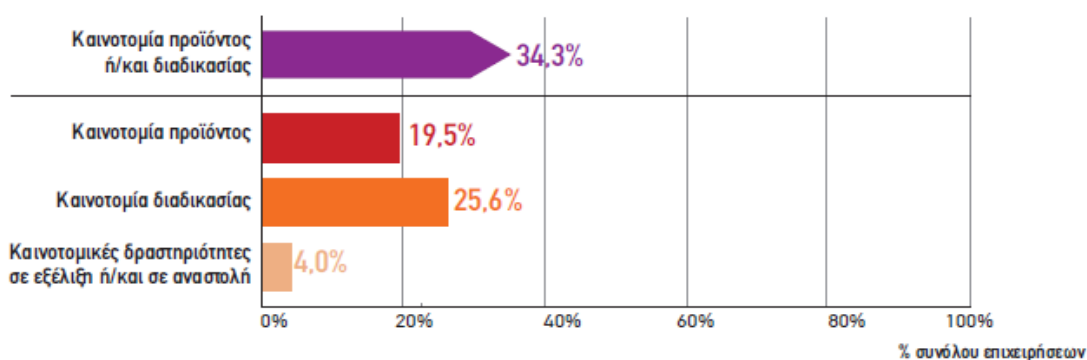
Διάγραμμα 3.6 Ποσοστιαία κατανομή (%) εργαζομένων των δύο κυρίων τομέων οικονομικής δραστηριότητας σε καινοτόμες και μη καινοτόμες επιχειρήσεις, 2012.



Διάγραμμα 3.7 Ποσοστιαία κατανομή (%) καινοτόμων και μη καινοτόμων επιχειρήσεων με βάση τη σημαντικότερη γεωγραφική αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται, 2010-2012.

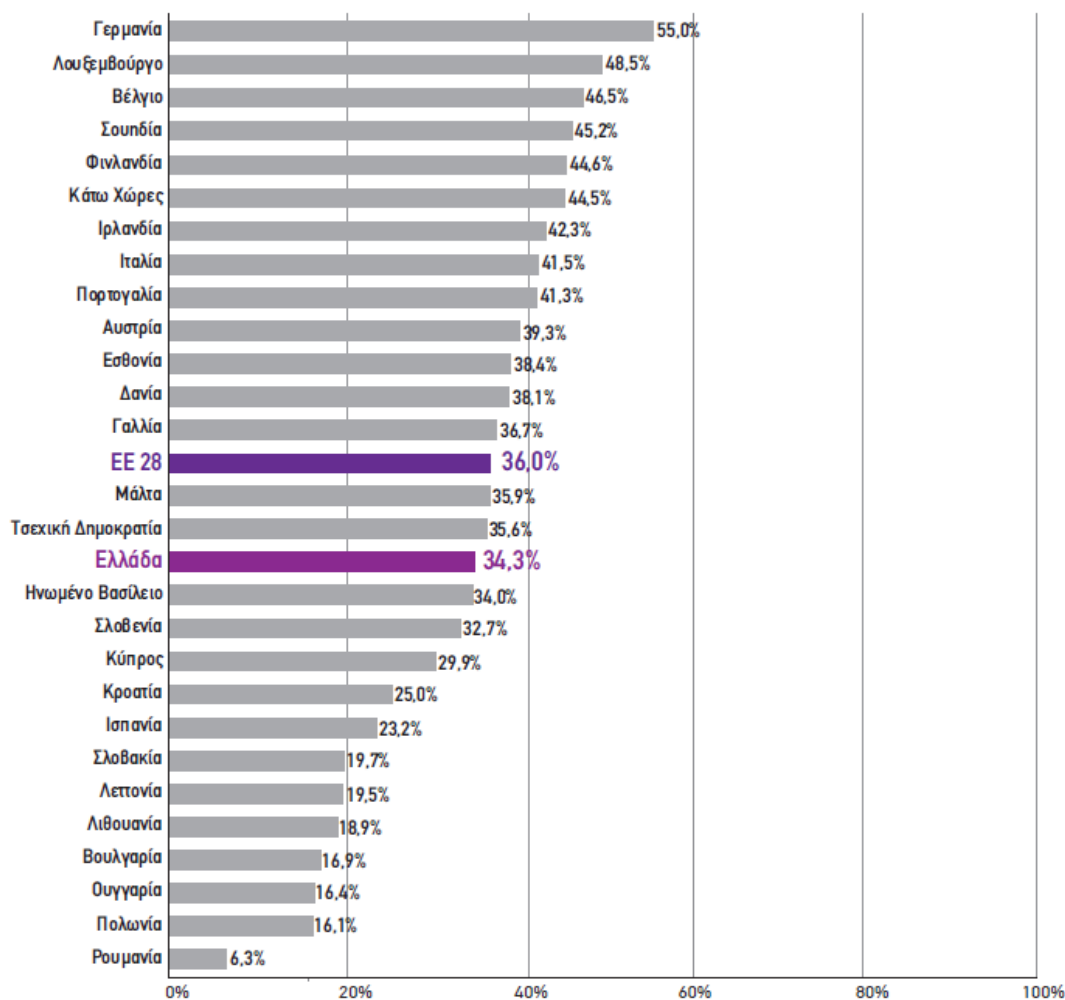
Καινοτομία προϊόντος ή/και διαδικασίας

Την περίοδο 2010 έως και 2012, το 34,3% των επιχειρήσεων που εμπίπτουν στον πληθυσμό της έρευνας, καινοτομεί σε προϊόντα ή/και διαδικασίες. Καινοτομία προϊόντος καταγράφει το 19,5% και καινοτομία διαδικασίας το 25,6% των επιχειρήσεων (Διάγραμμα 9). Σε ποσοστό 4% οι επιχειρήσεις υλοποίησαν καινοτομικές δραστηριότητες για την εισαγωγή καινοτομιών προϊόντος ή/και διαδικασίας που είτε βρίσκονταν ακόμα σε εξέλιξη το 2012 είτε ανεστάλησαν πριν την εισαγωγή καινοτομίας.



Διάγραμμα 3.8 Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με καινοτομία προϊόντος ή/και διαδικασίας και οι επιμέρους κατηγορίες, 2010-2012.

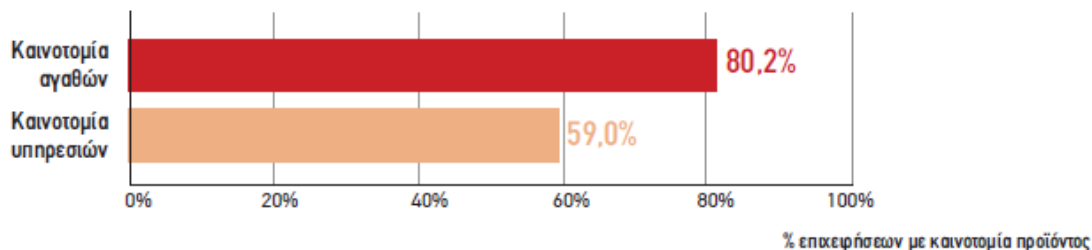
Με βάση την καινοτομία προϊόντος ή/και διαδικασίας, η Ελλάδα με ποσοστό 34,3% βρίσκεται στην 16η θέση μεταξύ των χωρών μελών της ΕΕ-28. Ο μέσος ευρωπαϊκός όρος ανέρχεται σε 36%.



Διάγραμμα 3.9 Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με καινοτομία προϊόντος ή/και διαδικασίας στις χώρες μέλη της ΕΕ28, 2010-2012.

Καινοτομία προϊόντος

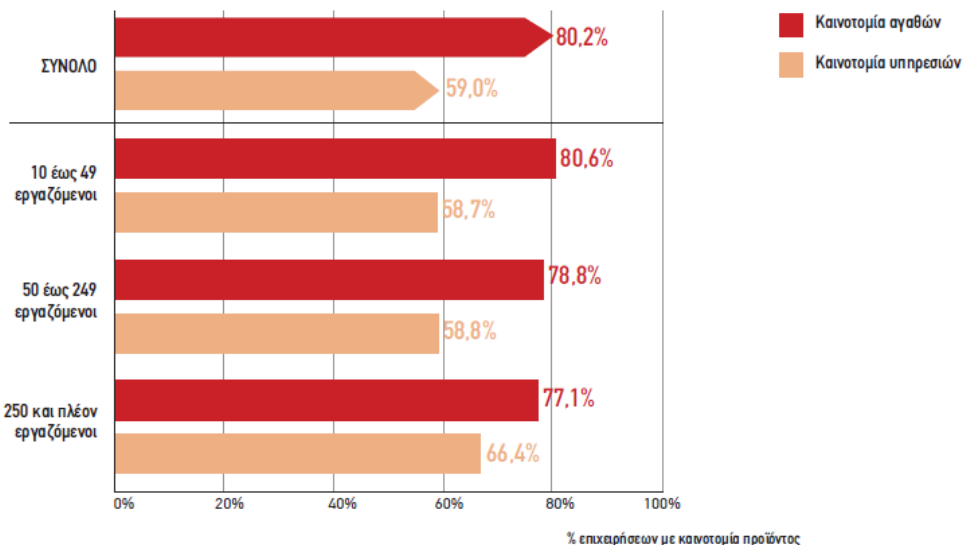
Οι επιχειρήσεις με καινοτομία προϊόντος διακρίνονται περαιτέρω σε αυτές που καταγράφουν καινοτομία σε αγαθά (ανεξάρτητα αν παράλληλα έχουν και καινοτομία σε υπηρεσίες) και σε αυτές που καταγράφουν καινοτομία σε υπηρεσίες (ανεξάρτητα αν παράλληλα καινοτομούν σε αγαθά). Την περίοδο 2010 – 2012, το 80,2% των ελληνικών επιχειρήσεων με καινοτομία προϊόντος εισάγουν καινοτομίες αγαθών. Καινοτομία υπηρεσιών καταγράφει το 59,0% των επιχειρήσεων με καινοτομία προϊόντος.



Διάγραμμα 3.10 Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με καινοτομία σε αγαθά και υπηρεσίες, 2010-2012.

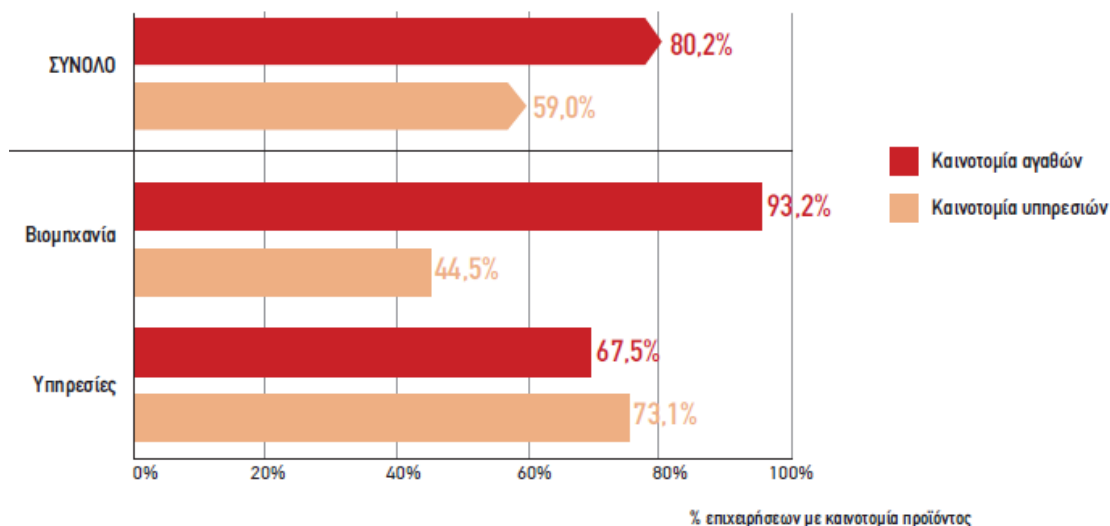
Στα Διαγράμματα 12 & 13 παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων με καινοτομία σε αγαθά και αυτών με καινοτομία σε υπηρεσίες, ανά μέγεθος και ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας αντίστοιχα.

Ως προς το μέγεθος, δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ του συνόλου και των δύο μικρότερων τάξεων μεγέθους, 10-49 και 50-249 εργαζόμενοι. Στις επιχειρήσεις με 250 και πλέον εργαζόμενους καταγράφεται αύξηση στο ποσοστό των καινοτομιών υπηρεσιών (66,4%) σε σχέση με το σύνολο (59%).



Διάγραμμα 3.11 Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με καινοτομία σε αγαθά και υπηρεσίες ανά μέγεθος επιχείρησης, βάσει του αριθμού εργαζομένων, 2010-2012.

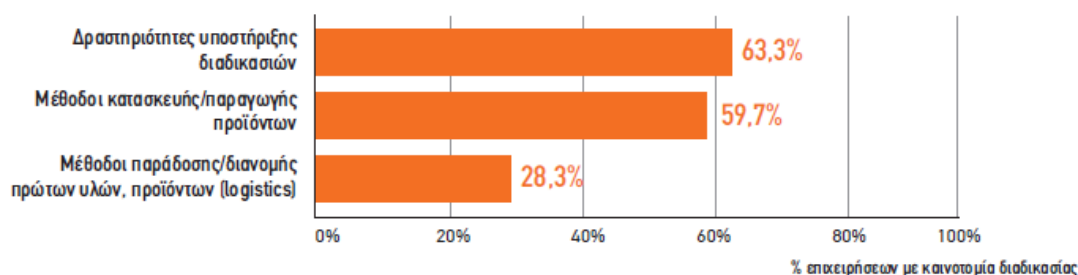
Η καινοτομία σε αγαθά κυριαρχεί στον τομέα της Βιομηχανίας καθώς το 93,2% των επιχειρήσεων με καινοτομία προϊόντος έχουν καινοτομία σε αγαθά ενώ καινοτομία σε υπηρεσίες καταγράφει το 44,5%. Στον τομέα των Υπηρεσιών η καινοτομία υπηρεσιών (73,1%) υπερτερεί ελαφρά της καινοτομίας σε αγαθά (67,5%).



Διάγραμμα 3.12 Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με καινοτομία σε αγαθά και υπηρεσίες ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας, 2010-2012.

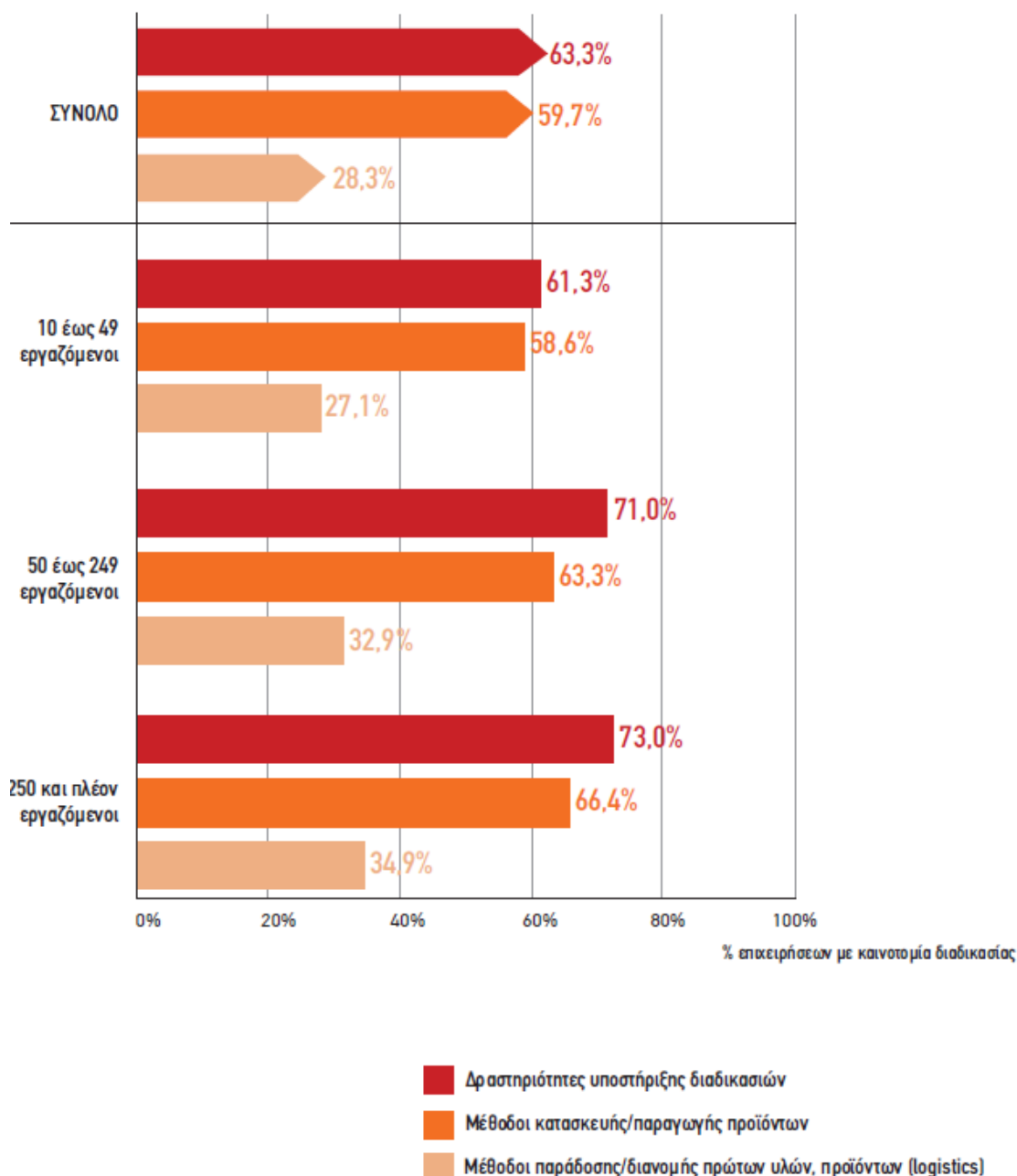
Καινοτομία διαδικασίας

Στην καινοτομία διαδικασίας εξετάζεται η εφαρμογή μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας σε τρεις τομείς: διαδικασίες παραγωγής, μέθοδοι διανομής, δραστηριότητες υποστήριξης διαδικασιών. Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις που καινοτομούν σε διαδικασίες εισάγουν καινοτομίες για την υποστήριξη των διαδικασιών (63,3%) και ακολούθως για τις μεθόδους κατασκευής/παραγωγής των προϊόντων (59,7%). Λιγότερο από το ένα τρίτο των επιχειρήσεων με καινοτομία διαδικασίας καινοτομεί στις μεθόδους παράδοσης/διανομής των προϊόντων (28,3%).



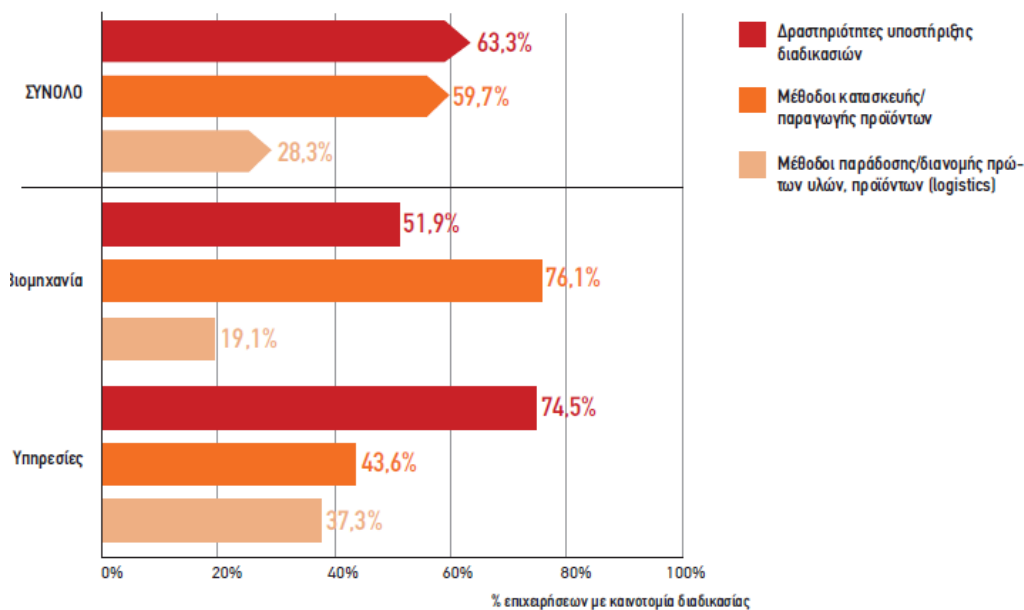
Διάγραμμα 3.13 Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με καινοτομία διαδικασίας στις επιμέρους κατηγορίες, 2010-2012.

Με αναφορά στο μέγεθος των επιχειρήσεων, η έκταση της εφαρμογής των τριών κατηγοριών καινοτομίας διαδικασίας ακολουθεί την ίδια σειρά και στις τρεις τάξεις μεγέθους, με πρώτη την υποστήριξη των διαδικασιών, δεύτερη τις μεθόδους κατασκευής/παραγωγής των προϊόντων και τρίτη τις μεθόδους παράδοσης/διανομής των προϊόντων. Τα ποσοστά εφαρμογής και των τριών κατηγοριών καινοτομίας διαδικασίας αυξάνονται όσο αυξάνεται το μέγεθος των επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 3.14 Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με καινοτομία διαδικασίας στις επιμέρους κατηγορίες ανά μέγεθος επιχείρησης, βάσει του αριθμού εργαζομένων, 2010-2012.

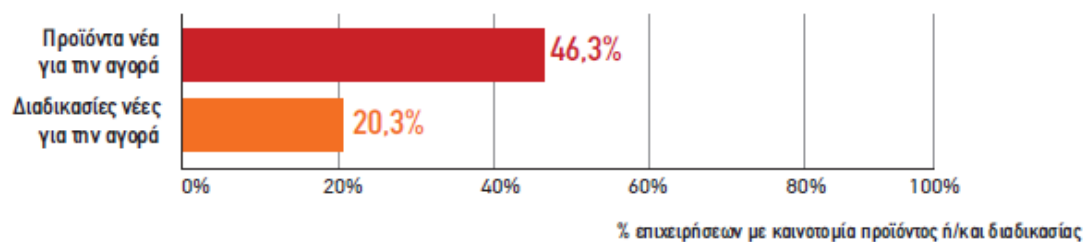
Με αναφορά στους τομείς οικονομικής δραστηριότητας, η έκταση της εφαρμογής των τριών κατηγοριών καινοτομίας διαδικασίας διαφοροποιείται. Στον τομέα της Βιομηχανίας κυριαρχούν οι επιχειρήσεις με καινοτομία στις μεθόδους κατασκευής/παραγωγής των προϊόντων με ποσοστό 76,1% ενώ στον τομέα των Υπηρεσιών το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων (74,5%) καινοτομεί στις δραστηριότητες υποστήριξης διαδικασιών.



Διάγραμμα 3.15 Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με καινοτομία διαδικασίας στις επιμέρους κατηγορίες ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας, 2010-2012.

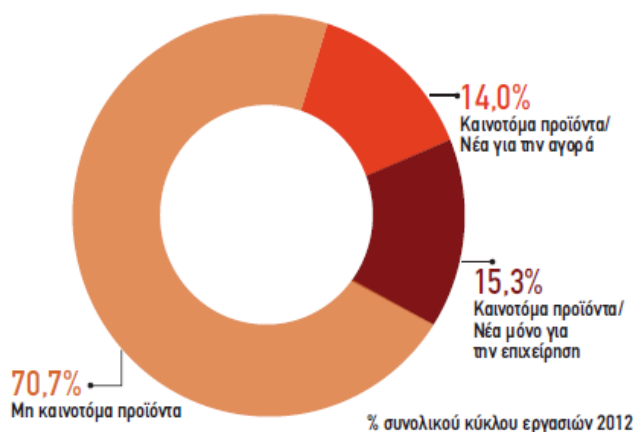
Εισαγωγή καινοτομιών προϊόντος ή/και διαδικασίας στην αγορά

Τα προϊόντα που εισήγαγαν οι επιχειρήσεις στην περίοδο 2010 έως και 2012 ήταν κατά 46,3% νέα για την αγορά στην οποία απευθύνονται. Οι καινοτόμες διαδικασίες νέες για την αγορά ανέρχονται στο 20,3% των επιχειρήσεων με καινοτομία προϊόντος ή/και διαδικασίας.



Διάγραμμα 3.16 Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με καινοτομία προϊόντος και καινοτομία διαδικασίας νέα για την αγορά, 2010-2012.

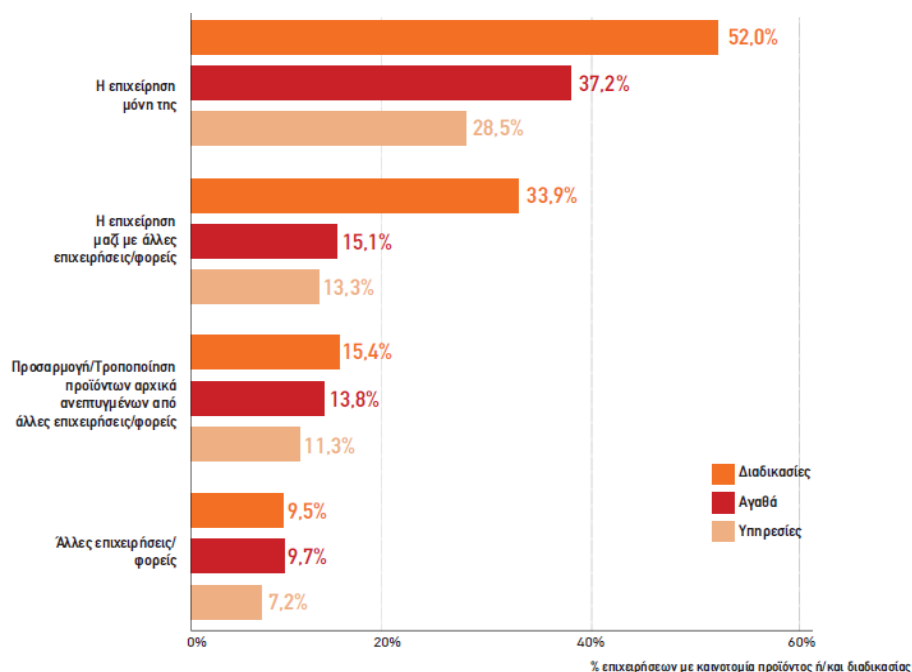
Η συνεισφορά των καινοτόμων προϊόντων στον συνολικό κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων με καινοτομία προϊόντος ανέρχεται σε 29,3% το 2012, σχεδόν εξίσου καταμερισμένη σε προϊόντα νέα για την αγορά (14,0%) ή νέα μόνο για την επιχείρηση (15,3%).



Διάγραμμα 3.17 Ποσοστιαία κατανομή (%) κύκλου εργασιών από καινοτόμα / μη καινοτόμα προϊόντα, 2012.

Όσον αφορά την ανάπτυξη καινοτομιών, οι περισσότερες επιχειρήσεις αναπτύσσουν μόνες τους τις καινοτομίες προϊόντος (αγαθών, υπηρεσιών) ή/και διαδικασίας, ξεπερνώντας το 50% στις καινοτόμες διαδικασίες. Ακολουθούν οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν καινοτομίες μαζί με άλλες επιχειρήσεις ή άλλους φορείς.

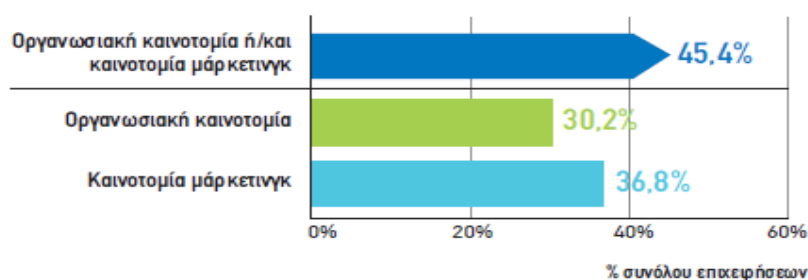
Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν καινοτομίες προσαρμόζοντας ή τροποποιώντας προϊόντα και διαδικασίες που αρχικά αναπτύχθηκαν από άλλους φορείς είναι λίγες τόσο ως προς τα αγαθά/υπηρεσίες που εισάγουν όσο και ως προς τις καινοτόμες διαδικασίες τους. Περιορισμένη είναι τέλος η ανάπτυξη καινοτομιών αποκλειστικά από άλλους φορείς για λογαριασμό της επιχείρησης.



Διάγραμμα 3.18 Φορείς ανάπτυξης καινοτομιών προϊόντος ή/και διαδικασίας και ποσοστό (%) επιχειρήσεων, 2010-2012.

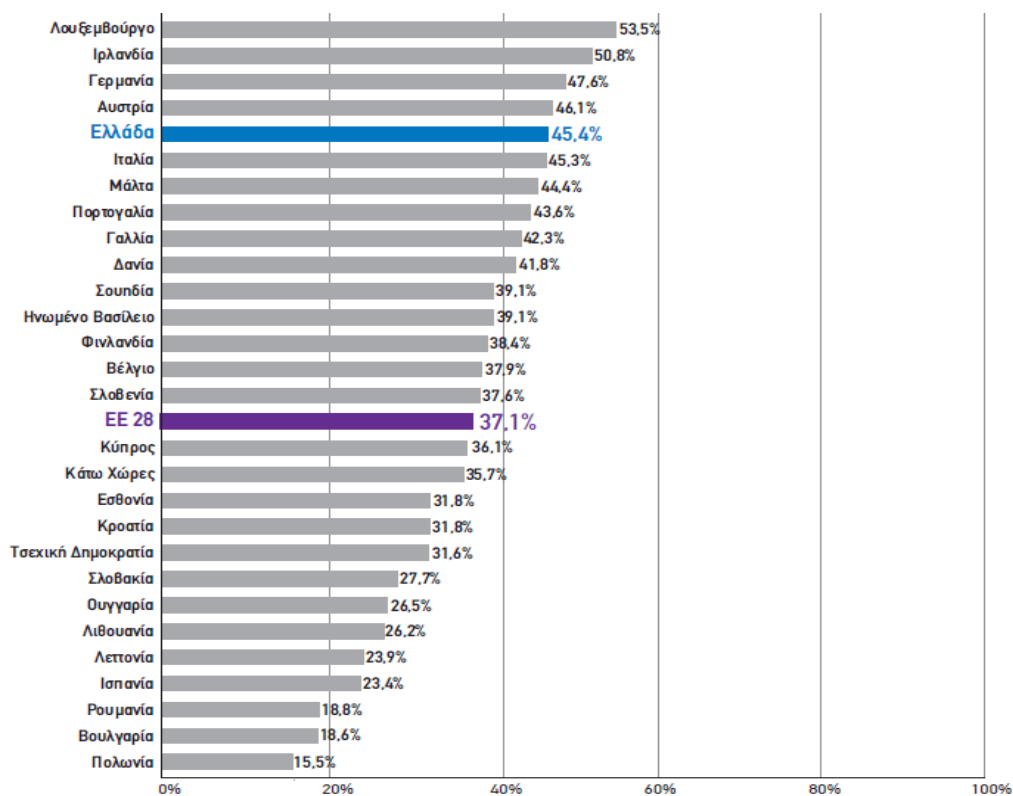
Οργανωσιακή καινοτομία ή/και καινοτομία μάρκετινγκ

Οι επιχειρήσεις που καινοτομούν στην οργάνωση ή/και στο μάρκετινγκ αντιστοιχούν στο 45,4% των επιχειρήσεων του πληθυσμού της έρευνας. Το ποσοστό αυτό καθιστά τους δύο επιμέρους τύπους καινοτομίας κυρίαρχους συγκριτικά με το ποσοστό των επιχειρήσεων που καινοτομούν σε προϊόντα ή/και διαδικασίες (34,3%). Οργανωσιακή καινοτομία καταγράφει το 30,2% και καινοτομία μάρκετινγκ το 36,8% των επιχειρήσεων του πληθυσμού.



Διάγραμμα 3.19 Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με οργανωσιακή καινοτομία ή/και καινοτομία μάρκετινγκ και οι επιμέρους κατηγορίες, 2010-2012.

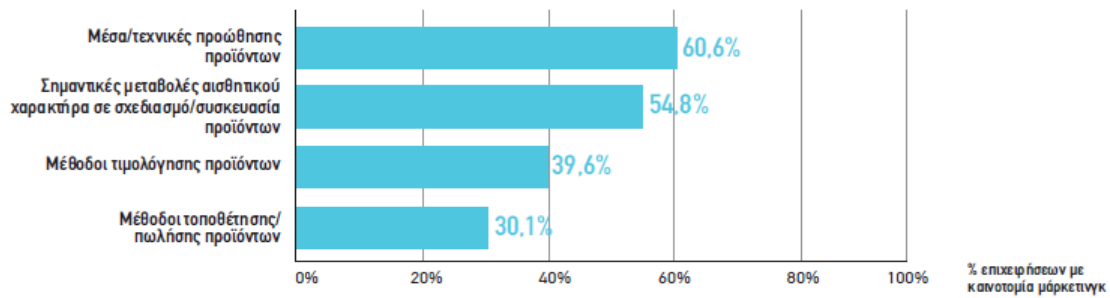
Η Ελλάδα βρίσκεται στην 5η θέση ως προς την οργανωσιακή καινοτομία ή/και καινοτομία μάρκετινγκ με ποσοστό 45,4%, όπου ο μέσος ευρωπαϊκός όρος είναι 37,1%.



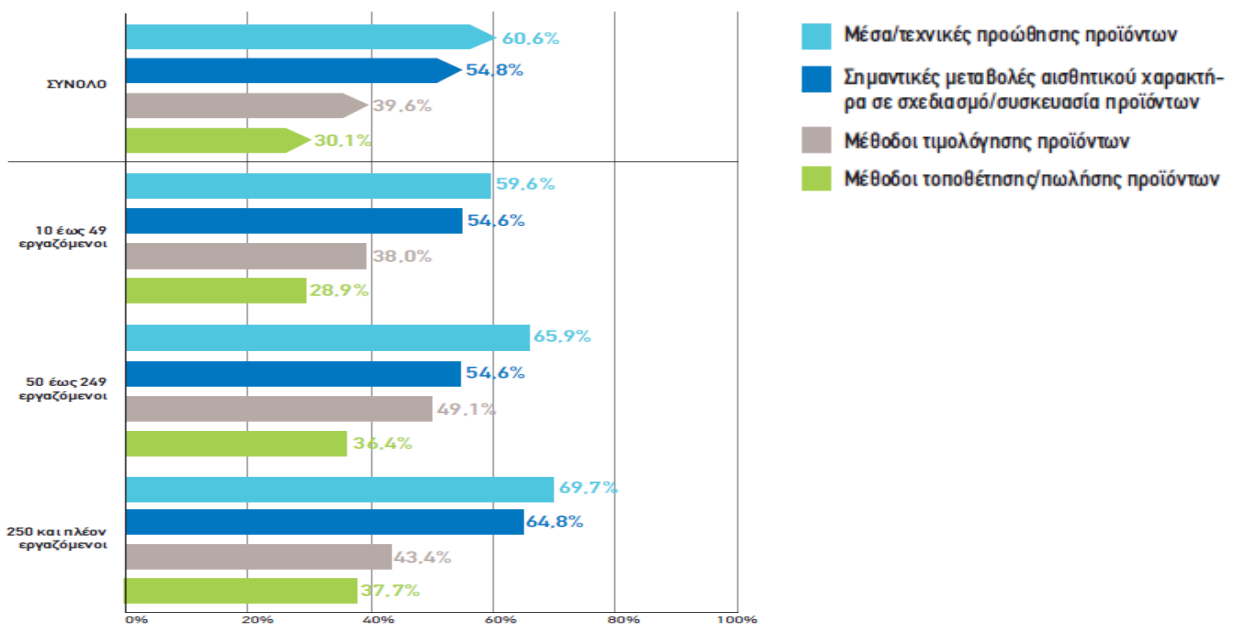
Διάγραμμα 3.20 Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με οργανωσιακή καινοτομία ή/και καινοτομία μάρκετινγκ στις χώρες μέλη της ΕΕ-28, 2010-2012.

Καινοτομία μάρκετινγκ

Στην Καινοτομία μάρκετινγκ εξετάζεται η εφαρμογή μίας νέας στρατηγικής μάρκετινγκ, η οποία διαφέρει σημαντικά από τις υπάρχουσες μεθόδους μάρκετινγκ της επιχείρησης και δεν έχει χρησιμοποιηθεί ξανά στο παρελθόν, σε τέσσερις τομείς: στον σχεδιασμό/συσκευασία, στην τοποθέτηση, στην προώθηση ή/και στην τιμολόγηση του προϊόντος. Εξαιρούνται οι εποχικές, τακτικές και άλλες μεταβολές ρουτίνας στις μεθόδους μάρκετινγκ. Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 26, η πλειονότητα των επιχειρήσεων με καινοτομία μάρκετινγκ εισάγει νέες μεθόδους προώθησης των προϊόντων (60,6%). Περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις υλοποιούν καινοτομίες μάρκετινγκ μέσω σημαντικών μεταβολών αισθητικού χαρακτήρα στον σχεδιασμό ή στη συσκευασία των προϊόντων (54,8%). Λιγότερες είναι οι επιχειρήσεις που υλοποιούν καινοτόμες μεθόδους τιμολόγησης των προϊόντων (39,6%) όπως και μεθόδους τοποθέτησης/πώλησης αυτών (30,1%).



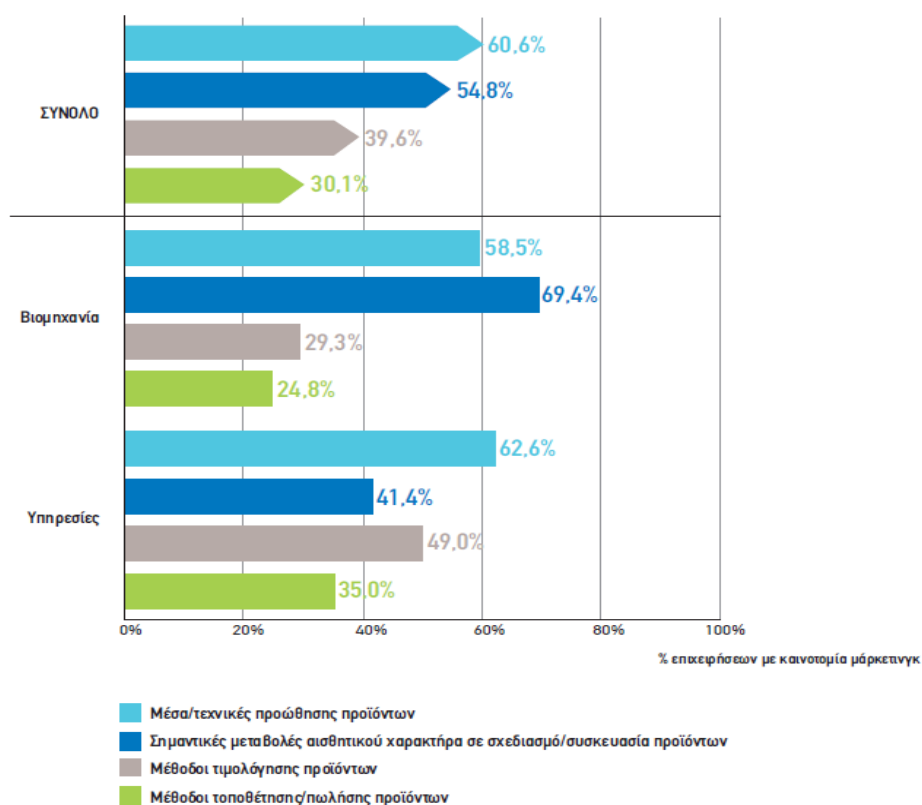
Διάγραμμα 3.21 Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με καινοτομία μάρκετινγκ στις επιμέρους κατηγορίες, 2010-2012.



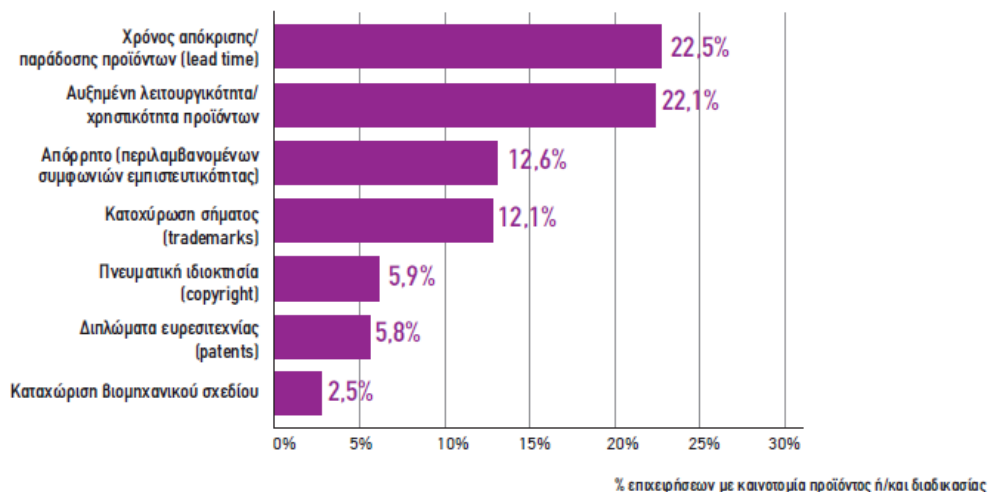
Διάγραμμα 3.22 Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με καινοτομία μάρκετινγκ στις επιμέρους κατηγορίες ανά μέγεθος επιχείρησης, βάσει του αριθμού εργαζομένων, 2010-2012.

Οι επιχειρήσεις με 10 έως 49 εργαζόμενους που καινοτομούν στο μάρκετινγκ έχουν παρόμοια ποσοστά στις τέσσερις επιμέρους κατηγορίες καινοτομίας μάρκετινγκ με το σύνολο των επιχειρήσεων. Ομοίως, στις επιχειρήσεις με 50 έως 249 εργαζόμενους, οι καινοτομίες που αφορούν στα μέσα/τεχνικές προώθησης προϊόντων καταλαμβάνουν την πρώτη θέση (65,9% των επιχειρήσεων με καινοτομία μάρκετινγκ) και ακολουθούν οι καινοτομίες στον σχεδιασμό/συσκευασία προϊόντων (54,6%) και στις μεθόδους τιμολόγησης (49,1%). Οι επιχειρήσεις με 250 και πλέον εργαζόμενους, εφαρμόζουν και τις τέσσερις κατηγορίες καινοτομιών μάρκετινγκ με αυξημένα ποσοστά από ό,τι το σύνολο των επιχειρήσεων.

Στον τομέα της Βιομηχανίας, οι επιχειρήσεις με καινοτομία μάρκετινγκ εφαρμόζουν κυρίως καινοτομίες στον σχεδιασμό / συσκευασία των προϊόντων (69,4% των επιχειρήσεων με καινοτομία μάρκετινγκ) και στα μέσα / τεχνικές προώθησης προϊόντων (58,5%), ενώ τα ποσοστά των επιχειρήσεων που καινοτομούν στις μεθόδους τιμολόγησης (29,3%) και τοποθέτησης/πώλησης των προϊόντων (24,8%) είναι αισθητά χαμηλότερα. Στον τομέα των Υπηρεσιών, οι καινοτομίες στα μέσα / τεχνικές προώθησης προϊόντων είναι η πρώτη κατηγορία καινοτομιών μάρκετινγκ και εφαρμόζονται από το 62,6% των επιχειρήσεων με καινοτομία μάρκετινγκ. Ακολουθούν οι καινοτομίες στις μεθόδους τιμολόγησης (49% των επιχειρήσεων), στον σχεδιασμό/συσκευασία των προϊόντων (41,4%) ενώ τέλος, αυξημένα είναι τα ποσοστά των καινοτομιών στις μεθόδους τοποθέτησης/πώλησης των προϊόντων (35%).

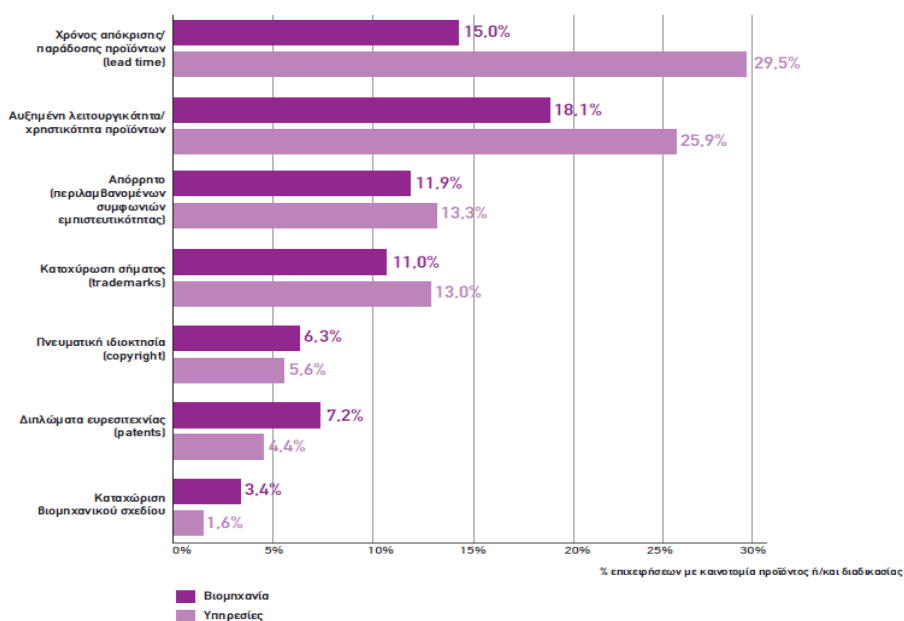


Διάγραμμα 3.23 Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με καινοτομία μάρκετινγκ στις επιμέρους κατηγορίες ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας, 2010-2012.



Διάγραμμα 3.24 Αποτελεσματικότητα μέσω ανταγωνιστικότητας καινοτομιών προϊόντος ή/και διαδικασίας και ποσοστό (%) επιχειρήσεων, 2010-2012.

Η σύγκριση των μέσων αυτών μεταξύ των δύο κύριων τομέων οικονομικής δραστηριότητας παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 37. Στον τομέα των Υπηρεσιών υπερτερούν, όπως και στο σύνολο του πληθυσμού, ο χρόνος απόκρισης και η αυξημένη λειτουργικότητα των προϊόντων (με ποσοστό 29,5% και 25,9% αντιστοίχως), ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά στον τομέα της Βιομηχανίας είναι εμφανώς χαμηλότερα (15% και 18,1% αντιστοίχως). Αντιθέτως, οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θεωρούν αποτελεσματικά, σε μεγαλύτερο ποσοστό από ότι οι επιχειρήσεις των Υπηρεσιών, τη χρήση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας (7,2%) και πνευματικής ιδιοκτησίας (6,3%).



Διάγραμμα 3.25 Αποτελεσματικότητα μέσω ανταγωνιστικότητας καινοτομιών προϊόντος ή/και διαδικασίας και ποσοστό (%) επιχειρήσεων ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας, 2010-2012.

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

5.1. Κατηγοριοποίηση Τεχνολογικής Καινοτομίας

Η καινοτομία μπορεί να έχει πολλές όψεις και μπορεί να χωριστεί σε δύο κατηγορίες:

α) στην τεχνολογική και β) στη μη τεχνολογική καινοτομία.

Όσον αφορά την πρώτη κατηγορία, την τεχνολογική, αυτή περιλαμβάνει όλες της δραστηριότητες μιας επιχείρησης (επιστημονικές, τεχνολογικές, οικονομικές, οργανωτικές και εμπορικές), που βοηθούν στην αποτελεσματικότητα και την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της. Θεωρείται ότι η τεχνολογική καινοτομία υπάρχει μόνο σε τομείς υψηλής τεχνολογίας όπως είναι της πληροφορικής και των αυτοκινήτων. Αυτό ωστόσο είναι αναληθές καθώς η τεχνολογική καινοτομία εφαρμόζεται σε κάθε κλάδο οποιουδήποτε μεγέθους. Σε όλες της δραστηριότητες της επιχειρήσεις μπορεί να πραγματοποιηθεί η καινοτομία.

Η τεχνολογική καινοτομία εμφανίζεται με δύο μορφές: α) την καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας και β) την καινοτομία διαδικασίας. Αυτός ο διαχωρισμός γίνεται από τον τρόπο εφαρμογής της πρωτοποριακής ιδέας απ' την εκάστοτε επιχείρηση. Για να θεωρηθεί τεχνολογική καινοτομία μια διαδικασία ή ένα προϊόν θα πρέπει να είναι πρωτοποριακή για την ίδια την επιχείρηση και όχι απαραίτητα για όλες τις άλλες.

Για να θεωρηθεί καινοτόμο ένα προϊόν θα πρέπει να έχει νέα χαρακτηριστικά ή σαφώς βελτιωμένα σε σχέση με τα προϊόντα που υπήρχαν ήδη στην αγορά, όσον αφορά τις τεχνικές προδιαγραφές, το ενσωματωμένο λογισμικό ή άλλα μη υλικά συστατικά. Από την στιγμή που το προϊόν θα εισέλθει στην αγορά θεωρείται καινοτόμο.

Όταν η επιχείρηση πραγματοποιεί νέες ή σημαντικά καλύτερες διαδικασίες όσον αφορά την παραγωγή ή την διανομή, αυτό είναι ο ορισμός της τεχνολογικής καινοτομίας. Τέτοιες αλλαγές αφορούν κυρίως τον εξοπλισμό, τον τρόπο που οργανώνεται και εκτελείται η παραγωγή, την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ή και τον συνδυασμό όλων των παραπάνω.

Όταν πραγματοποιηθεί βελτίωση στην λειτουργικότητα και στα τεχνικά χαρακτηριστικά του υπάρχοντος προϊόντος ή της διαδικασίας, αυτή η διαδικασία ονομάζεται οριακή καινοτομία. Με αυτόν τον πρωτοποριακό τρόπο ανεβάζει το ποιοτικό επίπεδο των προϊόντων και των λειτουργιών διαχείρισης, με αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση ή το χαμηλότερο κόστος.

Ο ορισμός της ριζικής καινοτομίας είναι η πρωτοποριακή ιδέα, η οποία χρησιμοποιεί νέα τεχνολογία με σκοπό την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας διαδικασίας, με διαφορετικά στοιχεία.

Για ένα χρονικό διάστημα, οι τομείς που δραστηριοποιείται η τεχνολογική καινοτομία προϊόντων ή διαδικασιών μιας επιχείρησης μπορεί να είναι πετυχημένοι, ανακαλούμενοι ή συνεχιζόμενοι. Για να ανήκει μια επιχείρηση στην κατηγορία των επιχειρήσεων τεχνολογικής καινοτομίας προϊόντων και διαδικασιών θα πρέπει να έχει πραγματοποιήσει νέα ή σαφώς βελτιωμένα από τεχνικής άποψης προϊόντα ή διαδικασίες, δηλαδή να έχει προβεί σε επιτυχείς δραστηριότητες. Οι δραστηριότητες που δεν έχουν ολοκληρωθεί για να πραγματοποιηθεί το νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή διαδικασία ονομάζονται ανακληθείσες. Αυτή η εξέλιξη μπορεί να οφείλεται σε παράγοντες όπως η εμφάνιση δυσκολιών ή πώληση της ιδέας ή της τεχνολογίας σε άλλη επιχείρηση. Όταν ακόμα εξελίσσονται οι εργασίες της επιχείρησης ονομάζονται συνεχιζόμενες. Αν μια επιχείρηση, κατά το διάστημα που είναι υπό εξέταση δεν παρουσιάζει ολοκληρωμένες διαδικασίες ή βρίσκονται ακόμα σε εξέλιξη, τότε δεν θεωρείται ότι είναι τεχνολογικά καινοτόμα επιχείρηση.

Όσον αφορά την κατηγορία της μη τεχνολογικής καινοτομίας, δύο δραστηριότητες καινοτομίας αναφέρονται: α) η οργανωτική καινοτομία και β) η καινοτομία εμπορίας. Με την πραγματοποίηση ανεπτυγμένων τρόπων διοίκησης σχετίζονται οι μη τεχνολογικές καινοτομίες, σε οργανωτικό και διοικητικό επίπεδο. Οι δραστηριότητες της καινοτομίας που δεν χαρακτηρίζονται τεχνολογικές ανήκουν στην μη τεχνολογική καινοτομία. Οι διαδικασίες δηλαδή και τα προϊόντα που από τεχνολογικής άποψης δεν είναι πραγματοποιημένα νέα ή βελτιωμένα.

Όταν εφαρμόζονται νέοι τρόποι ή μεταβάλλονται οι ήδη υπάρχοντες, στη δομή ή στη διοίκηση της επιχείρησης, με σκοπό να βελτιωθεί ο τρόπος χρήσης των γνώσεων στην επιχείρηση, στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών ή της αποδοτικότητας των ροών της εργασίας, αυτό είναι η οργανωτική καινοτομία. Αν αυτές οι αλλαγές λοιπόν, μετρηθούν και αποδείξουν ότι συμβάλλουν στην αποδοτικότητα μιας επιχείρησης είτε στο παραγωγικό κομμάτι είτε στο κομμάτι των πωλήσεων, τότε κατατάσσονται στην κατηγορία των τεχνολογικών καινοτομιών.

Όταν εφαρμόζονται νέα ή βελτιωμένα πλάνα ή τρόποι πώλησης που στόχο έχουν την αύξηση της ελκυστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, ή την είσοδο τους σε νέες αγορές αυτό ονομάζεται καινοτομία εμπορίας.

5.2. Start-up και τεχνολογία

Η καινοτομία είναι η επιτυχής ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ως εκ τούτου, είναι το κλειδί για την επιχειρηματικότητα. Οι επιχειρηματίες λαμβάνουν την ευθύνη για τη δημιουργία καινοτομίας. Η παρουσία της καινοτομίας είναι αυτό που διακρίνει τον επιχειρηματία από τους άλλους. Η καινοτομία, πρέπει, ως εκ τούτου, να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα μέσω των προσπαθειών με στόχο την αναζωογόνηση, την ανανέωση και τον επαναπροσδιορισμό των επιχειρήσεων, των αγορές τους ή των κλάδων.

Σε μια start-up επιχειρηματική κίνηση, ο επιχειρηματίας θεωρείται ως καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας, για να ενεργοποιηθούν οι πόροι, και τελικά για να φέρει η επιχείρηση ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία στην αγορά. Σε ένα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, ο επιχειρηματίας και η επιχείρηση πρέπει να συνεχίσει να επιδιώκει ευκαιρίες και να κάνει τις απαραίτητες επιλογές και κινήσεις για τη μετατροπή των ευκαιριών σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Η καινοτομία πρέπει ως εκ τούτου να διαπερνά όλη την επιχείρηση για τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη σχετικότητα του με την αγορά.

Η καινοτομία μπορεί να λάβει διάφορες μορφές:

- Καινοτομία στις διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων των αλλαγών και τη βελτίωση των μεθόδων. Αυτές οι καινοτομίες συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη μείωση του κόστους και συμβάλλει στην αύξηση της ζήτησης.
- Η καινοτομία σε προϊόντα ή υπηρεσίες. Ενώ με την προοδευτική καινοτομία κυριαρχεί μια επιχείρηση, η ριζική καινοτομία ανοίγει νέες αγορές. Αυτές οι καινοτομίες οδηγούν σε αύξηση της πραγματικής ζήτησης που ενθαρρύνει την αύξηση των επενδύσεων και της απασχόλησης.
- Η καινοτομία στον τομέα της διαχείρισης και της οργάνωσης της εργασίας, καθώς και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η καινοτομία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ο επιχειρηματίας μετατρέπει τις ευκαιρίες της αγοράς σε λειτουργικές, κερδοφόρες, και εμπορεύσιμες ιδέες. Η καινοτομία είναι η εφαρμογή μιας δημιουργικής ιδέας ή εφαρμογής που έχει σημαντικές επιπτώσεις στην οργάνωση μιας επιχείρησης, στη βιομηχανία ή στην κοινωνία. Η επιχειρηματικότητα είναι η συνεχιζόμενη παραγωγή καινοτομίας σε απάντηση στις αντιληπτές ευκαιρίες στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Σε αυτήν την προσέγγιση η επιχειρηματικότητα αποτελεί την πρωτοπορία: νέες ιδέες, προϊόντα, υπηρεσίες ή συνδυασμούς των πόρων με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών πιο αποτελεσματικά. Η επιχειρηματικότητα έχει περιγραφεί σε σχέση με την ικανότητα να δημιουργηθεί κάτι από το μηδέν. Είναι η ικανότητα για ανίχνευση ευκαιριών όπου οι άλλοι βλέπουν το χάος, την αντίφαση και την σύγχυση. Είναι η ικανότητα να χτιστεί ένα σύνολο ατόμων για να συμπληρώσουν τις δεξιότητες και τα talέντα του επιχειρηματία. Είναι η τεχνογνωσία για να βρει κανείς την συγκέντρωση και τον συνδυασμό των απαιτούμενων πόρων. Τέλος, είναι η προθυμία να αναληφθεί συγκεκριμένο ρίσκο (Timmons, 1989).

5.3. Παράγοντες τεχνολογικής καινοτομίας

Είναι πλέον ευρέως αποδεκτό ότι η τεχνολογική καινοτομία στις επιχειρήσεις παραγωγής είναι ένας από τους κύριους λόγους προώθησης την βιομηχανική ανταγωνιστικότητα και την εθνική ανάπτυξη (Porter, 1991).

Ως εκ τούτου, η αναγνώριση των διακριτικών χαρακτηριστικών των ιδιαίτερα καινοτόμων επιχειρήσεων παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον. Από τα τέλη της δεκαετίας του 1960, η οργανωτική θεωρία έχει ενσωματώσει ένα μεγάλο αριθμό των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν την καινοτομική δραστηριότητα μιας επιχείρησης. Αυτοί οι παράγοντες προέρχονται από ένα ευρύ φάσμα των λειτουργιών της εταιρείας και αναφέρονται συχνά ως «καθοριστικοί παράγοντες της καινοτομίας» (Duchesneau et al, 1979, Souitaris, 1998). Οι Prahalad και Hamel (1990) εισήγαγαν την έννοια των «βασικών» ικανοτήτων, η οποία επηρέασε την οργανωσιακή θεωρία στη δεκαετία του 1990. Οι ικανότητες αυτές αναφέρονται στις τεχνικές και οργανωτικές δεξιότητες που υπάρχουν πίσω από την παραγωγή των τελικών προϊόντων κάθε επιχείρησης. Έτσι, ενισχύθηκε το επιχείρημα ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν στη στρατηγική εντοπισμού και ανάπτυξης των ικανοτήτων τους, που είναι η πραγματική πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Pavitt (1991) συνέδεσε τη νέα αντίληψη με την θεωρία της καινοτομίας, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις αποκτούν κερδοφόρες καινοτομίες μέσω της εκμετάλλευσης των «ειδικών ικανοτήτων» υιοθετών στις λειτουργίες τους.

Η έρευνα του Souitaris (2002), αποσκοπεί στον εντοπισμό των καθοριστικών παραγόντων της τεχνολογικής καινοτομίας στην Ελλάδα (μιας ευρωπαϊκής χώρας πρόσφατα βιομηχανοποιημένης, με ελάχιστα ανεπτυγμένη τεχνολογική βάση. Παρακάτω περιγράφονται τα ειδικά κοινωνικό-οικονομικά χαρακτηριστικά και το πολιτισμικό πλαίσιο που χαρακτηρίζει το επιχειρηματικό περιβάλλον της Ελλάδας:

- (α) Το τεχνολογικό περιβάλλον. Η ανάπτυξη μεταπολεμικά της ελληνικής οικονομίας βασίστηκε στην τεχνογνωσία και τις τεχνολογίες που εισάγονται από το εξωτερικό. Η μεταφορά των τεχνολογιών, με τη μορφή των άμεσων ξένων επενδύσεων, ή με τη χορήγηση αδειών χρήσης και οι εισαγωγές κεφαλαιουχικών αγαθών υπήρξε η κύρια πηγή τεχνολογικής εισόδου στο ελληνικό παραγωγικό σύστημα (Γιαννίτσης και Μαύρη, 1993), με την τοπική E&A να είναι περιορισμένη.
- (β) Το διοικητικό περιβάλλον. Η Ελλάδα πάσχει από προβληματικές υποδομές, όπως η νομοθεσία, τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας κ.α. καθώς επίσης και από παρωχημένα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, τα οποία δεν λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες της βιομηχανίας.

Επιπλέον, οι υψηλοί φόροι εισοδήματος αποθαρρύνουν τη συσσώρευση του πλούτου και της επιχειρηματικότητας (Μαγγίνα, 1992).

- (γ) Η διάρθρωση της αγοράς. Ένα ξεχωριστό «κοινωνικό-οικονομικό» φαινόμενο των πρόσφατα εκβιομηχανισμένων χωρών, όπως είναι η Ελλάδα, είναι η βιομηχανική τους δομή, η οποία αποτελείται από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Επιπλέον, η ελληνική αγορά είναι δομημένη γύρω από ένα υψηλό επίπεδο δασμολογικών φραγμών, η οποία προστατεύει τις μεταποιητικές βιομηχανίες από ξένους ανταγωνιστές. Το επίπεδο του ανταγωνισμού άρχισε να αυξάνεται από το 1992, όταν η Ελλάδα εντάχθηκε στην Ευρωπαϊκή κοινή αγορά. Μια άλλη σημαντική προϋπόθεση της ελληνικής (και γενικότερα στην Ευρωπαϊκή Ένωσης) αγοράς είναι η χαμηλή κινητικότητα των εργαζομένων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1994). Οι μετακινήσεις ανθρώπινου δυναμικού από τη μία εταιρεία στην άλλη είναι πολύ λιγότερο συχνές από ότι στις ΗΠΑ, και οι εργαζόμενοι συχνά διατηρούν τις θέσεις εργασίας τους για πολύ μεγάλα χρονικά διαστήματα.
- (δ) Η επιχειρηματικότητα. Η νοοτροπία των Ελλήνων πολιτών, που είναι γνωστή για την προτίμησή τους για την επαγγελματική τους ανεξαρτησία, καθιστά την ιδιοκτησία μιας επιχείρησης ιδιαίτερα ελκυστική, ακόμη και αν τα οικονομικά οφέλη είναι μικρά (Μαγγίνα, 1992). Ωστόσο, οι Έλληνες επιχειρηματίες μπορεί να είναι διστακτικοί όταν είναι να καταλείψουν αρμοδιότητες ή να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους.
- (ε) Επιχειρηματική κουλτούρα. Από την άλλη πλευρά, οι Έλληνες αισθάνονται ότι απειλούνται από υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και κινδύνων (Hofstede, 1991). Η αποφυγή της αβεβαιότητας αυτής μπορεί να είναι ένα εμπόδιο για την εγκαθίδρυση τεχνολογικών καινοτομιών, με ενδεχόμενο οικονομικό ρίσκο, και μπορεί να οδηγήσει σε μια συντηρητική στρατηγική με στόχο την επιβίωση της μικρής επιχείρησης και όχι την ανάπτυξή της.

5.4. Μέτρηση της τεχνολογικής καινοτομίας

Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν δύο διακριτά επίπεδα ανάλυσης στην βιβλιογραφία για την καινοτομία: (α) ο σχεδιασμός της καινοτομίας (Downs και Mohr, 1976) περιλαμβάνει μελέτες που ψάχνουν για τους καθοριστικούς παράγοντες της επιτυχίας ή της αποτυχίας των επιμέρους καινοτόμων έργων και

(β) η «πολλαπλή έρευνα για καινοτομία» (Downs και Mohr, 1976), το οποίο διερευνά τους προσδιοριστικούς παράγοντες των ιδιαίτερα καινοτόμων επιχειρήσεων.

Η καινοτομία υπάρχει όταν μια επιχείρηση εισάγει στην αγορά ένα νέο ή τροποποιημένο προϊόν, ή όταν υιοθετεί μια νέα διαδικασία που αφορά για παράδειγμα την παραγωγική διαδικασία. Μια σημαντική καινοτομία εμφανίζεται όταν μια επιχείρηση εισάγει ένα προϊόν του οποίου η προβλεπόμενη χρήση, τα χαρακτηριστικά απόδοσης, οι τεχνικές προδιαγραφές, ο σχεδιασμός, ή η χρήση των υλικών και των εξαρτημάτων είναι νέα ή ουσιωδώς έχει αλλάξει. Μια σταδιακή καινοτομία συμβαίνει όταν μια επιχείρηση εισάγει ένα υπάρχον προϊόν του οποίου τα τεχνικά χαρακτηριστικά έχουν αλλάξει ή έχουν αναβαθμιστεί (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1994).

Η μέτρηση της δραστηριότητας της καινοτομίας σε επίπεδο επιχείρησης είναι ένα σύνθετο θέμα (Souitaris, 1998). Η πιο γνωστή μέθοδος μέτρησης της καινοτομίας που χρησιμοποιείται συνηθέστερα στηρίζεται στην τεχνολογία των δεικτών εισροών, συμπεριλαμβανομένων των κεφαλαιουχικών δαπανών, των δαπανών για την E&A και την συμμετοχή ή μη διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας (Tidd et al, 1996). Το δυνατό σημείο αυτού του τύπου μέτρησης της καινοτομίας είναι ότι τα δεδομένα μπορούν να συλλεχθούν σε καθημερινή βάση, ενώ μία από τις αδυναμίες είναι ότι με την μέθοδο αυτή μετράται η είσοδος της καινοτομίας σε μία επιχείρηση και όχι η παραγωγή καινοτομίας.

Πιο πρόσφατα, έχουν υπάρξει έρευνες για την μέτρηση της παραγόμενης καινοτομίας, όπως ο αριθμός των νέων προϊόντων και των νέων μεθόδων που υιοθετήθηκαν κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Τα κύρια μειονεκτήματα της μέτρησης των «δεικτών καινοτομίας» είναι ότι τα προϊόντα και οι διαδικασίες είναι ασύμμετρα μεταξύ των διαφορετικών βιομηχανικών κλάδων.

Για να αντιμετωπιστούν τα παραπάνω εμπόδια που προκύπτουν στην διαδικασία μέτρησης της επιχειρηματικής καινοτομίας, σε νέες μεθόδους μέτρησης της καινοτομίας έχουν συμπεριληφθεί οι μετρήσεις των απτών αποτελεσμάτων μιας ενδεχόμενης καινοτομίας, όπως για παράδειγμα το ποσοστό των πωλήσεων που προέρχονται από νέα προϊόντα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Meyer-Krahmer, 1984).

Οι δείκτες αυτοί μετρούν το ρυθμό με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντικαθιστούν τη σύνθεση του προϊόντος, το οποίο είναι πιθανό να διαφέρει μεταξύ των διαφόρων βιομηχανιών.

Η σχετική βιβλιογραφία (Saviotti και Metcalfe, 1984) υποστήριξε ότι οι πολλαπλοί δείκτες καινοτομίας μπορούν να προσφέρουν μια καλύτερη κατανόηση της καινοτομικής δραστηριότητας, δίνοντας λύση στο πρόβλημα από διαφορετικές οπτικές γωνίες και την αντιμετώπιση της μη πληρότητας των μονάδων μέτρησης. Παρακάτω παρουσιάζονται επτά (7) ευρέως διαδεδομένοι δείκτες καινοτομίας, οι οποίοι έχουν τοποθετηθεί από τον ΟΟΣΑ ως τυποποιημένα εργαλεία για μελλοντικές έρευνες καινοτομίας (ΟΟΣΑ, 1992).

1. Αριθμός σταδιακά καινοτόμων προϊόντων που εισάγονται κατά τα τελευταία τρία έτη.
2. Αριθμός ριζικά καινοτόμων προϊόντων που εισάγονται κατά τα τελευταία τρία έτη.
3. Αριθμός καινοτόμων διαδικασιών παραγωγής που εισήχθησαν κατά τα τελευταία τρία έτη.
4. Ποσοστό των τρεχουσών πωλήσεων λόγω καινοτόμων προϊόντων που εισήχθησαν κατά τα τελευταία τρία έτη.
5. Ποσοστό των τρεχουσών πωλήσεων που προέκυψαν λόγω ριζικά καινοτόμων προϊόντα που εισήχθησαν κατά τα τελευταία τρία έτη.
6. Δαπάνες για καινοτομία που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία τρία χρόνια πάνω από τις τρέχουσες πωλήσεις. Αυτό περιλαμβάνει τις δαπάνες για E&A, αλλά και μια μεγάλη σειρά από άλλες δαπάνες που σχετίζονται με την καινοτομία, όπως η απόκτηση τεχνογνωσίας, επενδύσεις βιομηχανικής μηχανικής και βιομηχανικού σχεδιασμού, δαπάνες κατάρτισης που συνδέονται με δραστηριότητες καινοτομίας και την εμπορία νέων προϊόντων.

7. Αριθμός των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας που αποκτήθηκαν τα τελευταία τρία χρόνια (βιομηχανική ιδιοκτησία σε πατέντες).

5.5. Πηγές τεχνολογικής καινοτομίας

Αφού μελετηθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών, τότε θεωρείται επιτυχημένη μια πρωτοποριακή ιδέα. Για την ικανοποίηση νέων και διαφορετικών πελατών, ο επιχειρηματίας οφείλει να ανακαλύπτει νέες ιδέες και διαφορετικές αξίες. Για να το πετύχει αυτό πρέπει να εκμεταλλευτεί όλες τις ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν σε επιχειρηματικό επίπεδο, μέσα και έξω από την επιχείρηση. Εσωτερικές και εξωτερικές είναι οι πηγές από τις οποίες προέρχονται οι καινοτόμες ευκαιρίες.

Οι πηγές που παρατηρούνται πρώτα από τους ίδιους τους ανθρώπους της επιχείρησης ή του κλάδου και οι οποίες βρίσκονται μέσα στην ίδια την επιχείρηση ονομάζονται εσωτερικές πηγές. Οι εσωτερικές πηγές προέλευσης χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες: α) το απρόσμενο, β) η δυσαρμονία, γ) οι ανάγκες επεξεργασίας και δ) οι αλλαγές στον κλάδο και στη δομή της αγοράς. Οι εξωτερικές πηγές σχετίζονται με αλλαγές που λαμβάνουν χώρα έξω από την επιχείρηση όπως είναι: α) τα δημογραφικά στοιχεία ή τις δημογραφικές αλλαγές, β) τις αλλαγές στις αντιλήψεις, στις διαθέσεις και στο νόημα και γ) τη νέα γνώση, επιστημονική και μη επιστημονική.

[1] Τα στοιχεία που συμβάλλουν σημαντικά στις αποφάσεις των επιχειρήσεων για την παραγωγή των προϊόντων τους όσον αφορά τον πληθυσμό είναι η ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης, το μέγεθος του, η εργασία του και το εισόδημα. Οι αλλαγές αυτές συνήθως είναι προβλέψιμες και με αυτό τον τρόπο οι ανάγκες του πληθυσμού καλύπτονται με νέα καινοτόμα προϊόντα.

[2] Οι αλλαγές που συντελούνται στην σκέψη και στην αντίληψη του κόσμου με την πάροδο των ετών δημιουργούν νέες ευκαιρίες για τους επιχειρηματίες.

Είναι σημαντικό για την δράση των επιχειρηματιών να αλλάζουν τον τρόπο σκέψης τους και της λειτουργίας τους σε θέματα που αφορούν τον τομέα τους.

[3] Οι νέες γνώσεις σχετίζονται με την καινοτομία, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Αυτές οι πρωτοποριακές ιδέες λοιπόν είναι διαφορετικές από τις υπόλοιπες καθώς υπάρχει ο κίνδυνος της αποτυχίας, μεγάλη διάρκεια προετοιμασίας και δύσκολο να προβλεφθούν τα αποτελέσματα.

Για την καλύτερη δυνατή ανάπτυξη μιας καινοτομίας ακολουθείται μια διαδικασία. Η επιχείρηση για να πραγματοποιήσει το επιχειρηματικό της σχέδιο ακολουθεί κάποια βήματα. Αυτή η διαδικασία είναι πολύ σημαντική γιατί από αυτήν εξαρτάται η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις ακολουθούν τα εξής βήματα: α) την δημιουργία της πρωτοποριακής ιδέας, β) την αξιολόγηση της, γ) την δημιουργία του πλάνου της ιδέας και δ) την εφαρμογή της.

Πιο αναλυτικά τα βήματα της διαδικασίας.

- I. Η γένεση της ιδέας. Η δημιουργία μιας πρωτοποριακής ιδέας μπορεί να έχει ξεκινήσει από οποιαδήποτε αφορμή. Γι' αυτό τον λόγο θα πρέπει ο επιχειρηματίας να αξιολογεί το κάθε ερέθισμα που θα προκύπτει. Η απραξία και ο φόβος είναι εχθροί που θα πρέπει να αντιμετωπίσει ο επιχειρηματίας, αν επιθυμεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που δημιουργούν τις καινοτόμες ιδέες.

Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της φαντασίας είναι απαραίτητη για την δημιουργία αυτών των νέων ιδεών. Ωστόσο δεν θα πρέπει να θεωρείται ότι αυτός που είναι δημιουργικός είναι απαραίτητα και πιο έξυπνος. Πολύ σημαντικό είναι επίσης να σταματήσει να υπάρχει το στοιχείο του εγώ γιατί επιβραδύνει την διαδικασία της καινοτομίας. Ένας ακόμα ανασταλτικός παράγοντας είναι και ο φόβος για την αποτυχία και το άγνωστο. Και τέλος θα πρέπει το πνεύμα να δοκιμάζει πράγματα, διότι πάντα υπάρχει ο κίνδυνος αξιοποίησης της ιδέας από αντίπαλες ομάδες.

Επίσης σημαντικός παράγοντας για την δημιουργία καινοτόμων ιδεών είναι το κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση. Το περιβάλλον που θα δημιουργήσει ο επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι ανοιχτό σε νέες ιδέες, χωρίς περιορισμούς. Άλλωστε έχει παρατηρηθεί ότι μεγάλες ιδέες έχουν προέλθει από ανθρώπους που εκφράζονταν μέσα σε αναρχία. Επίσης πολύ σημαντικό είναι να υπάρχει πνεύμα ομαδικό και συνεργασίας με τους πελάτες και τις επιχειρήσεις.

II. Αξιολόγηση ιδέας. Η καταγραφή όλων των ιδεών ακόμα και αυτών που φαίνεται ότι θα έχουν αρνητική κατάληξη είναι πολύ σημαντική. Μπορεί για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μια ιδέα να μη φαίνεται σημαντική αλλά αργότερα να αποδειχθεί καινοτόμα. Για την επιτυχία μιας καινοτόμου ιδέας δεν αρκεί να είναι μόνο πρωτότυπη αλλά χρειάζεται να υπάρχουν και τα κατάλληλα εφόδια για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχει οικονομικό όφελος, να είναι κερδοφόρα με λίγα λόγια, να είναι κάτι που χρειάζεται η αγορά και να μην μπορεί να αντιγραφεί από ανταγωνιστές. Έτσι λοιπόν είναι πολύ σημαντικό να γίνει μία αξιολόγηση της ιδέας από την επιχείρηση καθώς και μια διάκριση των δυνατών και αδύνατων στοιχείων της, τις ευκαιρίες που μπορεί να δημιουργήσει και τι κίνδυνος υπάρχει αν δεν πραγματοποιηθεί τελικά.

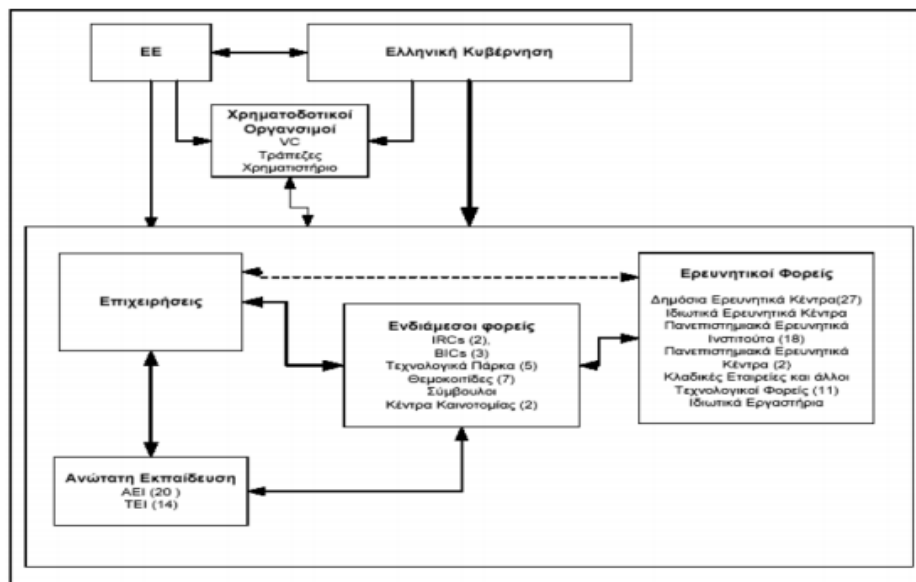
Από την στιγμή που είναι πραγματοποιήσιμη αυτή η ιδέα η επιχείρηση θα πρέπει να δει αν είναι οικονομικά συμφέρουσα, αν είναι ικανή να αποφέρει κέρδη είτε βραχυχρόνια είτε μακροχρόνια και τότε θα γίνει απόσβεση της επένδυσης.

III. Σχέδιο πλάνου της καινοτομίας. Αυτό ορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η καινοτομία. Σε κατάλληλα διαγράμματα υπάρχει το σχέδιο των ενεργειών από την επιχείρηση. Αυτά τα διαγράμματα είναι πολύ σημαντικά γιατί έτσι δημιουργείται μια εικόνα της προσπάθειας που ενδέχεται να χρειαστεί και βελτιώσεις από την επιχειρηματική ομάδα. Αμέσως μετά γίνεται ένα χρονοδιάγραμμα των ενεργειών που θα χρειαστούν και συνολικά και για την κάθε μία ξεχωριστά. Τέλος, αναλόγως με την εμπειρία και την εξειδίκευση του κάθε ατόμου της επιχείρησης ξεχωριστά μοιράζεται η κάθε ενέργεια με σκοπό να μειωθεί ο συνολικός χρόνος του έργου.

Εφαρμογή ιδέας. Το τελευταίο σκέλος αφορά την ανάπτυξη και τη δημιουργία της ιδέας, από τη θεωρία στην πράξη. Αυτό για να επιτευχθεί χρειάζεται μια σειρά από πράξεις. Αρχικά γίνεται η καταγραφή της καινοτομίας σε κείμενο όπου θα αναφέρονται όλοι οι στόχοι και τα χαρακτηριστικά της ξεκάθαρα. Τέλος θα υπάρχει ένα συγκεκριμένο άτομο το οποίο θα επιβλέπει την παραγωγή της ιδέας, το οποίο άτομο θα πρέπει να είναι υπεύθυνο και αφοσιωμένο στην επιτυχής υλοποίηση του έργου και κατά την διάρκεια θα ελέγχει όλες της ενέργειες της διαδικασίας.

5.6. Καινοτομία – Αποτύπωση Ελληνικής Περίπτωσης -Τα βασικά χαρακτηριστικά της Ελληνικής Περίπτωσης

Η δομή του Ελληνικού Συστήματος Καινοτομίας γνώρισε σημαντικές αλλαγές τις τελευταίες δύο δεκαετίες, ενώ πολλά από τα συστατικά στοιχεία του έχουν προστεθεί μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα. Αντίθετα, σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες οι δομές είναι περισσότερο ώριμες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα ελληνικά περιφερειακά πανεπιστήμια, τα περισσότερα από τα οποία ιδρύθηκαν ή έφτασαν σε φάση ανάπτυξης μετά το 1980. Επιπρόσθετα, οι ενδιαμέσοι φορείς που αποτελούν το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στη βασική έρευνα και τις επιχειρήσεις άρχισαν να αναπτύσσονται μόλις τη δεκαετία του 1990.



Διάγραμμα 26. Χαρτογράφηση του Ελληνικού Συστήματος Καινοτομίας (Πηγή: Γενική Γραμματεία Έρευνας & Τεχνολογίας, Τεχνολογική Προοπτική Διερεύνηση στην Ελλάδα, Ελλάδα 2001: Έρευνα – Τεχνολογία - Καινοτομία, 2002)

Τις δύο αυτές δεκαετίες το κράτος ανέλαβε την πρωτοβουλία για τη συμπλήρωση των σημαντικών κενών που παρουσίαζε το σύστημα, ιδιαίτερα σε μηχανισμούς σύνδεσης της έρευνας με τους υπόλοιπους φορείς της οικονομίας. Η προσέγγιση που ακολουθήθηκε ήταν top-down και βασίστηκε κυρίως στην αντιγραφή πρακτικών που είχαν εφαρμοστεί σε άλλες, ευρωπαϊκές κυρίως, χώρες. Η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στην προσπάθεια αυτή ήταν ελάχιστη, είτε γιατί δεν εκδηλώθηκε πραγματικό ενδιαφέρον, είτε γιατί κυριάρχησε η λογική ότι καθετί που σχετίζεται με την έρευνα ήταν αρμοδιότητα της ακαδημαϊκής και ερευνητικής κοινότητας. Παράλληλα, ο δημόσιος χαρακτήρας των δομών αυτών ευνόησε την ανάπτυξη κουλτούρας και πρακτικών που απέχουν από τις αντίστοιχες του ιδιωτικού τομέα. Το αποτέλεσμα ήταν να δημιουργηθούν δομές εσωστρεφείς που έμειναν περισσότερο κοντά στα δημόσια ερευνητικά κέντρα και τα πανεπιστήμια και πολύ λιγότερο στη βιομηχανία, στην οποία και θα έπρεπε να προσφέρουν υπηρεσίες ενδυνάμωσης της καινοτομικής τους δράσης. Η Ελλάδα, δυστυχώς, κατέχει τα χαμηλότερα ποσοστά σε βασική έρευνα και αποδοτικότητα καινοτομίας σε ευρωπαϊκή κλίμακα (European Trend Chart on Innovation, 2001). Η παραπάνω διαπίστωση δύναται να εξηγηθεί από μια σειρά κοινωνικό-οικονομικών παραγόντων, οι οποίοι επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη και διάχυση της καινοτομίας στην Ελλάδα τόσο σε εθνικό όσο και σε «μέσο» και «μικρό» επίπεδο (Souitaris, 2001a). Η ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας έχει κυρίως βασιστεί στη μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας από το εξωτερικό (Giannitsis & Mavri, 1993). Η εγχώρια Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A) είναι εξαιρετικά περιορισμένη. Επιπρόσθετα, τα υπάρχοντα εθνικά Ιδρύματα και Ινστιτούτα Έρευνας και Τεχνολογίας αδυνατούν να προσφέρουν τα απαιτούμενα επίπεδα βασικής έρευνας τόσο για το δημόσιο όσο και για τον ιδιωτικό τομέα (Sakkas & Spyropoulou, 1995).

Η ελληνική οικονομία κυριαρχείται από μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, που διοικούνται συνήθως από τον ιδιοκτήτη-επιχειρηματία. Μ' αυτόν το τρόπο η πλειοψηφία των καινοτομικών δραστηριοτήτων αποτελεί απόρροια πρωτοβουλιών του ίδιου του ιδιοκτήτη ή μιας μικρής διοικητικής ομάδας, και όχι στρατηγικές επιλογές οργανωμένων τμημάτων E&A και μάρκετινγκ ή αποτέλεσμα υποστηρικτικών προγραμμάτων της Πολιτείας (Sakkas & Spyropoulou, 1995; Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας, 1996).

Η Ελλάδα αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα υποδομής σε θέματα νομοθεσίας, δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, επάρκειας επιστημονικού προσωπικού, καθώς και ξεπερασμένων συστημάτων εκπαίδευσης που δε συνδέονται με τις ανάγκες της αγοράς. Ταυτόχρονα, η πολύ χαμηλή γεωγραφική και δια-επιχειρησιακή κινητικότητα του επιστημονικού προσωπικού εμποδίζει σημαντικά τη μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, περιορίζοντας έτσι τις εισροές για ισόρροπη καινοτομική δραστηριότητα (Tsirougi, 1991).

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '80, η ύπαρξη υψηλής φορολογίας σε συνδυασμό με τον κρατικό προστατευτισμό των ελληνικών προϊόντων (π.χ., υψηλοί δασμοί σε ξένα ανταγωνιστικά προϊόντα) οδήγησαν σε χαμηλά επίπεδα ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματικών επενδύσεων σε καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες (Maggina, 1992).

5.7. Καινοτομία στην Ελλάδα

Προβληματισμοί γύρω από την πορεία της στο μέλλον Η ύπαρξη όλων των παραπάνω συνθηκών οδήγησε τη χώρα μας στις τελευταίες θέσεις σε διάφορους διεθνείς δείκτες τεχνολογικής έρευνας και καινοτομίας. Μολαταύτα, η Ελλάδα σήμερα ανήκει σε εκείνη την ομάδα χωρών της ΕΕ που παρουσιάζει μια ιδιαίτερα μεγάλη αύξηση του ρυθμού επενδύσεων σε υποδομές E&A. Οι υποδομές αυτές περιλαμβάνουν τη σύνθεση στοιχείων όπως: συνολική δαπάνη σε E&A, αριθμός ερευνητών και κατόχων διδακτορικών διπλωμάτων, συνολική επένδυση στο εκπαιδευτικό σύστημα και στη δια βίου μάθηση, και δαπάνες που σχετίζονται με τον εκσυγχρονισμό των δημόσιων υπηρεσιών. Σύμφωνα με μελέτη της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας οι ελληνικές επιχειρήσεις καινοτομούν κυρίως με σκοπό:

- να δημιουργήσουν νέες αγορές
- να αυξήσουν τα μερίδια τους στις υπάρχουσες αγορές
- να βελτιώσουν την ποιότητα των τελικών προϊόντων τους
- να αυξήσουν την ευελιξία της παραγωγικής τους διαδικασίας
- να επιτύχουν μείωση του εργατικού κόστους και αύξηση της παραγωγικότητας.

Αντίθετα, διαφαίνεται ότι οι επιχειρήσεις δε θεωρούν ως σημαντικά, κίνητρα καινοτομίας που σχετίζονται με την ορθολογική χρήση υλικών και ενέργειας, καθώς και με τη προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Θα πρέπει να είναι σαφές λοιπόν πως η Ελλάδα είναι περισσότερο «χρήστης» καινοτομικών τεχνολογιών που έχουν αναπτυχθεί αλλού παρά «παραγωγός» καινοτομιών, για λόγους που σχετίζονται, ανάμεσα σε άλλα, (α) με το μέγεθος της εσωτερικής αγοράς και την τοποθέτηση της στην περιφέρεια της Ευρώπης, (β) στην έλλειψη βιομηχανικής παράδοσης των ελληνικών επιχειρήσεων, που σημειωτέον είναι κατά βάση συγκεντρωμένες σε παραδοσιακούς κλάδους χαμηλής ή μέσης έντασης τεχνολογίας, και (γ) με μια εθνική «υποδομή» που ασφαλώς απέχει πολύ από το να θεωρείται ιδιαίτερα ανεπτυγμένη και κατάλληλη για την ανάπτυξη ή υποστήριξη της καινοτομίας. Θα μπορούσε επομένως να υποστηριχθεί ότι για την τυπική ελληνική επιχείρηση, η μεταφορά τεχνολογίας αποτελεί μια περισσότερο ρεαλιστική στρατηγική επιλογή από ότι η πρωτογενής και αυτοδύναμη ανάπτυξη καινοτομίας, χωρίς φυσικά αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχουν (ή δεν θα υπάρξουν) πολλές περιπτώσεις παραγωγής «αυθεντικής» καινοτομίας από ελληνικές επιχειρήσεις. Υπό αυτό το πρίσμα, ο σχεδιασμός και υλοποίηση πολιτικών που θα υποστηρίζουν αποτελεσματικά την «γρήγορη υιοθέτηση» (early adoption) καινοτομιών μέσω μεταφοράς τεχνολογίας, αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική παράμετρο για τον εκσυγχρονισμό και την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Σημαντικό ρόλο εδώ έχουν να παίζουν φορείς όπως Κέντρα Αναδιανομής Καινοτομίας και Κέντρα Τεχνομεσιτείας, που λειτουργούν ως ενδιάμεσοι ανάμεσα σε «παραγωγούς» καινοτομίας (κυρίως, αν και όχι αποκλειστικά, από το εξωτερικό) και «χρήστες» (κυρίως μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις). Καθοριστικοί παράγοντες σε αυτό το πλαίσιο, πέρα βέβαια από τον σαφή στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης προς τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό, φαίνεται να είναι:

- Η αποτελεσματικότητα στην ενημέρωση των επιχειρήσεων για τα πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την μεταφορά καινοτομικών τεχνολογιών
- Η ύπαρξη αποτελεσματικών «εργαλείων» χρηματοδότησης των ΜΜΕ που εμπλέκονται σε διαδικασίες μεταφοράς τεχνολογίας

- Η ύπαρξη αποτελεσματικών μηχανισμών υποστήριξης των ΜΜΕ κατά την διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας (π.χ. εύρεση της κατάλληλης τεχνολογίας, υποστήριξη στις διαπραγματεύσεις κ.ο.κ). Η διαμόρφωση κατάλληλων συνθηκών που θα ευνοούν την «παραγωγή» (έναντι της «υιοθέτησης») καινοτομίας είναι σαφώς δυσκολότερο και πολυεπίπεδο εγχείρημα. Μια ποικιλία παραγόντων μπορεί να «ενοχοποιηθεί» για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων σε καινοτομία. Γενικά όμως, η έρευνα φαίνεται να συγκλίνει σε παράγοντες όπως:

- μακρο-οικονομικές πολιτικές που, 9 συμβάλλουν στην δημιουργία σταθερού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, διευκολύνουν την πρόσβαση σε κεφάλαια, και 9 προστατεύουν την πνευματική ιδιοκτησία.

- το μέγεθος (size) του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται σε δραστηριότητες E&A και άλλες τεχνικές δραστηριότητες,

- το ύψος των επενδύσεων σε E&A,

- τους πόρους που διατίθενται στην ανώτατη εκπαίδευση, και

- στο βαθμό κατά τον οποίο οι εθνικές πολιτικές ενθαρρύνουν τις ιδιωτικές επενδύσεις σε Καινοτομία και στην εμπορική της αξιοποίηση. Για να συνεχιστεί η συντελούμενη καινοτομική πρόοδος των ελληνικών επιχειρήσεων, θα πρέπει η πολιτεία να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις εκείνες που απαιτούνται προς αυτή την κατεύθυνση.

Συνοψίζοντας μερικές από αυτές είναι:

- Η παροχή κινήτρων και γνώσεων στις επιχειρήσεις σε θέματα πωλήσεων π.χ. μέσα από ημερίδες ή έργα που θα έχουν ως αντικείμενο την ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων πώλησης και διανομής, θα συμβάλει στην αύξηση της καινοτομίας εμπορίας και κατ' επέκταση της μη τεχνολογικής καινοτομίας.

- Προκειμένου να αυξηθεί το ποσοστό των (τεχνολογικών) καινοτομιών που εισάγονται με επιτυχία στην αγορά από τις επιχειρήσεις της βιομηχανίας, θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικές με τον περιορισμό των παραγόντων που παρεμποδίζουν τις δραστηριότητες καινοτομίας τους.

Αυτό συνεπάγεται τη διαμόρφωση του κατάλληλου νομοθετικού και θεσμικού πλαισίου, την εντατικοποίηση της χρηματοδότησης των επιχειρήσεων και την ανάληψη δράσεων για την επιμόρφωση των απασχολούμενων σε θέματα που αφορούν την καινοτομία, την τεχνολογία και την αγορά.

- Ειδικά για τις επιχειρήσεις των υπηρεσιών, θα πρέπει να επιδιωχθεί και να ενθαρρυνθεί η σύναψη περισσότερων συνεργασιών για δραστηριότητες καινοτομίας, όπως και η στο μέγιστο δυνατό βαθμό αξιοποίηση από αυτές των πηγών πληροφοριών για δραστηριότητες καινοτομίας. Απαραίτητη δράση για την επίτευξη αυτού του στόχου αποτελεί η ενημέρωση των υπεύθυνων των επιχειρήσεων για τα οφέλη που αποφέρει στην καινοτομική δραστηριότητά τους η αξιοποίηση της συνεργασίας και των πληροφοριών που προέρχεται από έξω-εταιρικούς φορείς, ακόμη κι αν αυτοί ανήκουν στον ίδιο όμιλο.
- Η αύξηση της δημόσιας χρηματοδότησης για τις επιχειρήσεις των υπηρεσιών αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση, προκειμένου να ανταπεξέλθουν σε μεγαλύτερο βαθμό στις δαπάνες που συνεπάγεται η ανάληψη δραστηριοτήτων καινοτομίας. Ένα τέτοιο μέτρο θα συμβάλει στην αύξηση της παραγωγής καινοτόμων προϊόντων.
- Τέλος, η ενθάρρυνση των επιχειρήσεων να αναπτύξουν δραστηριότητες ΕΤΑ στο εσωτερικό τους αναμένεται να έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του αποθέματος γνώσεων των επιχειρήσεων που δυνητικά μπορεί να οδηγήσει στην εισαγωγή περισσότερων καινοτομιών στην αγορά. Με το μέτρο αυτό θα μειωθεί, παράλληλα, η ανάγκη των επιχειρήσεων για αγορά γνώσεων από εξωτερική ΕΤΑ. Ακόμη πιο συγκεκριμένα, Ο ΟΟΣΑ συγκέντρωσε ως εξής τους τρόπους με τους οποίους οι κυβερνήσεις μπορούν να συμβάλλουν στην συνεχή ανάπτυξη και διάχυση καινοτομιών:
- Καθιέρωση σωστών κινήτρων για καινοτομία. Υπάρχουν μια σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα μια επιχείρησης ώστε να επενδύσει σε καινοτομία. Ένα από τα πλέον βασικά είναι και η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας. Σημειώνεται σχετικά πως πρέπει να επιτευχθεί ισορροπία στην ανάγκη διάχυσης της γνώσης ανάμεσα στους ερευνητικούς φορείς από την μια, και στην δυνατότητα εμπορικής εκμετάλλευσης από τον ιδιωτικό τομέα από την άλλη.

- Διασφάλιση της δημιουργίας νέας γνώσης. Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις τείνουν σαφώς προς την εφαρμοσμένη έρευνα, αναζητώντας τεχνολογίες που μπορούν σχετικά σύντομα να μετατραπούν σε εμπορεύσιμα προϊόντα, αποτελεί ευθύνη του κράτους να χρηματοδοτήσει την βασική έρευνα ανεξάρτητα από τον μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας που αυτή συνεπάγεται αναφορικά με τα αποτελέσματα της. Θα πρέπει πάντως η βασική έρευνα να στρέφεται προς κατευθύνσεις με υψηλές οικονομικές ή κοινωνικές προσδοκίες για επωφελή αποτελέσματα. «Συνεταιρισμοί» ανάμεσα σε δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικοί σε αυτό το πλαίσιο, καθώς επιτρέπουν τον επιμερισμό του κόστους και τη διασφάλιση της αξιοποίησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων από τον ιδιωτικό τομέα.

- Αποτελεσματικότητα στις κρατικές δαπάνες για καινοτομία. Παράλληλα με την χρηματοδότηση της βασικής έρευνας οι κυβερνήσεις υποστηρίζουν την E&A στον ιδιωτικό τομέα μέσα από διάφορες μορφές άμεσων και έμμεσων χρηματοδοτήσεων (π.χ. άμεσες επιχορηγήσεις, φορολογικές ελαφρύνσεις κτλ). Είναι σημαντικό να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην αξιοποίηση αυτών των πόρων μέσα από π.χ. εισαγωγή ανταγωνιστικών διαδικασιών στην επιλογή των φορέων που χρηματοδοτούνται από το κράτος

- Ενίσχυση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους φορείς του ΕΣΚ. Έχει ήδη σημειωθεί ότι η αλληλεπίδραση ανάμεσα στους βασικούς δρώντες (επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, δημόσιοι ερευνητικοί u966 φορείς) που ασχολούνται με την καινοτομία, αποτελεί εξαιρετικά σημαντική συνιστώσα επιτυχίας ενός ΕΣΚ. Ο ΟΟΣΑ προτείνει την επανεξέταση περιορισμών στην δυνατότητα μετακίνησης ερευνητών από τον δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα και στην διασύνδεση δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, με στόχο την μεγιστοποίηση της διακίνησης της γνώσης ανάμεσα τους. Οι παραπάνω άξονες και δράσεις πολιτικής αποτελούν «κοινό τόπο» για την δημιουργία κατάλληλης εθνικής «υποδομής». Αναφορικά με το «μέσο» και «μικρο» επίπεδο έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον οι επισημάνσεις γύρω από την καινοτομία των ελληνικών επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα:

- Πρώτον, την ανάγκη καλλιέργειας και αξιοποίησης των δικτύωσης ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Επισημαίνεται σχετικά πως οι ελληνικές επιχειρήσεις υστερούν σημαντικά έναντι αυτών από τις υπόλοιπες χώρες-μέλη της ΕΕ.

Προτείνονται δράσεις όπως ενέργειες ευαισθητοποίησης για τα οφέλη των δικτύων, υποστήριξη start-ups σε συγκεκριμένα δίκτυα, δημιουργία κέντρων πληροφόρησης και τεχνολογικών κέντρων, κ.α.

- Δεύτερον, τις οργανωτικές και διοικητικές ανεπάρκειες που φαίνεται να υπολανθάνουν της αδυναμίας ή / και αδιαφορίας των επιχειρήσεων να εμπλακούν σε καινοτομική δραστηριότητα. Είναι ιδιαίτερα χαρακτηριστικό το γεγονός ότι προβλήματα κοινά για επιχειρήσεις που καινοτομούν, όπως η έλλειψη εξειδικευμένου δυναμικού και η έλλειψη πρόσβασης σε τεχνολογική πληροφόρηση, δεν φαίνεται να απασχολούν τις επιχειρήσεις που δεν καινοτομούν. Συνάγεται επομένως, πως η χαμηλή καινοτομικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, κατά ένα σημαντικό βαθμό οφείλεται και σε ενδογενείς δυσκαμψίες και ανεπάρκειες. Κάθε προσπάθεια επομένως, διαμόρφωσης ενός πλαισίου πολιτικών που θα στοχεύει στην ανάπτυξη της καινοτομίας στην Ελλάδα, θα πρέπει να θέτει ψηλά στην ατζέντα το ζήτημα του οργανωτικού και διοικητικού εκσυγχρονισμού των κατ' εξοχήν φορέων καινοτομικότητας που είναι οι ίδιες οι επιχειρήσεις.

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΡΕΥΝΑ & ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο εν λόγω κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογική πορεία που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας. Συγκεκριμένα, περιγράφεται η ερευνητική μέθοδος που επιλέχθηκε για την πραγματοποίηση της έρευνας, η επιλογή του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα και τα μέσα συλλογής δεδομένων. Σχολιάζονται, επίσης, τα ηθικά διλήμματα που εμφανίστηκαν πριν και κατά τη διάρκεια της έρευνας και κάποιοι περιορισμοί που υπήρχαν και λήφθηκαν υπόψη. Στη συνέχεια, γίνεται μνεία στην εγκυρότητα της έρευνας, καθώς και στον τρόπο και τη διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν.

5.1 Σκοπός έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Ο σκοπός της έρευνας είναι να ανακαλύψει τις απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα μέσω της εφαρμογής των επιστημονικών διαδικασιών. Ο κύριος στόχος της έρευνας είναι να ανακαλύψει την αλήθεια που κρύβεται πίσω από κάτι και το οποίο δεν έχει ανακαλυφθεί ακόμη. Αν και κάθε ερευνητική μελέτη έχει έναν ειδικό σκοπό, μπορούμε να σκεφτούμε ορισμένους ερευνητικούς στόχους και να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

1. Η απόκτηση εξοικείωσης με ένα φαινόμενο ή η επίτευξη νέων ιδεών σε αυτό (μελέτες με αυτό αντικείμενο ονομάζονται διερευνητικές ή formulative ερευνητικές μελέτες).
2. Η απεικόνιση με ακρίβεια των χαρακτηριστικών ενός συγκεκριμένου ατόμου, μιας κατάστασης ή μιας ομάδα (μελέτες με αυτό το αντικείμενο είναι γνωστές ως περιγραφικές μελέτες)
3. Ο καθορισμός της συχνότητας με την οποία συμβαίνει κάτι ή το οποίο σχετίζεται με κάτι άλλο (μελέτες με αυτό το σκοπό είναι γνωστές ως διαγνωστικές έρευνες).

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να αναδείξει τις καινοτομίες που έχουν δημιουργηθεί στις εταιρίες του δείγματός μας, και πιο συγκεκριμένα να διερευνηθεί η συμβολή τους στις ενδοεπιχειρησιακές λειτουργίες των εταιριών.

Για να επιτευχθεί ο στόχος της παρούσας, θα κληθούμε να δώσουμε την κατάλληλη εκείνη γνώση η οποία περιστρέφεται γύρω από τα παρακάτω θέματα:

- Παράγοντες δημιουργίας καινοτομίας
- Συχνότητα δημιουργίας καινοτομίας
- Η συμβολή της καινοτομίας στις ενδοεπιχειρησιακές λειτουργίες

5.2 Ερευνητική μέθοδος

Στην παρούσα εργασία διενεργήθηκε ποιοτική έρευνα, με σκοπό να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν παραπάνω, και η συλλογή των δεδομένων έγινε με την διενέργεια συνεντεύξεων. Με την ποιοτική έρευνα ο ερευνητής προσπαθεί να διεισδύσει εις βάθος στη γνώση που μοιράζονται τα άτομα μιας συγκεκριμένης ομάδας, να την κάνει κτήμα του. Επίσης, με τη χρησιμοποίηση της ποιοτικής μεθόδου, η μελέτη των φαινομένων γίνεται μέσα στο φυσικό τους περιβάλλον και δίνεται έμφαση στις λεπτομέρειες και στην ερμηνεία τους σε μια συνολική μελέτη (Lincoln & Guba, 1985). Μάλιστα, σύμφωνα με την Πηγιάκη (2004), η ποιοτική έρευνα δεν αποτελεί απλώς μια περιγραφή του τι συμβαίνει στο υπό εξέταση φαινόμενο, αλλά τι πραγματικά συμβαίνει και πώς συμβαίνει. Επιπλέον, στην ποιοτική έρευνα ο ερευνητής είναι το εργαλείο έρευνας και μπορεί να χρησιμοποιήσει μικρό δείγμα το οποίο θα μελετήσει σε βάθος, ενώ παράλληλα, μπορεί να συλλέξει πλούσια δεδομένα (Βρασιδάς, 2006).

5.3 Δείγμα

Σύμφωνα με τον Patton (2002), για την επιλογή του δείγματος στην ποιοτική έρευνα δεν υπάρχουν κανόνες. Το μέγεθος του δείγματος της ποιοτικής έρευνας εξαρτάται από το είδος της έρευνας. Γενικά, στην ποιοτική έρευνα έχουμε σκόπιμη δειγματοληψία δηλαδή ο ερευνητής επιλέγει τις περιπτώσεις που πρόκειται να συμπεριλάβει στο δείγμα με βάση την κρίση του. Σύμφωνα με την Bell (1997), το μέγεθος του δείγματος της έρευνας εξαρτάται οπωσδήποτε από το χρόνο που έχουμε στη διάθεση μας.

Εξάλλου, οι Cohen & Manion (2000) τονίζουν πως δεν υπάρχει καμιά σαφής και συγκεκριμένη απάντηση για το πόσο μεγάλα πρέπει να είναι τα δείγματα προκειμένου να διεξαχθεί μια ικανοποιητική έρευνα, εφόσον το σωστό μέγεθος του δείγματος εξαρτάται από το στόχο της μελέτης και τη φύση του δείγματος.

Η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε, είναι η επιλεκτική ή αλλιώς ευκαιριακή δειγματοληψία. Το κύριο πλεονέκτημα της επιλεκτικής δειγματοληψίας είναι η ευκολία στην επιλογή του δείγματος, καθώς ο ερευνητής μπορεί να επιλέξει ως δείγμα οποιαδήποτε άτομα είναι άμεσα διαθέσιμα να λάβουν μέρος στην έρευνα χωρίς την χρήση κανενός άλλου κριτηρίου. Το δείγμα που επιλέγεται μέσα από την ευκαιριακή δειγματοληψία δεν είναι αντιπροσωπευτικό για καμία άλλη ομάδα πέραν του εαυτού της. Για τον λόγο αυτό τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, δεν γενικεύθηκαν στον ευρύτερο πληθυσμό. Στην παρούσα εργασία, το δείγμα μας αποτελείται από τρεις επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο της σοκολατοβιομηχανίας στην Ελλάδα.

5.4 Μέσα συλλογής δεδομένων

Στην παρούσα έρευνα, το μέσο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων ήταν η συνέντευξη (Lincoln & Guba, 1985). Σύμφωνα με τους Παπαναστασίου και Παπαναστασίου (2005), η συνέντευξη παρέχει την ευκαιρία στον ερωτώμενο να εκφράσει τις απόψεις και τις σκέψεις του ελεύθερα, εις βάθος. Μέσα από τις συνεντεύξεις, ο ερευνητής μπορεί να συλλέξει ποικίλλες πληροφορίες οι οποίες βασίζονται στις εμπειρίες, γνώσεις, συμπεριφορές, στάσεις και απόψεις των ερωτώμενων. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η σχέση που θα αναπτυχθεί μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου, αφού πρέπει να στηρίζεται στην ευελιξία, εχεμύθεια και να δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ τους, έτσι ώστε τα αποτελέσματα να είναι πιο αξιόπιστα και έγκυρα. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να ελέγχει και να τροποποιεί την ερώτηση αν κριθεί αναγκαίο κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Από την άλλη πλευρά η συνέντευξη έχει κάποια μειονεκτήματα. Για παράδειγμα αν χρειαστεί, για οποιουδήποτε λόγους ο ερευνητής να τροποποιήσει κάποια ερώτηση κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, τότε υπάρχει κίνδυνος το μέτρο μέτρησης να μην είναι κοινό. Επίσης, η συνέντευξη είναι χρονοβόρα και απαιτεί αρκετό χρόνο για τον σχεδιασμό, την πρόσβαση και την εφαρμογή στους ερωτώμενους.

Λόγω εξοικονόμησης χρόνου ο ερευνητής επιλέγει συνήθως μικρό δείγμα για να ασχοληθεί στην έρευνα του, με αποτέλεσμα να υπάρχει ο κίνδυνος να μην υπάρξουν αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα. Μέσα από τις συνεντεύξεις έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί το πώς οι επιχειρήσεις οδηγήθηκαν στην δημιουργία καινοτομίας.

Η καταγραφή των απαντήσεων που δόθηκαν αποτελούν τη βάση για τη συλλογή των δεδομένων και την μετέπειτα ανάλυση των αποτελεσμάτων (Patton, 2002). Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου και ακολουθήθηκαν αυστηρά.

6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Οι τρεις σοκολατοβιομηχανίες που μελετήθηκαν και παρουσιάζονται παρακάτω είναι με την σειρά η ION, η Mondelez και η NESTLE. Αρχικά παρουσιάζονται κάποια εταιρικά τους χαρακτηριστικά και έπειτα, βάσει των ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν, παρουσιάζονται λεπτομερή χαρακτηριστικά των καινοτομιών που έχουν εφαρμοστεί στις εκάστοτε επιχειρήσεις, ανάλογα με την πηγή της καινοτομίας, την συμβολή της και τον βαθμό μοναδικότητάς της. Προτού προβούμε στην ανάλυση των εταιριών, παρακάτω παρατίθενται κάποια στοιχεία για τον κλάδο της Σοκολατοβιομηχανίας στην Ελλάδα.

6.1. Η ΣΟΚΟΛΑΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο εν λόγω κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης και απασχολεί 3.000 εργαζόμενους σύμφωνα με τον «Ελληνικό Σύνδεσμο Βιομηχανιών Σοκολάτας». Ο ετήσιος τζίρος του ευρύτερου κλάδου τροφίμων εκτιμάται στα €10,4 δις. Βασικός παράγοντας της ζήτησης στον κλάδο της Σοκολατοβιομηχανίας είναι η έντονη εποχικότητα, η οποία περιορίζει σημαντικά τον βαθμό κατανάλωσης των προϊόντων της σοκολατοποιίας. Ακόμη, ο εν λόγω κλάδος είναι ιδιόμορφος λόγω του ότι η σοκολάτα δεν αποτελεί προϊόν πρώτης ανάγκης και χαρακτηρίζεται ως ευπαθές προϊόν. Ο ισχυρός ανταγωνισμός εξαιτίας της ποικιλίας διαφορετικών προϊόντων και μαρκών εντείνεται λόγω της ύπαρξης υποκατάστατων προϊόντων .

Εν μέσω οικονομικής ύφεσης ο κλάδος παρουσιάζει θετικό πρόσημο στην εξέλιξή του. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ποικίλων προϊόντων, η προσιτή τιμή και η πληθώρα των σημείων πώλησης δίνουν κίνητρο στους καταναλωτές για την αγορά και την κατανάλωση των προϊόντων σοκολάτας . Οι καταναλωτές έχουν στραφεί στο οργανωμένο λιανεμπόριο λόγω της ευαισθησίας ως προς την τιμή .Η ευαισθησία αυτή έχει μετατρέψει την αγορά σοκολάτας σε προγραμματισμένη αγορά, με αποτέλεσμα να χάσει την εικόνα της ως προϊόν περιπτέρου.

Η Σοκολατοβιομηχανία χαρακτηρίζεται από οικονομίες κλίμακας. Η διανομή πραγματοποιείται μέσω χονδρεμπόρων ή κατευθείαν στα σημεία πώλησης. Η Σοκολατοβιομηχανία MONDELEZ έχει εδραιωθεί στην αγορά με τη σοκολάτα Lacta με χαρακτηριστικό σλόγκαν «το πιο γλυκό κομμάτι της ζωής σας».

Η διαφημιστική δαπάνη που πραγματοποιείται στον κλάδο είναι υψηλή σύμφωνα με την "MEDIA SERVICES A.E. Οι επιχειρήσεις επενδύουν περισσότερο στην προώθηση μέσω ψηφιακού Μάρκετινγκ, όπως είναι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Η "NESTLE ΕΛΛΑΣ Α.Ε." προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό τις σοκολάτες Crunch, KitKat, Smarties, Nesquick και Baci. Επιδιώκει συνεχή διαφοροποίηση και εμπλουτισμό της ποικιλίας των προϊόντων της με νέες γραμμές προϊόντων. Βασικές κατηγορίες στις οποίες χωρίζονται τα προϊόντα της είναι : - Ποτά (καφές και νερό) με ποσοστό πωλήσεων περίπου 29% - Γαλακτοκομικά, Παγωτά, Παιδικές τροφές με ποσοστό 27% - Σοκολάτες και Γλυκά με ποσοστό 14% κατά - Λοιπές δραστηριότητες (μαγειρικά σκευάσματα Maggi και τροφές για κατοικίδια) σε ποσοστό 30%. Το μεγαλύτερο ποσοστό στις πωλήσεις καταλαμβάνει ο τομέας των ποτών (Nescafe). Τα γαλακτοκομικά προϊόντα, οι παιδικές τροφές και τα παγωτά καταλαμβάνουν τη δεύτερη θέση συμπεριλαμβανομένων και των δημητριακών Fitness. Στον τομέα της σοκολάτας και των γλυκισμάτων, τα ποσοστά της είναι σαφώς μικρότερα σε σχέση με τις ανταγωνίστριες εταιρίες

Η ION Αποτέλεσε την πρώτη εταιρία που προώθησε σοκολάτα σε τετράγωνο σχήμα (σοκολάτα Break, το έτος 1986). Οι πωλήσεις το έτος 2013 έφτασαν τα € 102,62 εκατ. έναντι των € 100,4 εκατ. το έτος 2012. Είναι ευρέως γνωστή για τη σοκολάτα ION αμυγδάλου και τη σοκολάτα ION γάλακτος που αποτελεί και την κύρια αντίπαλο της Lacta. Περιλαμβάνει τις σειρές Join, Break και Derby. Τον επόμενο χρόνο αναμένεται να ακολουθήσει στρατηγική «Επίθεσης» αναπτύσσοντας νέα καινοτόμα προϊόντα

6.2. ION

Η ION αποτελεί μία εταιρία η οποία από τις αρχές της δραστηριοποίησής της στον κλάδο της σοκολατοβιομηχανίας, έχει θετικές σχέσεις με την έννοια της καινοτομίας. Στις δεκαετίες του '60 και '70 η ION ήταν από τις πρώτες εταιρείες στην Ελλάδα που χρησιμοποίησαν ενεργά την διαφήμιση, πρώτα την έντυπη και αργότερα, με την εξάπλωση της τηλεόρασης, τα διαφημιστικά σποτ.

Αλλά και ως προς την οργάνωση των πωλήσεων της, την διανομή και την εξυπηρέτηση των πελατών της έφερε καινοτομίες πρωτόγνωρες για την ελληνική πραγματικότητα. Με δικά της κέντρα διανομής σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, δικό της δίκτυο πωλητών και αντιπροσώπων, καλύπτει και εξυπηρετεί το σύνολο της ελληνικής αγοράς. Επίσης, και η εξαγωγική της δραστηριότητα αναπτύσσεται σταθερά με στόχο κυρίως τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, του Αραβικού Κόσμου της Δυτικής Αμερικής και της Άπω Ανατολής (Ιαπωνία).

Η ION σήμερα διαθέτει τρεις σύγχρονες μονάδες παραγωγής (Ν. Φάληρο, Άρτα και Μαρκόπουλο Αττικής), με υψηλή παραγωγική δυνατότητα, εργαστήρια ποιοτικού ελέγχου και εξέλιξης νέων προϊόντων. Με σύνολο εργαζομένων που ξεπερνάει τους 970 και κύκλο εργασιών κοντά στα 105 εκατομμύρια ΕΥΡΩ, κατατάσσεται μεταξύ των 60 μεγαλύτερων βιομηχανιών στην Ελλάδα και είναι εξ ολοκλήρου ελληνικών συμφερόντων, όπου και η έδρα της εταιρίας βρίσκεται στην Ελλάδα.

Η εταιρία τα τελευταία χρόνια (2012 - 2015) έχει διανείμει τα προϊόντα της σε τοπικό και εθνικό επίπεδο καθώς έχει εξάγει και σε τρίτες χώρες, τόσο της Ε.Ε. όσο και παγκοσμίως. Μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς κατέχει η ελληνική αγορά.

Όσον αφορά την εισαγωγή καινοτομιών και την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, η εταιρία τα τελευταία χρόνια έχει εισάγει κατά το τριετές διάστημα 2012 έως 2015 νέα ή σημαντικά βελτιωμένα αγαθά τα οποία ανέπτυξε και εισήγαγε η ίδια η επιχείρηση η ION ΑΕ. Ορισμένες από τις καινοτομίες προϊόντος κατά την τριετή περίοδο 2012 - 2015 ήταν νέες για την αγορά σας δηλαδή εισήχθησαν στην αγορά σας πριν από τους ανταγωνιστές σας, ενδεχομένως να ήταν διαθέσιμες σε άλλες αγορές

Επίσης κατά την ίδια χρονική περίοδο 2012 - 2015, η ION εισήγαγε νέες ή σημαντικά βελτιωμένες μεθόδους κατασκευής ή παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών πρακτικές υλικοτεχνικής υποστήριξης, μεθόδους παράδοσης ή μεθόδους διανομής για τις εισροές, τα αγαθά ή τις υπηρεσίες δραστηριότητες υποστήριξης για τις διαδικασίες σας, όπως συστήματα συντήρησης ή εφαρμογές αγορών και προμηθειών, λογιστικής ή πληροφορικής.

Η καινοτομία αυτή αναπτύχθηκε ενδοεπιχειρησιακά, η οποία όμως δεν είναι απόλυτα σαφές αν ήταν μοναδική στον κλάδο ή αν έχει εφαρμοστεί και από άλλες επιχειρήσεις.

Η εταιρία σε επίπεδο εξοπλισμού προχώρησε σε αγορά προηγμένων μηχανημάτων, υλικού εξοπλισμού για την παραγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων και διαδικασιών.

Πηγές πληροφόρησης

Κατά την τριετή περίοδο 2012 έως 2015, κυρίως οι πηγές πληροφόρησης για τις καινοτομικές δραστηριότητες της επιχείρησής ήταν το υφιστάμενο δίκτυο εξωτερικών συνεργατών, πελατών και προμηθευτών της εταιρίας, καθώς και σε λίγο μεγαλύτερο βαθμό η συμμετοχή της σε εμπορικές εκθέσεις

Η εταιρία δεν είχε επαφές με τρίτους για την εφαρμογή της καινοτομίας, δηλαδή δεν συμμετείχε σε καινοτομικές δραστηριότητες μαζί με άλλες επιχειρήσεις ή μη εμπορικά ιδρύματα.

Σκοποί και στόχοι της εταιρίας

Οι στόχοι της εταιρίας οι οποίοι συνάδουν με την εφαρμογή της καινοτομίας και οι οποίοι εξυπηρετούνται από αυτή, παρατίθενται παρακάτω:

- Διεύρυνση του φάσματος αγαθών ή υπηρεσιών
- Αντικατάσταση απηρχαιωμένων προϊόντων ή διαδικασιών
- Είσοδος σε νέες αγορές
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Βελτίωση της ποιότητας των αγαθών ή υπηρεσιών
- Βελτίωση της ευελιξίας παραγωγής προϊόντων ή της παροχής υπηρεσιών
- Αύξηση της ικανότητας παραγωγής προϊόντων ή της παροχής υπηρεσιών
- Βελτίωση της υγείας και της ασφάλειας
- Μείωση του εργατικού κόστους ανά παραγόμενη μονάδα

Οργανωτική καινοτομία

Οργανωτική καινοτομία είναι η εφαρμογή νέων μεθόδων ή σημαντικών μεταβολών στις μεθόδους, όσον αφορά τη δομή ή τη διοίκηση της επιχείρησης, που δεν έχουν στο παρελθόν χρησιμοποιηθεί από την επιχείρησή σας και αποσκοπούν στη βελτίωση της διαχείρισης της γνώσης, της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών ή της αποτελεσματικότητας των ροών εργασίας.

Κατά την τριετή περίοδο 2012 έως 2015, η ΙΟΝ εφάρμοσε:

- Νέες επιχειρησιακές πρακτικές για την οργάνωση της εργασίας ή των διαδικασιών, όπως διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, ανασχεδιασμός επιχείρησης, συστήματα διαχείρισης γνώσεων, βαρύτητα στην υποστήριξη της παραγωγής, διαχείριση και έλεγχος ποιότητας, κ.α.
- Νέες μεθόδους οργάνωσης των αρμοδιοτήτων στην εργασία και λήψης αποφάσεων, όπως πρώτη χρήση ενός νέου συστήματος καταμερισμού αρμοδιοτήτων στους υπαλλήλους, ομαδική εργασία, αποκέντρωση, ενοποίηση ή διάσπαση τμημάτων, συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, κ.α.

6.3. Mondelez

Η εταιρία Mondelez ανήκει σε όμιλο επιχειρήσεων και εδρεύει στην Ελβετία, καλύπτοντας τις αγορές της Ελλάδας, της Ε.Ε. και της Κύπρου, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο άλλες αγορές. Η μεγαλύτερη της αγορά από άποψη κύκλου εργασιών είναι η Ελληνική.

Καινοτομία προϊόντος

Κατά το τριετές διάστημα 2012 έως 2015 η επιχείρησή εισήγαγε νέα ή σημαντικά βελτιωμένα αγαθά, και τα οποία αναπτύχθηκαν in-house (ενδοεπιχειρησιακά).

Ορισμένες από αυτές τις καινοτομίες προϊόντος ήταν νέες για την αγορά σοκολάτας στην Ελλάδα, και εισήχθησαν πριν από τους ανταγωνιστές της εταιρίας.

Καινοτομία διαδικασίας

Την τελευταία 3ετία, η εταιρία παρουσίασε νέες μεθόδους κατασκευής ή παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών, αλλά και δραστηριότητες υποστήριξης για τις διαδικασίες της, όπως συστήματα συντήρησης ή εφαρμογές αγορών και προμηθειών, λογιστικής ή πληροφορικής.

Και σε αυτήν την περίπτωση, οι καινοτομίες αναπτύχθηκαν ενδοεπιχειρησιακά ή ενδο-ομιλικά. Οι καινοτομίες αυτές βέβαια όπως αναφέρεται και από την υπεύθυνη της εταιρίας δεν εφαρμόστηκαν για πρώτη φορά στην ελληνική αγορά σοκολατοβιομηχανίας.

Καινοτομικές δραστηριότητες και δαπάνες καινοτομίας

Ορισμένες από τις δραστηριότητες καινοτομίας και τις αντίστοιχες δαπάνες στις οποίες προχώρησε η εταιρία, είναι:

- Αγορά προηγμένων μηχανημάτων, υλικού εξοπλισμού ή λογισμικού υπολογιστών για την παραγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων και διαδικασιών.
- Εσωτερική ή εξωτερική κατάρτιση του προσωπικού σας, ειδικά για την ανάπτυξη και/ή εισαγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων και διαδικασιών.
- Διαδικασίες και τεχνικές προετοιμασίες για την εφαρμογή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων και διαδικασιών που δεν περιλαμβάνονται αλλού (μελέτες σκοπιμότητας, έλεγχοι, ανάπτυξη λογισμικού ρουτίνας, μηχανικός εξοπλισμός, βιομηχανική μηχανική κτλ.)

Πηγές πληροφόρησης και συνεργασία για καινοτομικές δραστηριότητες

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που συλλέχθηκαν, η εταιρία αντλεί πληροφόρηση σχετικά με τις δυνατότητες ανάπτυξης καινοτομίας, αλλά και αναπτύσσει δυνητικές συνεργασίες από/με:

- Το εσωτερικό της επιχείρησής σας ή του ομίλου επιχειρήσεων
- Προμηθευτές εξοπλισμού, υλικών, εξαρτημάτων ή λογισμικού
- Πελάτες
- Ανταγωνιστές ή άλλες επιχειρήσεις του κλάδου σας
- Σύμβουλοι, εμπειρογνώμονες, εμπορικά εργαστήρια ή ιδιωτικά ιδρύματα ΕΤΑ
- Πανεπιστήμια ή άλλα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Κρατικά ή δημόσια ερευνητικά
- Συνέδρια, εμπορικές και άλλες εκθέσεις
- Επιστημονικά περιοδικά και επαγγελματικές/τεχνικές εκδόσεις
- Επαγγελματικές και βιομηχανικές ενώσεις

Στόχοι/σκοποί της καινοτομίας

Οι κύριοι στόχοι της Mondelez όπως αναφέρονται και οι οποίοι σχετίζονται με την καινοτομική της δραστηριότητα έχουν να κάνουν με:

- Διεύρυνση του φάσματος αγαθών ή υπηρεσιών
- Αντικατάσταση απηρχαιωμένων προϊόντων ή διαδικασιών
- Είσοδος σε νέες αγορές
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Βελτίωση της ποιότητας των αγαθών ή υπηρεσιών
- Βελτίωση της ευελιξίας παραγωγής προϊόντων ή της παροχής υπηρεσιών
- Αύξηση της ικανότητας παραγωγής προϊόντων ή της παροχής υπηρεσιών
- Βελτίωση της υγείας και της ασφάλειας
- Μείωση του εργατικού κόστους ανά παραγόμενη μονάδα

Οργανωτική καινοτομία

Οι καινοτομίες οι οποίες αναπτύσσονται συμβάλλουν σε νέες επιχειρησιακές πρακτικές για την οργάνωση της εργασίας ή των διαδικασιών, όπως διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, ανασχεδιασμός επιχείρησης, συστήματα διαχείρισης γνώσεων, βαρύτητα στην υποστήριξη της παραγωγής, διαχείριση και έλεγχος ποιότητας. Ακόμη, ενισχύουν την ενδοοργανωσιακή λειτουργία της επιχείρησης και αναδεικνύουν νέες μεθόδους οργάνωσης των αρμοδιοτήτων στην εργασία και λήψης αποφάσεων, όπως πρώτη χρήση ενός νέου συστήματος καταμερισμού αρμοδιοτήτων στους υπαλλήλους, ομαδική εργασία, αποκέντρωση, ενοποίηση ή διάσπαση τμημάτων, συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης κ.α.

Η ταξινόμηση των στόχων που έθεσε η επιχείρηση σε σχέση με την οργανωτική της καινοτομία, έχουν να κάνουν με την αύξηση του μεριδίου της αγοράς το οποίο κατέχει και την εισαγωγή προϊόντων σε νέα τμήματα της αγοράς. Η εισαγωγή προϊόντων σε νέα γεωγραφικά τμήματα της αγοράς αποτελεί στόχο της επιχείρησης, αλλά όχι σε έντονο βαθμό.

Καινοτομία εμπορίας

Σε επίπεδο εμπορίας, η επιχείρηση προχώρησε σε σημαντικές αλλαγές αισθητικού χαρακτήρα στο σχέδιο ή τη συσκευασία των προϊόντων της, ενώ έθεσε σε εφαρμογή και νέα μέσα και τεχνικές για την προώθηση των προϊόντων, καθώς και νέες πρακτικές λιανικών πωλήσεων.

Η υπεύθυνη της εταιρίας που συμμετείχε στην έρευνα, τόνισε πως σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί πρακτική της επιχείρησης η μεταβαλλόμενη τιμολόγηση, ενώ αντιθέτως μπορεί να εφαρμόζονται διάφορα συστήματα εκπτώσεων και προσφορών.

Οι καινοτομίες οι οποίες εφαρμόστηκαν στον τομέα της λιανικής, κυρίως αποσκοπούσαν στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς, την εισαγωγή προϊόντων σε νέες ομάδες καταναλωτών/πελατών, και σε μικρότερο βαθμό την εισαγωγή προϊόντων σε νέες γεωγραφικές αγορές.

6.4. Nestle

Ένα από τα βασικότερα συγκριτικά πλεονεκτήματα της Nestlé είναι η καινοτομία. Ας μην ξεχνάμε ότι η ίδρυση της εταιρείας βασίστηκε στην επιστημονική έρευνα του Henri Nestlé, του φαρμακοποιού που δημιούργησε το πιο διάσημο βρεφικό γεύμα, τη Farine Lacté.

Σήμερα η Nestlé διαθέτει 28 κέντρα που εργάζονται πάνω στην έρευνα, την ανάπτυξη και την τεχνολογία των προϊόντων της. Πρόκειται για το μεγαλύτερο δίκτυο Έρευνας και Ανάπτυξης στο χώρο των τροφίμων, που συνολικά απασχολεί περισσότερους από 5.000 υπαλλήλους. Μέσω του διεθνούς αυτού δικτύου της, οι επιστημονικές έννοιες μεταφράζονται διαρκώς σε καινοτόμα προϊόντα. Χωρίς όλη αυτήν την υποστήριξη, η Nestlé δεν θα μπορούσε να είναι η κορυφαία εταιρεία στον τομέα της Διατροφής, της Υγείας και της Ευεξίας.

Οι εγκαταστάσεις για την Έρευνα και την Ανάπτυξη στη Nestlé χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- Κέντρα Τεχνολογίας Προϊόντων: Τα κέντρα αυτά σχετίζονται με κάποια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων, παρέχουν εξειδικευμένη υποστήριξη και ένα πεδίο για ανάπτυξη προϊόντος και διαδικασιών σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Κέντρα Έρευνας και Ανάπτυξης: Σε στενή συνεργασία με τα Κέντρα Τεχνολογίας Προϊόντων, τα κέντρα αυτά καλύπτουν τοπικά αιτήματα και υποστηρίζουν τις τοπικές ομάδες εφαρμογής.
- Ομάδες Εφαρμογής: Οι Ομάδες Εφαρμογής βρίσκονται μέσα σε εργοστάσια της Nestlé και στόχος τους είναι να εξασφαλίζουν ότι τα προϊόντα ταιριάζουν με τις τοπικές γευστικές προτιμήσεις. Επιπλέον συνεργάζονται στενά με τα Κέντρα Έρευνας και Ανάπτυξης καθώς και με τα Κέντρα Τεχνολογίας Προϊόντων δοκιμάζοντας στην πράξη τις επιστημονικές εφαρμογές που βρίσκονται λίγο πριν το τελικό λανσάρισμα.

Η Nestle είναι μέλος ομίλου επιχειρήσεων, και η έδρα του ομίλου βρίσκεται στην Ελβετία. Η διανομή των προϊόντων της εταιρίας είναι πανελλαδική, καθώς και σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ).

Καινοτομία προϊόντος

Το τριετές διάστημα 2012 έως 2015, η επιχείρηση εισήγαγε νέα ή σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα, τα οποία και αναπτύχθηκαν ενδοεπιχειρησιακά, και οι οποίες κάποιες εισήχθησαν στην αγορά πριν από τους ανταγωνιστές, και άλλες ήταν ενδεχομένως διαθέσιμες και σε άλλες αγορές.

Καινοτομία διαδικασίας

Κατά την τριετή περίοδο 2012 - 2015, η επιχείρηση εισήγαγε νέες μεθόδους κατασκευής ή παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών και νέες πρακτικές υλικοτεχνικής υποστήριξης, νέες μεθόδους παράδοσης ή μεθόδους διανομής για τις εισροές, τα αγαθά ή τις υπηρεσίες, καθώς και νέες δραστηριότητες υποστήριξης για τις διαδικασίες σας, όπως συστήματα συντήρησης ή εφαρμογές αγορών και προμηθειών, λογιστικής ή πληροφορικής. Οι παραπάνω καινοτομίες αναπτύχθηκαν ενδοεπιχειρησιακά και προηγήθηκαν του ανταγωνισμού.

Καινοτομικές δραστηριότητες και δαπάνες καινοτομίας

Η δημιουργική εργασία στο εσωτερικό της επιχείρησής σας με σκοπό την αύξηση του αποθέματος γνώσης και τη χρήση του αποθέματος αυτού στην επινόηση νέων και σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων και διαδικασιών (συμπεριλαμβανομένης και της ανάπτυξης λογισμικού).

Η NESTLE αποτελεί μία επιχείρηση η οποία απασχολεί μόνιμο προσωπικό που ασχολείται με ΕΤΑ. Εκτός αυτού, έχει προβεί και στις παρακάτω ενέργειες που συμβαδίζουν με την ανάκτηση πρωτοβουλιών για την ανάπτυξη καινοτομίας:

- Αγορά προηγμένων μηχανημάτων, υλικού εξοπλισμού ή λογισμικού υπολογιστών για την παραγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων και διαδικασιών.
- Αγορά ή εκχώρηση χρήσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και άλλων μη κατοχυρωμένων εφευρέσεων, τεχνογνωσίας και άλλων τύπων γνώσης από άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς.
- Εσωτερική ή εξωτερική κατάρτιση του προσωπικού σας, ειδικά για την ανάπτυξη και/ή εισαγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων και διαδικασιών.

- Δραστηριότητες για την εισαγωγή στην αγορά των νέων ή σημαντικά βελτιωμένων αγαθών ή υπηρεσιών σας, περιλαμβανομένης της έρευνας αγοράς και της εισαγωγικής διαφήμισης.
- Διαδικασίες και τεχνικές προετοιμασίες για την εφαρμογή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων και διαδικασιών που δεν περιλαμβάνονται αλλού (μελέτες σκοπιμότητας, έλεγχοι, ανάπτυξη λογισμικού ρουτίνας, μηχανικός εξοπλισμός, βιομηχανική μηχανική κτλ.)

Πηγές πληροφόρησης και συνεργασία για καινοτομικές δραστηριότητες

Τα παρακάτω μέρη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελούν τις πιο σημαντικές πηγές πληροφόρησης της σχετικά με θέματα καινοτομίας:

- Προμηθευτές εξοπλισμού, υλικών, εξαρτημάτων ή λογισμικού
- Ανταγωνιστές ή άλλες επιχειρήσεις του κλάδου σας
- Σύμβουλοι, εμπειρογνώμονες, εμπορικά εργαστήρια ή ιδιωτικά ιδρύματα ΕΤΑ

Στόχοι/σκοποί της καινοτομίας

Παρακάτω αναφέρονται οι πιο σημαντικοί σκοποί της επιχείρησης όσον αφορά την ανάπτυξη καινοτομιών:

- Διεύρυνση του φάσματος αγαθών ή υπηρεσιών
- Αντικατάσταση απηρχαιωμένων προϊόντων ή διαδικασιών
- Είσοδος σε νέες αγορές
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Βελτίωση της ποιότητας των αγαθών ή υπηρεσιών
- Βελτίωση της ευελιξίας παραγωγής προϊόντων ή της παροχής υπηρεσιών
- Αύξηση της ικανότητας παραγωγής προϊόντων ή της παροχής υπηρεσιών

- Βελτίωση της υγείας και της ασφάλειας
- Μείωση του εργατικού κόστους ανά παραγόμενη μονάδα

Οργανωτική καινοτομία

Σε οργανωσιακό επίπεδο, η NESTLE εφάρμοσε καινοτομίες οι οποίες ενίσχυσαν το επίπεδο της ενδοεπιχειρησιακής της λειτουργίας, όπως παρακάτω:

- Νέες επιχειρησιακές πρακτικές για την οργάνωση της εργασίας ή των διαδικασιών, όπως διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, ανασχεδιασμός επιχείρησης, συστήματα διαχείρισης γνώσεων, βαρύτητα στην υποστήριξη της παραγωγής, διαχείριση και έλεγχος ποιότητας, κτλ
- Νέες μεθόδους οργάνωσης των αρμοδιοτήτων στην εργασία και λήψης αποφάσεων, όπως πρώτη χρήση ενός νέου συστήματος καταμερισμού αρμοδιοτήτων στους υπαλλήλους, ομαδική εργασία, αποκέντρωση, ενοποίηση ή διάσπαση τμημάτων, συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, κτλ
- Νέες μεθόδους οργάνωσης των σχέσεων της επιχείρησης με άλλες εταιρείες ή δημόσιους οργανισμούς, με μέσα όπως οι συμμαχίες, οι συνεργασίες, οι εταιρικές σχέσεις, η εξωτερική ανάθεση ή η υπεργολαβία, κτλ

Οι κυριότεροι στόχοι οι οποίοι εξυπηρετήθηκαν από την εφαρμογή καινοτομιών, είναι η αύξηση ή και διατήρηση ακόμα του μεριδίου αγοράς και η εισαγωγή προϊόντων σε νέες ομάδες καταναλωτών και σε νέα τμήματα της αγοράς.

Οι καινοτομίες που εφαρμόστηκαν και αφορούν την εμπορία των προϊόντων της εταιρίας, έχουν να κάνουν με:

- Νέα μέσα και τεχνικές για την προώθηση των προϊόντων, όπως η χρήση για πρώτη φορά ενός νέου διαφημιστικού μέσου, η υιοθέτηση μιας νέας εικόνας της μάρκας (brand image), η εισαγωγή δωροκάρτας (loyalty card), βαθμών και δώρων, κτλ
- Νέες μεθόδους πωλήσεων ή διανομής ενός προϊόντος, όπως οι πωλήσεις μέσω διαδικτύου, η δικαιόχρηση (franchising) ή οι άδειες διανομής, οι απευθείας πωλήσεις, η αποκλειστική λιανική πώληση, νέες ιδέες παρουσίασης των προϊόντων, κτλ

- Νέες μεθόδους τιμολόγησης ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, όπως η χρήση μεταβαλλόμενης τιμολόγησης σύμφωνα με τη ζήτηση, διάφορα συστήματα εκπτώσεων και προσφορών, κτλ

Οι παραπάνω στόχοι της εμπορίας έχουν να κάνουν με την αύξηση του μεριδίου της αγοράς κυρίως, και σε δεύτερο βαθμό την εισαγωγή προϊόντων σε νέες ομάδες καταναλωτών/πελατών και την εισαγωγή προϊόντων σε νέες γεωγραφικές αγορές.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό την ανάδειξη των καινοτομιών που έχουν δημιουργηθεί στις εταιρίες της σοκολατοβιομηχανίας που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, και πιο συγκεκριμένα να διερευνηθεί η συμβολή τους στις ενδοεπιχειρησιακές λειτουργίες των εταιριών, καθώς και να διευκρινιστούν οι πηγές των καινοτομιών αυτών.

Οι τρεις εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα διανέμουν τα προϊόντα τους σε τοπικό και εθνικό επίπεδο καθώς, και εξάγουν σε τρίτες χώρες, τόσο της Ε.Ε. όσο και παγκοσμίως. Για την ION και την Mondelez το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς κατέχει η ελληνική αγορά, ενώ για την NESTLE δεν δηλώνεται κάτι τέτοιο. Η εταιρία Mondelez ανήκει σε όμιλο επιχειρήσεων και εδρεύει στην Ελβετία, όπως και NESTLE, ενώ η ION αποτελεί μία αποκλειστικά αμιγώς ελληνική εταιρία.

Εισαγωγή καινοτομιών

Όσον αφορά την εισαγωγή καινοτομιών και την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, η ION και η Mondelez έχουν εισαγάγει τα τελευταία χρόνια νέα ή σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα σοκολάτας, ενώ η NESTLE παρουσίασε μόνο νέες μεθόδους παραγωγής των προϊόντων της. Οι καινοτομίες των προϊόντων ήταν νέες για την αγορά σοκολάτας στην Ελλάδα, και εισήχθησαν πριν από τους ανταγωνιστές της εταιρίας στην περίπτωση μόνο της Mondelez. Όλες οι καινοτομίες που αναφέρθηκαν για τις τρεις εταιρίες έχουν αναπτυχθεί ενδοεπιχειρησιακά.

Στην περίπτωση της NESTLE τονίστηκε βέβαια ότι οι καινοτομίες δεν εφαρμόστηκαν για πρώτη φορά στην ελληνική αγορά σοκολατοβιομηχανίας. Επίσης, η NESTLE αποτελεί μία επιχείρηση η οποία απασχολεί μόνιμο προσωπικό που ασχολείται με την E&A νέων μεθόδων παραγωγής και προϊόντων.

Πηγές πληροφόρησης

Τα τελευταία χρόνια από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν μπορούμε να συμπεράνουμε ότι και για τον κλάδο της σοκολατοβιομηχανίας, η κύρια πηγή πληροφόρησης σε θέματα καινοτομιών και νέων μεθόδων/πρακτικών της ενδοεπιχειρησιακής λειτουργίας των επιχειρήσεων, αποτελεί κυρίως το δίκτυο υφιστάμενο δίκτυο του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.

Η ION συμμετέχει σε εμπορικές εκθέσεις, όπως και η Mondelez, ενώ η Nestle χρησιμοποιεί γνώση η οποία προέρχεται από σύμβουλους / εμπειρογνώμονες και λοιπά ιδρύματα έρευνας και ανάπτυξης.

Οι σκοποί και στόχοι των εταιριών συνάδουν με την εφαρμογή της καινοτομίας και αφορούν τομείς όπως επέκταση της γραμμής προϊόντων τους, την είσοδο σε νέες αγορές και την μείωση κόστους παραγωγής με απώτερο στόχο την αύξηση της κερδοφορίας και την θέσης ανταγωνιστικότητας στον κλάδο.

Οργανωτική καινοτομία

Σε επίπεδο ενδοεπιχειρησιακής οργάνωσης, και οι τρεις εταιρίες εμφανίζονται πως εφάρμοσαν νέες πρακτικές για την οργάνωση της εργασίας σε επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας, της διαχείρισης γνώσης και νέες μεθόδους οργάνωσης της ανθρώπινης εργασίας. Η Nestle ήταν η μόνη που έχει εφαρμόσει μεθόδους οργάνωσης των σχέσεων της επιχείρησης με άλλες εταιρείες ή δημόσιους οργανισμούς.

Εμπορία

Οι κυριότεροι στόχοι οι οποίοι εξυπηρετήθηκαν από την εφαρμογή καινοτομιών, είναι η αύξηση ή και διατήρηση του μεριδίου αγοράς και η εισαγωγή προϊόντων σε νέες ομάδες καταναλωτών και σε νέα τμήματα της αγοράς. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως διαμέσου νέων μέσων και τεχνικών για την προώθηση των προϊόντων, νέων μεθόδων πωλήσεων και διανομής προϊόντων ενός προϊόντος, και νέων μεθόδων τιμολόγησης ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, όπως η χρήση μεταβαλλόμενης τιμολόγησης σύμφωνα με τη ζήτηση, διάφορα συστήματα εκπτώσεων και προσφορών, κτλ. Για την Mondelez τονίστηκε πως σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί πρακτική της επιχείρησης η μεταβαλλόμενη τιμολόγηση, ενώ αντιθέτως μπορεί να εφαρμόζονται διάφορα συστήματα εκπτώσεων και προσφορών. Ακόμη, η Mondelez έχει προχωρήσει και σε καινοτομίες που αφορούν τον αισθητικό χαρακτήρα των προϊόντων της, καθώς και νέες πρακτικές λιανικών πωλήσεων.

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Επωνυμία της επιχείρησης:
Όνομα υπευθύνου συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου:
Θέση στην επιχείρηση:
Διεύθυνση:
Τηλ.:
Τέλεφαξ:
E-mail:

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η **τεχνολογική καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών (ΤΚΠΔ)** περιλαμβάνει υλοποιημένα τεχνολογικώς νέα προϊόντα και διαδικασίες, καθώς και σημαντικές τεχνολογικές βελτιώσεις προϊόντων και διαδικασιών.

Μια ΤΚΠΔ θεωρείται υλοποιημένη εφόσον:

- ✓ Έχει γίνει εισαγωγή της στην αγορά (για καινοτομία προϊόντος)
- ✓ Χρησιμοποιείται στο πλαίσιο μιας διαδικασίας παραγωγής (για καινοτομία διαδικασίας).

Η **καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών**, σε αυτή την έρευνα, καθορίζεται από τα εξής σημεία:

1. Καινοτομία προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας) με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Η νέα τεχνολογία οδηγεί στην καλύτερη απόδοση του αγαθού ή της υπηρεσίας
- Επιτυγχάνεται μια διεύρυνση της αγοράς του αγαθού ή της υπηρεσίας

2. Καινοτομία διαδικασίας:

- Η ίδια η **διαδικασία** με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - Αυτοματοποιείται ή αναβαθμίζεται σημαντικά
 - Επιτυγχάνεται μεγαλύτερη ευελιξία
 - Βελτιώνει την ποιότητα και την ασφάλεια
 - Προστατεύει το περιβάλλον
- **Εργασίες διεύθυνσης και ελέγχου που υποστηρίζουν τη διαδικασία αυτή** ώστε η νέα τεχνολογία να:
 - οδηγεί σε πιο αποδοτικές εργασίες και πιο αποτελεσματικό προγραμματισμό
 - επιτυγχάνει μεγαλύτερη ευελιξία στη διανομή
 - βελτιώνει τον έλεγχο των αποθεμάτων των προϊόντων

Σημείωση:

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι μια καινοτομία προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας) για μια επιχείρηση, μπορεί να είναι καινοτομία διαδικασίας για μια άλλη και το αντίστροφο, στον ίδιο ή και σε διαφορετικό τομέα οικονομικής δραστηριότητας.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Διεύθυνση αλληλογραφίας:

Τηλέφωνο:

Κύρια δραστηριότητα (προσδιορίστε πλήρως):

1.1 Το έτος 2015, ανήκε η επιχείρησή σας σε όμιλο επιχειρήσεων;

Ναι 1 → Σε ποια χώρα βρίσκεται η έδρα του ομίλου; _____

Όχι 0

1.2 Σε ποιες γεωγραφικές αγορές πώλησε αγαθά ή υπηρεσίες η επιχείρησή σας κατά το τριετές διάστημα 2012 έως 2015;

	Ναι	Όχι
A. Τοπική/περιφερειακή (εντός των ορίων της επαρχίας σας)	1	0
B. Εθνική (σ' ολόκληρη την Ελλάδα)	1	0
Γ. Άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), της Ευρωπαϊκής Ζώνης Ελεύθερων Συναλλαγών (ΕΖΕΣ) ή χώρες υποψηφίες για προσχώρηση στην ΕΕ	1	0
Δ. Όλες οι άλλες χώρες	1	0

1.3 Ποια από αυτές τις γεωγραφικές περιοχές αποτέλεσε τη μεγαλύτερη αγορά σας, από πλευράς κύκλου εργασιών της επιχείρησής σας, κατά το χρονικό διάστημα 2012 έως 2015;

Σημειώστε το αντίστοιχο γράμμα: _____

2. Καινοτομία προϊόντος

Καινοτομία προϊόντος είναι η εισαγωγή στην αγορά ενός αγαθού ή μίας υπηρεσίας που είναι είτε νέο είτε σημαντικά βελτιωμένο προϊόν σε σχέση με τα βασικά του χαρακτηριστικά, τις τεχνικές προδιαγραφές, το ενσωματωμένο λογισμικό ή άλλα μη υλικά συστατικά, προτιθέμενες χρήσεις ή τη φιλικότητα προς τον χρήστη.

Η καινοτομία πρέπει να εφαρμόζεται για πρώτη φορά στην επιχείρησή σας, δεν είναι όμως απαραίτητο να είναι καινούργια για τον τομέα σας ή την αγορά. Επιπλέον, δεν έχει σημασία αν η καινοτομία αναπτύχθηκε αρχικά από την επιχείρησή σας ή από άλλες επιχειρήσεις.

Οι μεταβολές καθαρά αισθητικού χαρακτήρα και η απλή μεταπώληση καινοτομιών που έχουν εξ' ολοκλήρου αναπτυχθεί από άλλες επιχειρήσεις δεν πρέπει να περιλαμβάνονται.

2.1 Κατά το τριετές διάστημα 2012 έως 2015, η επιχείρησή σας εισήγαγε:

	Ναι	Όχι
- Νέα ή σημαντικά βελτιωμένα αγαθά	1	0
- Νέες ή σημαντικά βελτιωμένες υπηρεσίες	1	0

Αν απαντήσατε όχι και στις δύο επιλογές, πηγαίνετε στο τμήμα 3

2.2 Ποιος ανέπτυξε αυτές τις καινοτομίες προϊόντος; (σημειώστε την καταλληλότερη επιλογή)

- Κυρίως η επιχείρησή σας ή ο όμιλος στον οποίο ανήκει . ION AE – η ίδια η επιχείρηση.	1
- Η επιχείρησή σας σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα.....	2
- Κυρίως άλλες επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα.....	3

2.3 Ορισμένες από τις καινοτομίες προϊόντος κατά την τριετή περίοδο 2012 - 2015 ήταν νέες για την:

	Ναι	Όχι
- αγορά σας (εισήχθησαν στην αγορά σας πριν από τους ανταγωνιστές σας, ενδεχομένως να ήταν διαθέσιμες σε άλλες αγορές).....		
- επιχείρησή σας μόνο (ήταν ήδη διαθέσιμες στην αγορά σας από τους ανταγωνιστές σας).....		

3. Καινοτομία διαδικασίας

Καινοτομία διαδικασίας είναι η εφαρμογή μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής, μεθόδου διανομής ή διαδικασίας υποστήριξης για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες σας. Η καινοτομία πρέπει να είναι νέα για την επιχείρησή σας, δεν είναι όμως απαραίτητο να είναι καινούργια για τον τομέα σας ή την αγορά. Δεν έχει σημασία αν η καινοτομία αναπτύχθηκε αρχικά από την επιχείρησή σας ή από άλλες επιχειρήσεις. Καθαρά οργανωτικές καινοτομίες δεν περιλαμβάνονται.

3.1 Κατά την τριετή περίοδο 2012 - 2015, εισήγαγε η επιχείρησή σας νέες ή σημαντικά βελτιωμένες:

	Ναι	Όχι
- μεθόδους κατασκευής ή παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών.....	1	0
	Ναι	Όχι
-πρακτικές υλικοτεχνικής υποστήριξης, μεθόδους παράδοσης ή μεθόδους διανομής για τις εισροές, τα αγαθά ή τις υπηρεσίες.....	1	0
-δραστηριότητες υποστήριξης για τις διαδικασίες σας, όπως συστήματα συντήρησης ή εφαρμογές αγορών και προμηθειών, λογιστικής ή πληροφορικής.....	1	0

Αν απαντήσατε όχι και στις τρεις επιλογές, πηγαίνετε στο τμήμα 4

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

- Κυρίως η επιχείρησή σας ή ο όμιλος στον οποίο ανήκει.....	1
- Η επιχείρησή σας σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα.....	2
- Κυρίως άλλες επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα.....	3

3.3 Ήταν οποιεσδήποτε από αυτές τις καινοτομίες νέες για την αγορά σας;

Ναι Δεν γνωρίζω

Όχι

4. Καινοτομικές δραστηριότητες και δαπάνες καινοτομίας

4.1 Κατά την τριετή περίοδο 2012 – 2015, επιδόθηκε η επιχείρησή σας στις ακόλουθες καινοτομικές δραστηριότητες;

		Ναι	Όχι
Ενδοεπιχειρησιακή Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη (ΕΤΑ)	<p>Η δημιουργική εργασία στο εσωτερικό της επιχείρησής σας με σκοπό την αύξηση του αποθέματος γνώσης και τη χρήση του αποθέματος αυτού στην επινόηση νέων και σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων και διαδικασιών (συμπεριλαμβανομένης και της ανάπτυξης λογισμικού).</p> <p>Αν ναι, πραγματοποιήσε η επιχείρησή σας ΕΤΑ το 2012 – 2015:</p> <p>- Συνεχώς (η επιχείρησή σας έχει προσωπικό που ασχολείται με ΕΤΑ) A</p> <p>- Περιστασιακά (μόνο όποτε χρειάζεται) B</p>	1	0
Απόκτηση ΕΤΑ (εξωεπιχειρησιακή)	Οι ίδιες με τις παραπάνω δραστηριότητες, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν από άλλες επιχειρήσεις (περιλαμβανομένων άλλων εταιρειών του ομίλου σας) ή από δημόσιους ή ιδιωτικούς ερευνητικούς οργανισμούς και αγοράστηκαν από την επιχείρησή σας.	1	0
Αγορά μηχανημάτων, εξοπλισμού και λογισμικού	Αγορά προηγμένων μηχανημάτων, υλικού εξοπλισμού ή λογισμικού υπολογιστών για την παραγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων και διαδικασιών.	1	0
Απόκτηση άλλων εξωτερικών γνώσεων	Αγορά ή εκχώρηση χρήσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και άλλων μη κατοχυρωμένων εφευρέσεων, τεχνογνωσίας και άλλων τύπων γνώσης από άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς.	1	0
Κατάρτιση	Εσωτερική ή εξωτερική κατάρτιση του προσωπικού σας, ειδικά για την ανάπτυξη και/ή εισαγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων και διαδικασιών.	1	0
Εισαγωγή καινοτομιών στην αγορά	Δραστηριότητες για την εισαγωγή στην αγορά των νέων ή σημαντικά βελτιωμένων αγαθών ή υπηρεσιών σας, περιλαμβανομένης της έρευνας αγοράς και της εισαγωγικής διαφήμισης.	1	0
Άλλες δραστηριότητες	Διαδικασίες και τεχνικές προετοιμασίες για την εφαρμογή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων και διαδικασιών που δεν περιλαμβάνονται αλλού (μελέτες σκοπιμότητας, έλεγχοι, ανάπτυξη λογισμικού ρουτίνας, μηχανικός εξοπλισμός, βιομηχανική μηχανική κτλ.)	1	0

4.2 Παρακαλώ όπως δώσετε μια εκτίμηση του ύψους των δαπανών για κάθε μια από τις ακόλουθες τέσσερις καινοτομικές δραστηριότητες μόνο για το 2012.
(Συμπεριλαμβάνονται οι αμοιβές προσωπικού και οι συναφείς δαπάνες)

Σε ΕΥΡΩ

Ενδοεπιχειρησιακή Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη (ΕΤΑ) (Περιλαμβάνονται οι κεφαλαιουχικές δαπάνες για κτίρια και εξοπλισμό για ΕΤΑ)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	.000
Απόκτηση ΕΤΑ (εξωεπιχειρησιακή)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	.000
Αγορά μηχανημάτων, εξοπλισμού και λογισμικού (Εξαιρούνται οι δαπάνες για εξοπλισμό για ΕΤΑ)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	.000
Απόκτηση άλλων εξωτερικών γνώσεων	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	.000
Σύνολο των τεσσάρων κατηγοριών δαπανών καινοτομίας	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	.000

4.3 Κατά το τριετές διάστημα 2012 – 2015, μήπως έλαβε η επιχείρησή σας οικονομική στήριξη για τις καινοτομικές δραστηριότητές της από τα παρακάτω επίπεδα διακυβέρνησης;

	Ναι	Όχι
- Τοπικές ή περιφερειακές αρχές.....	1	0
- Κεντρική Κυβέρνηση (περιλαμβάνονται οι υπηρεσίες ή τα υπουργεία της κεντρικής κυβέρνησης π.χ. Ίδρυμα Προώθησης Έρευνας, Ίδρυμα Ενέργειας, Ίδρυμα Τεχνολογίας)προσδιορίστε:	1	0
- Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ).....	1	0
<i>Αν ναι:</i>		
Συμμετείχε η επιχείρησή σας στο 6ο ή 7ο Πρόγραμμα Πλαίσιο της ΕΕ για Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη	1	0

5. Πηγές πληροφόρησης και συνεργασία για καινοτομικές δραστηριότητες

5.1 Κατά την τριετή περίοδο 2012 έως 2015, πόσο σημαντικές για τις καινοτομικές δραστηριότητες της επιχείρησής σας ήταν οι ακόλουθες πηγές πληροφοριών;

Παρακαλώ όπως επισημάνετε τις πηγές πληροφόρησης που παρείχαν πληροφορίες για νέα σχέδια/έργα καινοτομίας ή συνέβαλαν στην ολοκλήρωση υπαρχόντων σχεδίων/έργων καινοτομίας.

		Βαθμός σημασίας (αν χρησιμοποιήθηκε)			
		Υψηλός	Μέτριος	Χαμηλός	Δε χρησιμοποιήθηκε
Εσωτερική	Στο εσωτερικό της επιχείρησής σας ή του ομίλου επιχειρήσεων.....	3	2	1	0
Πηγές της αγοράς	Προμηθευτές εξοπλισμού, υλικών, εξαρτημάτων ή λογισμικού.....	3	2	1	0
	Πελάτες.....	3	2	1	0
	Ανταγωνιστές ή άλλες επιχειρήσεις του κλάδου σας.....	3	2	1	0
	Σύμβουλοι, εμπειρογνώμονες, εμπορικά εργαστήρια ή ιδιωτικά ιδρύματα ETA.....	3	2	1	0
Θεσμικές πηγές	Πανεπιστήμια ή άλλα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.....	3	2	1	0
	Κρατικά ή δημόσια ερευνητικά ιδρύματα....	3	2	1	0
	Συνέδρια, εμπορικές και άλλες εκθέσεις.....	3	2	1	0
Άλλες πηγές	Επιστημονικά περιοδικά και επαγγελματικές/τεχνικές εκδόσεις.....	3	2	1	0
	Επαγγελματικές και βιομηχανικές ενώσεις.....	3	2	1	0

5.2 Κατά την τριετή περίοδο 2012 έως 2015, συνεργάστηκε η επιχείρησή σας για οποιαδήποτε από τις καινοτομικές δραστηριότητές σας με άλλες επιχειρήσεις ή ιδρύματα;

Η συνεργασία για την καινοτομία είναι η ενεργή συμμετοχή σε καινοτομικές δραστηριότητες μαζί με άλλες επιχειρήσεις ή μη εμπορικά ιδρύματα. Δεν είναι απαραίτητο να έχουν εμπορικό όφελος και οι δύο εταίροι. Εξαιρείται η καθαρή ανάθεση εργασιών σε τρίτους χωρίς ενεργή συνεργασία.

Όχι 0 → Πηγαίσετε στην ερώτηση 6.1

6. Στόχοι/σκοποί της καινοτομίας

6.1 Πόσο σημαντικοί υπήρξαν κάθε ένας από τους ακόλουθους στόχους στις δραστηριότητες της επιχείρησής σας για την ανάπτυξη καινοτομίας προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας) ή διαδικασίας κατά την περίοδο 2012 έως 2015;

(Αν η επιχείρησή σας είχε διάφορα έργα για την ανάπτυξη καινοτομίας προϊόντος και διαδικασίας, προβείτε σε μια συνολική αποτίμηση).

	Βαθμός σημασίας		
	Υψηλός	Μέτριος	Χαμηλός
- Διεύρυνση του φάσματος αγαθών ή υπηρεσιών.....	3	2	1
- Αντικατάσταση απηρχαιωμένων προϊόντων ή διαδικασιών.....	3	2	1
- Είσοδος σε νέες αγορές.....	3	2	1
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς.....	3	2	1
- Βελτίωση της ποιότητας των αγαθών ή υπηρεσιών.....	3	2	1
- Βελτίωση της ευελιξίας παραγωγής προϊόντων ή της παροχής υπηρεσιών.....	3	2	1
- Αύξηση της ικανότητας παραγωγής προϊόντων ή της παροχής υπηρεσιών.....	3	2	1
- Βελτίωση της υγείας και της ασφάλειας.....	3	2	1
- Μείωση του εργατικού κόστους ανά παραγόμενη μονάδα.....	3	2	1

7. Οργανωτική καινοτομία

Οργανωτική καινοτομία είναι η εφαρμογή νέων μεθόδων ή σημαντικών μεταβολών στις μεθόδους, όσον αφορά τη δομή ή τη διοίκηση της επιχείρησης, που δεν έχουν στο παρελθόν χρησιμοποιηθεί από την επιχείρησή σας και αποσκοπούν στη βελτίωση της διαχείρισης της γνώσης, της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών ή της αποτελεσματικότητας των ροών εργασίας. Η καινοτομία πρέπει να είναι αποτέλεσμα στρατηγικών αποφάσεων της διοίκησης. Δεν περιλαμβάνονται τυχόν συγχωνεύσεις και εξαγορές, ακόμα και αν αυτές έγιναν για πρώτη φορά.

7.1 Κατά την τριετή περίοδο 2012 έως 2015, η επιχείρησή σας εφάρμοσε:

- Νέες **επιχειρησιακές πρακτικές** για την οργάνωση της εργασίας ή των διαδικασιών, όπως διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, ανασχεδιασμός επιχείρησης, συστήματα διαχείρισης γνώσεων, βαρύτητα στην υποστήριξη της παραγωγής, διαχείριση και έλεγχος ποιότητας, κτλ..... **1 0**
- Νέες μεθόδους οργάνωσης των αρμοδιοτήτων στην εργασία και λήψης αποφάσεων, όπως πρώτη χρήση ενός νέου συστήματος καταμερισμού αρμοδιοτήτων στους υπαλλήλους, ομαδική εργασία, αποκέντρωση, ενοποίηση ή διάσπαση τμημάτων, συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, κτλ..... **1 0**
- Νέες **μεθόδους οργάνωσης των σχέσεων** της επιχείρησης με άλλες εταιρείες ή δημόσιους οργανισμούς, με μέσα όπως οι συμμαχίες, οι συνεργασίες, οι εταιρικές σχέσεις, η εξωτερική ανάθεση ή η υπεργολαβία, κτλ..... **1 0**

Αν στην επιχείρησή σας δεν υπήρξαν οργανωτικές καινοτομίες (δηλ. απαντήσατε Όχι και στις τρεις επιλογές), παρακαλώ πηγαίνετε τώρα στο τμήμα 8 (σελίδα 10). Σε αντίθετη περίπτωση, συνεχίστε στην ερώτηση 7.2

7.2 Πόσο σημαντικοί υπήρξαν κάθε ένας από τους ακόλουθους στόχους για τις οργανωτικές καινοτομίες που εφάρμοσε η επιχείρησή σας κατά την περίοδο 2012 έως 2015;

(Αν η επιχείρησή σας εφάρμοσε πολλές οργανωτικές καινοτομίες, προβείτε σε μια συνολική αποτίμηση).

	Βαθμός σημασίας			
	Υψηλός	Μέτριος	Χαμηλός	Άσχετος
Αύξηση ή διατήρηση του μεριδίου αγοράς.....	3	2	1	0
- Εισαγωγή προϊόντων σε νέες ομάδες καταναλωτών/πελατών	3	2	1	0
- Εισαγωγή προϊόντων σε νέες γεωγραφικές αγορές.....	3	2	1	0

8. Καινοτομία Εμπορίας

Καινοτομία εμπορίας είναι η εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής marketing, η οποία διαφέρει σημαντικά από τις υφιστάμενες μεθόδους marketing της επιχείρησής σας και δεν έχει στο παρελθόν χρησιμοποιηθεί. Προϋποθέτει σημαντικές μεταβολές στο σχέδιο ή τη συσκευασία

ενός προϊόντος και στις μεθόδους προώθησης, διανομής και τιμολόγησής του, που αποσκοπούν στην αύξηση της ελκυστικότητας του προϊόντος ή στην είσοδο σε νέες αγορές.

Δεν περιλαμβάνονται συνήθειες/εποχικές μεταβολές και μεταβολές ρουτίνας στις μεθόδους εμπορίας (marketing), π.χ. οι μεταβολές της μόδας στα ενδύματα.

8.1 Κατά την τριετή περίοδο 2012έως 2015, η επιχείρησή σας εφάρμοσε:	ΝΑΙ	ΟΧΙ
- Σημαντικές αλλαγές αισθητικού χαρακτήρα στο σχέδιο ή τη συσκευασία ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας (εξαιρούνται οι αλλαγές που τροποποιούν τα βασικά χαρακτηριστικά χρήσης ενός προϊόντος – αποτελούν καινοτομίες προϊόντος)	1	0
- Νέα μέσα και τεχνικές για την προώθηση των προϊόντων, όπως η χρήση για πρώτη φορά ενός νέου διαφημιστικού μέσου, η υιοθέτηση μιας νέας εικόνας της μάρκας (brand image), η εισαγωγή δωροκάρτας (loyalty card), βαθμών και δώρων, κτλ	1	0
- Νέες μεθόδους πωλήσεων ή διανομής ενός προϊόντος, όπως οι πωλήσεις μέσω διαδικτύου, η δικαιόχρηση (franchising) ή οι άδειες διανομής, οι απευθείας πωλήσεις, η αποκλειστική λιανική πώληση, νέες ιδέες παρουσίασης των προϊόντων, κτλ	1	0
- Νέες μεθόδους τιμολόγησης ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, όπως η χρήση μεταβαλλόμενης τιμολόγησης σύμφωνα με τη ζήτηση, διάφορα συστήματα εκπτώσεων και προσφορών, κτλ	1	0

8.2 Πόσο σημαντικοί υπήρξαν κάθε ένας από τους ακόλουθους στόχους για τις καινοτομίες εμπορίας που εφάρμοσε η επιχείρησή σας κατά την περίοδο 2012 έως 2015;

(Αν η επιχείρησή σας εφάρμοσε πολλές καινοτομίες εμπορίας, προβείτε σε μια συνολική αποτίμηση).

	Βαθμός σημασίας			
	Υψηλός	Μέτριος	Χαμηλός	Άσχετος
- Αύξηση ή διατήρηση του μεριδίου αγοράς.....	3	2	1	0
- Εισαγωγή προϊόντων σε νέες ομάδες καταναλωτών/πελατών	3	2	1	0
- Εισαγωγή προϊόντων σε νέες γεωγραφικές αγορές.....	3	2	1	0

9. Βασικά οικονομικά στοιχεία της επιχείρησής σας

9.1 Ποιος ήταν ο συνολικός κύκλος εργασιών της επιχείρησής σας το 2012 και το 2015;

Ο κύκλος εργασιών ορίζεται ως οι πωλήσεις αγαθών και υπηρεσιών στην αγορά.
Περιλαμβάνονται όλοι οι φόροι εκτός του ΦΠΑ.

Σε Ευρώ : 2012: _____ € 2015: _____ €

9.2 Ποιος ήταν ο συνολικός αριθμός απασχολουμένων στην επιχείρησή σας το 2006 και το 2008;

2012: _____ € 2015: _____ €

Βιβλιογραφία

- Camagni, Roberto, and Roberta Capello. *Innovation and performance of SMEs in Italy: the relevance of spatial aspects*. Springer Berlin Heidelberg, 1999.
- Dyer, Jeffrey H., and Harbir Singh. "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage." *Academy of management review* 23.4 (1998): 660-679.
- Fagerberg, Jan, and Manuel M. Godinho. "Innovation and catching-up." *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, New York (2005): 514-543.
- Freeman, Chris, and Mike Hobday. "7. Innovation and Growth." *The handbook of industrial innovation* (1994): 78.
- Gaynor, Gerard. *Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge*. Amacom, 2002.
- Griffin, Abbie. "Modeling and measuring product development cycle time across industries." *Journal of engineering and technology management* 14.1 (1997): 1-24.
- Hamel, Gary, and Coimbatore K. Prahalad. "Corporate imagination and expeditionary marketing." *Harvard business review* 69.4 (1990): 81-92.
- Isaksen, Scott, and J. Tidd. "Meeting the innovation challenge." UK: John Wiley & Sons Ltd (2006).
- Kessler, Eric H., and Alok K. Chakrabarti. "Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents, and outcomes." *Academy of Management Review* 21.4 (1996): 1143-1191.
- Matthing, Jonas, et al. "Developing successful technology-based services: the issue of identifying and involving innovative users." *Journal of Services Marketing* 20.5 (2006): 288-297.

Moneta, Giovanni B., and Mihaly Csikszentmihalyi. "The effect of perceived challenges and skills on the quality of subjective experience." *Journal of personality* 64.2 (1996): 275-310.

Neely, Andy, and Jasper Hii. "Innovation and business performance: a literature review." *The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge* (1998): 0-65.

Porter, M., and Scott Stern. "Location matters." *Sloan Management Review* 42.4 (2001): 28-36.

Porter, Michael. "E.(1998) The Competitive Advantage of Nations." (1990).

Schumpeter, Joseph A. "Science and ideology." *American Economic Review* 39.2 (1949): 345-359.

Shattock, Michael. "European universities for entrepreneurship: Their role in the Europe of knowledge the theoretical context." *Higher Education Management and Policy* 17.3 (2005): 13.

Stefik, Mark, and Barbara Stefik. *Breakthrough: stories and strategies of radical innovation*. MIT press, 2004.

Tidd, Joe. "Innovation management in context: environment, organization and performance." *International Journal of Management Reviews* 3.3 (2001): 169-183.

Vesper, Karl H., and William B. Gartner. "Measuring progress in entrepreneurship education." *Journal of Business venturing* 12.5 (1997): 403-421.

Weicker, Karsten. "An empirical investigation of optimum tracking with evolution strategies." *Applied Soft Computing Technologies: The Challenge of Complexity*. Springer Berlin Heidelberg, 2006. 199-208.

Ραφαηλίδης Α, Τσελεκίδης Ι. Τεχνολογία, Καινοτομία, Κοινωνία της γνώσης και Ελλάδα, στη συλλογή «Σύγχρονες προσεγγίσεις της Ελληνικής οικονομίας» επιμ. Κόλλιας Χρ., Ναξάκης Χ., Χλέτσος Μ., εκδ. Πατάκης, 2005.