



ΤΕΙ ΔΥΤ. ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Εισηγήτρια: Κα Αλεξοπούλου Μαρία

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Καινοτομία: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα σε περιόδους κρίσης –
Σύγχρονο ελληνικό παράδειγμα



ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ

Αλτανόπουλος Ιωάννης (Α.Μ. 14094)

Σελάμη Σπυριδούλα (Α.Μ. 15687)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η θεωρητική μελέτη της έννοιας της καινοτομίας ως πηγή ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων στις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης που πλήττει την χώρα τα τελευταία χρόνια.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | Εισαγωγή..... | 5 |
| 1.1 | Η σημαντικότητα του θέματος..... | 6 |
| 1.2 | Σκοπός και Στόχοι..... | 8 |
| 2. | Θεωρητική προσέγγιση..... | 9 |
| 2.1 | Ορισμοί της Καινοτομίας..... | 9 |
| 2.1.1 | Τι δεν είναι καινοτομία..... | 10 |
| 2.2 | Τύποι Καινοτομίας..... | 11 |
| 2.3 | Τρόποι και πηγές Καινοτομίας..... | 12 |
| 2.4 | Εμπόδια ανάπτυξης της καινοτομίας..... | 13 |
| 2.5 | Η Οικονομία της καινοτομίας..... | 15 |
| 2.6 | Στρατηγικές Καινοτομίας..... | 17 |
| 2.7 | Ανάπτυξη Καινοτόμων Προϊόντων..... | 20 |
| 2.8 | Καινοτομία Μάρκετινγκ..... | 22 |
| 2.9 | Διαχείριση της Γνώσης και Καινοτομία..... | 23 |
| 2.10 | Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Καινοτομία..... | 25 |
| 2.10.1 | Ομάδες Ανάπτυξης Καινοτομίας..... | 26 |
| 2.10.2 | Εσωτερική Παρακίνηση και Καινοτομία..... | 28 |
| 2.10.3 | Επιχειρησιακή Κουλτούρα και Καινοτομία..... | 29 |
| 2.11 | Καινοτομία και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Επιχείρησης..... | 30 |
| 2.11.1 | Η Καινοτομία και η Διεθνοποίηση του Ανταγωνισμού..... | 34 |
| 2.12. | Η Καινοτομία και η Οικονομική Κρίση..... | 35 |
| 2.13 | Καινοτομία και Ευρωπαϊκή Ένωση..... | 39 |
| 3. | Το Παράδειγμα του οινοποιείου «ΣΕΜΕΛΗ» στη Νεμέα..... | 43 |

| | |
|--|-----------|
| 4. Συμπεράσματα | 48 |
| 5. Βιβλιογραφικές Παραπομπές..... | 50 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι | 53 |

1. Εισαγωγή

Το δόγμα «καινοτομία ή θάνατος» κυριάρχησε στη φιλοσοφία του μάρκετινγκ από τις αρχές της δεκαετίας του 1960. Ταχύτατες μεταβολές στο τεχνολογικό – και όχι μόνο – περιβάλλον οδήγησαν τους ειδικούς στα θέματα της αγοράς στην άποψη ότι η σταθερότητα θα υποκατασταθεί από την επικαιρότητα¹. Πράγματι, δεν έχει σημασία πόσο επιτυχημένος είναι κάποιος σήμερα. Αν αποτύχει να δημιουργήσει καινούρια και νεωτεριστικά προϊόντα, η επιχείρηση τελικά θα εξαφανιστεί. Οι επιτυχημένες επιδόσεις δεν περιμένουν την εξέλιξη, την κάνουν να συμβεί μέσω μιας συστηματικής διαδικασίας καινοτομίας².

Στην παρούσα εργασία υλοποιείται ενδελεχής μελέτη της έννοιας της καινοτομίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αναπτύσσεται μέσω αυτής. Η εργασία χωρίζεται σε τρεις ενότητες.

Στην πρώτη Ενότητα γίνεται η εισαγωγή του θέματος, η σημαντικότητα του, ο σκοπός του και τέλος οι θεωρητικοί του στόχοι.

Στην δεύτερη Ενότητα γίνεται η θεωρητική ανάλυση του θέματος. Αναλύεται η έννοια της καινοτομίας, οι διαφορετικοί τύποι της, οι στρατηγικές για την εφαρμογή της, οι παράγοντες που την επηρεάζουν. Τέλος, αναπτύσσονται οι απόψεις για την αναγκαιότητα της καινοτομίας στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την επιχείρηση και αναλύεται η σημαντικότητά της στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης.

Στην τρίτη Ενότητα γίνεται η παρουσίαση μίας καινοτομικής, ελληνικής επιχείρησης και συγκεκριμένα του Οινοποιείου ΣΕΜΕΛΗ στη Νεμέα, όπου περιγράφονται οι καινοτομικές μέθοδοι που εφαρμόζει με αποτέλεσμα, ακόμα και στις δύσκολες εποχές της οικονομικής κρίσης, να αποσπά διεθνή βραβεία και να επεκτείνει τις δραστηριότητες του.

¹Κυριαζόπουλος Π.Γ., (2000), «Η Σύγχρονη Επιχείρηση στο ξεκίνημα του 21^{ου} αιώνα», Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική

1.1 Η σημαντικότητα του θέματος

Η καινοτομία θεωρείται μία πολύ σημαντική λειτουργία για την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Η ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών ή ακόμα, η ανάπτυξη αποδοτικότερων μεθόδων παραγωγής αποτελεί τη στρατηγική κάθε επιχείρησης που στοχεύει στην κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Σκοπός της καινοτομίας σήμερα είναι η δημιουργία νέων αναγκών από την πλευρά των καταναλωτών ενώ τις περισσότερες φορές είναι το αποτέλεσμα συστηματικής ομαδικής εργασίας και μελέτης αλλά και συσσωρευμένης γνώσης που προέρχεται από μία σειρά αποτυχημένων προσπαθειών του παρελθόντος². Η δημιουργία ενός πραγματικά καινοτόμου προϊόντος και η εισαγωγή του στην αγορά αποτελεί την ιδανική περίπτωση για τις περισσότερες καινοτόμες επιχειρήσεις αν και δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου οι εταιρείες που εισήγαγαν πρώτες στην αγορά ένα προϊόν δεν επωφελήθηκαν από την καινοτομία αυτή όσο οι επιχειρήσεις που τις ακολούθησαν.

Στις τελευταίες δεκαετίες, έχει γίνει παγκοσμίως αποδεκτό ότι οι καινοτομίες οποιουδήποτε είδους είναι σημαντικές πηγές αύξησης της παραγωγικότητας. Μέσω της καινοτομίας, όχι μόνο οι οργανώσεις αλλά και οι χώρες μπορούν να αποκομίσουν και να στηρίξουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις διεθνείς ανταγωνιστικές αγορές. Ένα κεντρικό θέμα για τις βιομηχανικές και επιχειρηματικές πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι ότι, σε απάντηση στην διεθνοποίηση (παγκοσμιοποίηση) και τις προκλήσεις της οικονομίας της γνώσης, θέτει το συνδυασμένο στόχο ενδυνάμωσης της κοινωνικής συνοχής της και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας ώστε να αναδειχθεί ως η περισσότερο δυναμική και βασισμένη στη γνώση οικονομία μέσα στην επόμενη δεκαετία. Για το σκοπό αυτό, η Ευρωπαϊκή Ένωση ανέπτυξε ένα απαιτητικό πρόγραμμα για τις υποδομές γνώσης, την ενδυνάμωση της καινοτομίας, την οικονομική μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό των συστημάτων κοινωνικής αλληλεγγύης και παιδείας³, τη δημιουργία νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

²Κριεμάδης Θ., (2012), *“Η Καινοτομία στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις”*, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη

³Πιπερόπουλος Π., (2007), *“Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters”*, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Η καινοτομία βρίσκεται στο επίκεντρο της στρατηγικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη δημιουργία ανάπτυξης και απασχόλησης μέχρι το 2020. Τα κράτη μέλη παροτρύνονται να επενδύουν το 3% του ΑΕΠ τους στην Έρευνα και Ανάπτυξη έως το 2020 και με αυτόν τον τρόπο, εκτιμάται ότι θα δημιουργηθούν 3,7 εκατομμύρια θέσεις εργασίας και θα αυξηθεί το ετήσιο ΑΕΠ περίπου κατά 800 δισ. Ευρώ⁴.

Είναι λοιπόν φανερό ότι ιδιαίτερα στην εποχή μας που ολόκληρες οικονομίες και επιχειρήσεις έχουν βυθιστεί στην οικονομική κρίση, η ανάγκη για καινοτομία και επιχειρηματική δράση είναι πιο επιτακτική από ποτέ άλλοτε αφού συνεισφέρει στην εξισορρόπηση των βραχυπρόθεσμων αναγκών επιβίωσης με τη μακροπρόθεσμη εξεύρεση νέων πηγών ανάπτυξης⁵. Επειδή η καινοτομία και η διαχείρισή της αποτελούν τα συστατικά στοιχεία μίας σύγχρονης και αποτελεσματικής επιχειρηματικότητας, αναπτύσσονται διεθνώς εξελιγμένα μοντέλα και τεχνικές, με βάση τα οποία έχουν αναπτυχθεί διαφορετικές μεθοδολογίες μέτρησης της καινοτομίας σε ατομικό, εθνικό, Ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Σημειώνεται ότι σύμφωνα με τα συμπεράσματα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και τον Ευρωπαϊκό Πίνακα Αποτελεσμάτων για την Καινοτομία⁶ (European Innovation Scoreboard) για το 2013, η Ελλάδα καταλαμβάνει τη 19^η θέση στην Ευρώπη των 27 και χαρακτηρίζεται ως χώρα «μέτριας» καινοτομίας. Αν και η απόδοση της καινοτομίας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο μοιάζει να έχει βελτιωθεί παρά τη συνεχιζόμενη οικονομική κρίση, το χάσμα της καινοτομίας μεταξύ των κρατών μελών συνεχώς διευρύνεται.

Η αντοχή των ελληνικών επιχειρήσεων στην κρίση εξαρτάται από την ικανότητά τους να χτίσουν και να διατηρήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους. Να προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα σε πιο προσιτές τιμές. Με τη σύγκριση να γίνεται με αναφορά πλέον στις ανοιχτές διεθνείς αγορές, η επιβίωσή τους εξαρτάται από το πόσο έγκαιρα θα προσαρμοστούν, την ευελιξία και ευκινησία που θα επιδείξουν, πώς θα αξιοποιήσουν τεχνολογίες, θα εισάγουν καινοτομίες και θα διατάξουν τους πόρους τους⁷.

⁴ http://europa.eu/pol/rd/index_el.htm, 18/11/2013

⁵ Καραγιάννης Η.Γ., Μπακούρος Ι.Λ., (2010), «Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα: Θεωρία - Πράξη», Εκδόσεις ΣΟΦΙΑ

⁶ http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-270_en.htm, 19/11/2013

⁷ Λιούκας Σπ.(2010), «Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση: Προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα», διαθέσιμο στην http://www.bankofgreece.gr/BoGDocuments/20-5_lioukas.pdf

1.2 Σκοπός και Στόχοι

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η θεωρητική μελέτη της έννοιας της καινοτομίας ως πηγή ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων στις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης που πλήττει την χώρα τα τελευταία χρόνια.

Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού, η μελέτη θα εστιάσει στους ακόλουθους στόχους:

1^{ος} Στόχος: Θεωρητική μελέτη της έννοιας της καινοτομίας, των παραγόντων που την επηρεάζουν και των αποτελεσμάτων που αναμένεται να επιφέρει στην επιχείρηση.

2^{ος} Στόχος: Βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας επιχείρησης ως αποτέλεσμα της εφαρμογής καινοτομικών μεθόδων και πρακτικών.

3^{ος} Στόχος: Βιβλιογραφική επισκόπηση της σημασίας της καινοτομίας στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης.

4^{ος} Στόχος: Η καταγραφή καινοτομικών πρακτικών που εφαρμόζονται στις ελληνικές επιχειρήσεις μέσω της περίπτωσης της οινοποιίας ΣΕΜΕΛΗ και σχετικής συνέντευξης με τον Γενικό Διευθυντή της Σεμέλης Οινοποιητικής.

2. Θεωρητική προσέγγιση

2.1 Ορισμοί της Καινοτομίας

Η καινοτομία είναι το συγκεκριμένο εργαλείο των νεωτεριστών επιχειρηματιών, το μέσο με το οποίο εκμεταλλεύονται την αλλαγή ως ευκαιρία για μία διαφορετική επιχείρηση ή μία διαφορετική υπηρεσία. Η καινοτομία μπορεί να παρουσιαστεί ως μεθοδολογία, μπορεί να διδαχθεί, μπορεί να εφαρμοστεί. Οι επιχειρηματίες πρέπει να αναζητούν σκόπιμα τις πηγές της καινοτομίας, τις αλλαγές και τα συμπτώματά τους, που υποδηλώνουν ευκαιρίες για επιτυχημένη καινοτομία. Οφείλουν να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν τις αρχές της επιτυχημένης καινοτομίας.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για την έννοια της Καινοτομίας⁸:

- Ο όρος καινοτομία αναφέρεται σε οποιοδήποτε αγαθό, υπηρεσία ή ιδέα που κάποιος την αντιλαμβάνεται σαν νέα.
- Καινοτομία είναι η εισαγωγή ενός νέου πράγματος ή μίας νέας μεθόδου, είναι η ενσωμάτωση, ο συνδυασμός ή η σύνθεση γνώσης σε προϊόντα, διαδικασίες ή υπηρεσίες.
- Η έννοια της καινοτομίας περιλαμβάνει τη συνειδητή προσπάθεια δημιουργίας ωφέλειας από κάτι νέο.
- Καινοτομία είναι η διαδικασία μετασχηματισμού της γνώσης και της ιδέας σε αξία.
- Η Καινοτομία είναι το στοιχείο κλειδί που παρέχει στις επιχειρήσεις ανάπτυξη και κέρδη.

Η καινοτομία είναι ένα ευρέως διαδεδομένο φαινόμενο στη σύγχρονη οικονομία. Πάντοτε και σχεδόν σε όλους τους τομείς της οικονομίας διεξάγονται έρευνες που οδηγούν σε νέα προϊόντα, νέες τεχνολογίες, νέες μορφές οργάνωσης και νέες αγορές. Σε κάποιους τομείς αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να είναι αργές, βαθμιαίες και ριζικές, αλλά θα εξακολουθούν να υφίστανται.

Στα ιαπωνικά, η λέξη «καινοτομία» δηλώνει την τεχνολογική ανακαίνιση και διοικητική αναδιοργάνωση ή απλά την ανακαίνιση ή την ανανέωση, αλλά η καινοτομία σημαίνει επίσης τη χρήση νέας τεχνολογίας και τρόπου σκέψης στα υπάρχοντα είδη και δομές για να δημιουργηθεί νέα αξία και για να πραγματοποιηθούν σημαντικές αλλαγές στην κοινωνία.

⁸Davila, T., Epstein, M. J., Shelton, R. (2006), “Making Innovation work: how to manage it, measure it and profit from it”, Upper Saddle River: Wharton School Publishing

2.1.1 Τι δεν είναι καινοτομία

Χρησιμοποιώντας ως πλαίσιο αναφοράς το Εγχειρίδιο Oslo (1997)¹⁰, οι περιπτώσεις που δεν πρέπει να θεωρούνται καινοτομίες συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Η διακοπή μιας δραστηριότητας αν και μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης δεν μπορεί να θεωρηθεί καινοτομία.
- Η προμήθεια επιπλέον τεμαχίων εξοπλισμού από ένα μοντέλο που ήδη χρησιμοποιείται, ακόμα και αν είναι ιδιαίτερα εξελιγμένο, δεν αποτελεί τεχνολογική καινοτομία διαδικασίας. Ως νέο μοντέλο ορίζεται αυτό που διαθέτει σαφώς βελτιωμένες προδιαγραφές και όχι αυτό που εμφανίζεται στον κατάλογο του προμηθευτή με νέο όνομα ή αριθμό σειράς.
- Η τεχνολογική καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών απαιτεί αλλαγή στη φύση ή στη χρήση ενός προϊόντος ή διαδικασίας.
- Οι επιχειρήσεις που κατασκευάζουν απλά ή συνηθέστερα σύνθετα προϊόντα κατόπιν παραγγελίας πρέπει να αναλύουν κάθε προϊόν για να διαπιστώσουν αν εμπίπτει στους ορισμούς της καινοτομίας. Τέτοια προϊόντα δεν αντιμετωπίζονται ως τεχνολογικές καινοτομίες προϊόντων, εκτός αν τα χαρακτηριστικά τους διαφέρουν σημαντικά από εκείνα που παρήγαγε προηγουμένως η επιχείρηση.
- Σε ορισμένους κλάδους όπως αυτοί της ένδυσης και της υπόδησης είναι συνηθισμένο να επανεμφανίζεται ένα συγκεκριμένο είδος μετά από μία περίοδο απουσίας, αυτό όμως δεν πρέπει να θεωρείται καινοτομία, εκτός αν το προϊόν επανέρχεται τεχνολογικά βελτιωμένο.
- Ως διαφοροποίηση προϊόντος ορίζεται η υιοθέτηση μικρών τεχνικών μετατροπών που απευθύνονται σε ένα νέο κομμάτι της αγοράς και στοχεύουν στην βελτίωση της θέσης του προϊόντος ή της ανταγωνιστικότητάς του. Η διαφοροποίηση μπορεί να θεωρηθεί καινοτομία τεχνολογικώς βελτιωμένων προϊόντων μόνο στην περίπτωση που οι παραπάνω μετατροπές έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα ή στις ιδιότητες του προϊόντος ή στη χρήση των υλικών ή των συστατικών του.

2.2 Τύποι Καινοτομίας

Η τεχνολογική καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών περιλαμβάνει υλοποιημένα τεχνολογικώς νέα προϊόντα και διαδικασίες, καθώς και σημαντικές τεχνολογικές βελτιώσεις προϊόντων και διαδικασιών. Μία καινοτομία θεωρείται υλοποιημένη εφόσον έχει γίνει η εισαγωγή της στην αγορά (καινοτομία προϊόντος) ή εφόσον χρησιμοποιείται στο πλαίσιο μίας διαδικασίας παραγωγής (καινοτομία διαδικασίας). Οι καινοτομίες εμπεριέχουν μια σειρά από επιστημονικές, τεχνολογικές, οργανωτικές, οικονομικές δραστηριότητες. Επιχείρηση τεχνολογικής καινοτομίας προϊόντων ή διαδικασιών είναι αυτή που έχει υλοποιήσει τεχνολογικώς νέα ή τεχνολογικώς σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα ή διαδικασίες στη διάρκεια της υπό μελέτη περιόδου¹⁰.

Σύμφωνα με τη Eurostat, υπάρχουν τέσσερεις διαφορετικοί τύποι καινοτομίας.

Καινοτομία Προϊόντος / Υπηρεσίας είναι η εισαγωγή στην αγορά ενός νέου αγαθού ή ενός αγαθού / υπηρεσίας με σημαντικά βελτιωμένες δυνατότητες, όπως για παράδειγμα το βελτιωμένο λογισμικό. Τεχνολογικά νέο προϊόν θεωρείται αυτό του οποίου τα τεχνολογικά χαρακτηριστικά ή η μέλλουσα χρήση διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό από αυτά των μέχρι την εμφάνιση του παραγόμενου προϊόντος. Αυτό το είδος καινοτομίας μπορεί να περιλαμβάνει χρήση ριζικά νέας τεχνολογίας ή συνδυασμό υπαρχουσών τεχνολογιών για νέες χρήσεις ή μπορεί να προέρχεται από τη χρήση νέας γνώσης. Επιπλέον, αναφέρεται ότι Τεχνολογικά βελτιωμένο προϊόν είναι ένα υπάρχον προϊόν του οποίου η αποδοτικότητα έχει ενισχυθεί ή αναβαθμιστεί σε σημαντικό βαθμό. Ένα απλό προϊόν μπορεί να βελτιωθεί (να έχει καλύτερη αποδοτικότητα ή χαμηλότερο κόστος) χάρη στη χρήση υλικών ή συστατικών υψηλότερης απόδοσης, ενώ ένα σύνθετο προϊόν (που έχει δημιουργηθεί από ολοκλήρωση περισσοτέρων του ενός τεχνικών υποσυστημάτων) μπορεί να βελτιωθεί χάρη σε επιμέρους αλλαγές σε κάποιο από τα υποσυστήματα του.

Καινοτομία Διαδικασίας είναι η εφαρμογή μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής, μίας μεθόδου διανομής ή μίας υποστηρικτικής δραστηριότητας για αγαθά / υπηρεσίες. Μπορεί να εμπεριέχει αλλαγές στον εξοπλισμό ή στην οργάνωση της παραγωγής ή συνδυασμό των παραπάνω, όπως και να προέρχονται από τη χρήση νέας γνώσης. Η υιοθέτηση τέτοιων μεθόδων άλλοτε στοχεύει στην παραγωγή ή παράδοση νέων ή τεχνολογικώς βελτιωμένων προϊόντων που δεν μπορούν να παραχθούν ή να παραδοθούν με

τις παραδοσιακές μεθόδους και άλλοτε αποσκοπεί σε αποτελεσματικότερη παραγωγή ή παράδοση υπαρχόντων προϊόντων.

Οργανωσιακή Καινοτομία είναι η εφαρμογή νέων ή σημαντικών αλλαγών στη δομή μιας εταιρείας ή στις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης που σκοπεύουν να βελτιώσουν την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών της, τη χρήση της γνώσης μιας επιχείρησης ή την αποτελεσματικότητα των ροών των εργασιών της.

Τέλος, Καινοτομία Μάρκετινγκ είναι η εφαρμογή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων σχεδίων μάρκετινγκ ή μεθόδων πωλήσεων, προκειμένου να αυξηθεί η προώθηση των αγαθών και των υπηρεσιών ή να γίνει διείσδυση σε νέες αγορές.

2.3 Τρόποι και πηγές Καινοτομίας

Ο τρόπος κατηγοριοποίησης των επιχειρήσεων όσον αφορά στην καινοτομία γίνεται βάσει των μεθόδων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να καινοτομήσουν.

- Στρατηγικοί Καινοτόμοι είναι οι επιχειρήσεις για τις οποίες η καινοτομία είναι κύριο στοιχείο της ανταγωνιστικής στρατηγικής τους. Εκτελούν την έρευνα και ανάπτυξη σε συνεχή βάση για να αναπτύξουν νέες καινοτομίες προϊόντων ή διαδικασιών. Αποτελούν την κύρια πηγή καινοτομιών που διαχέουν σε άλλες εταιρείες.
- Κατά Διαστήματα Καινοτόμοι είναι οι εταιρείες που εκτελούν την έρευνα και ανάπτυξη (E&A) και αναπτύσσουν τις καινοτομίες εσωτερικά όταν απαιτείται. Αλλά η καινοτομία δεν είναι μία βασική στρατηγική δραστηριότητα. Για μερικές εταιρείες, οι προσπάθειες στην E&A εστιάζουν στην προσαρμογή της νέας τεχνολογίας που αναπτύσσεται από άλλες εταιρείες στις δικές τους ανάγκες.
- Μετατροπείς Τεχνολογίας είναι οι εταιρείες που τροποποιούν τα υπάρχοντα προϊόντα ή τις διαδικασίες τους μέσω των δραστηριοτήτων που δεν βασίζονται στην Έρευνα και Ανάπτυξη. Πολλές εταιρείες σε αυτή την ομάδα είναι ουσιαστικά καινοτόμοι διαδικασίας.
- Ενστερνιστές τεχνολογίας είναι οι εταιρείες που καινοτομούν πρωτίστως με την υιοθέτηση καινοτομιών που αναπτύσσονται από άλλες εταιρείες ή οργανισμούς. Περίπου το 21% των καινοτόμων εταιρειών ανήκουν σε αυτή την κατηγορία.

Η καινοτομία είναι μία οργανωμένη και συστηματική δραστηριότητα η οποία εξασφαλίζει ένα λογικό και επαναλαμβανόμενο μονοπάτι για τη μετατροπή των ιδεών σε καινοτομία. Υπάρχουν επτά πηγές ιδεών για τη δημιουργία καινοτομίας, εκ των οποίων οι άλλες βρίσκονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ή στον τομέα δραστηριοποίησής της και άλλες προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της¹¹.

Εσωτερικό Περιβάλλον:

- Το απρόσμενο – η απρόσμενη επιτυχία, η απρόσμενη αποτυχία, το απρόσμενο εξωτερικό γεγονός.
- Η δυσαρμονία – ανάμεσα στην αντικειμενική πραγματικότητα και στην υποτιθέμενη πραγματικότητα ή στην πραγματικότητα όπως θα έπρεπε να είναι.
- Καινοτομία βασιζόμενη σε λειτουργική ανάγκη.
- Αλλαγές στη δομή του κλάδου της οικονομίας ή στη δομή της αγοράς, οι οποίες βρίσκουν τους πάντες απληροφόρητους.

Εξωτερικό Περιβάλλον:

- Δημογραφικά στοιχεία (πληθυσμιακές αλλαγές).
- Αλλαγές στις αντιλήψεις, στις διαθέσεις, των απόψεων, νοοτροπιών και στάσεων.
- Νέα γνώση, επιστημονική ή μη.

¹⁰ Εγχειρίδιο Oslo (1997), “Προτεινόμενες Οδηγίες για τη συλλογή και ερμηνεία στοιχείων Τεχνολογικής Καινοτομίας”, Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, Στατιστικό Γραφείο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων

¹¹Drucker, P.F. (1985), «Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα», ΑΣΕΛ ΑΕ – Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ

2.4 Εμπόδια ανάπτυξης της καινοτομίας

Χωρίς τη στήριξη από την ηγεσία, η προσπάθεια για καινοτομία είναι καταδικασμένη στην αποτυχία. Η ηγεσία μιας επιχείρησης που ενδιαφέρεται πραγματικά για την καινοτομία πρέπει να σκέφτεται συνεχώς τρόπους επίτευξής της, να επιδεικνύει τη σημασία της

καινοτομίας με τις πράξεις της και να παρακολουθεί συνεχώς τις εξελίξεις της. Σχετικά με τη διαδικασία ανάπτυξης της καινοτομίας, η ηγεσία της επιχείρησης θα πρέπει να:

- Ενισχύει την αναζήτηση και τον προβληματισμό και να επιτρέπει τη διαφοροποίηση των απόψεων στην αρχή της διαδικασίας.
- Ενοποιεί τις χωριστές ιδέες σε γενικότερες κατηγορίες – επίπεδα, πριν επιλέξει κάποιες χωριστές ιδέες για να τις αναπτύξει περισσότερο.
- Χρησιμοποιεί πειράματα για να δοκιμάσει τις σημαντικές υποθέσεις αλλά και να ανασκευάσει το μοντέλο της καινοτομίας προτού εμπλακεί βαθύτερα σε αυτό.
- Θέτει κριτήρια αξιολόγησης σε όλη τη διαδικασία ανάπτυξης της καινοτομίας έτσι ώστε να προσδιορίζει το επίπεδο ανάπτυξης της καινοτομίας.

Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, κάθε οργανισμός πρέπει να ενσωματώνει και να αξιοποιεί τη δημιουργική ικανότητα όλων των εργαζομένων. Η καινοτομία δεν πρέπει να περιορίζεται σε λίγες περιοχές ή ορισμένα τμήματα της επιχείρησης, όπως το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης ή το Τμήμα Μάρκετινγκ. Η δημιουργικότητα και η φαντασία, είναι χαρακτηριστικά τυχαία κατανεμημένα στους ανθρώπους. Οι εργαζόμενοι από όλα τα τμήματα μπορούν να είναι δημιουργικοί αν τους δοθεί η ευκαιρία. Πολύ συχνά υποβαθμίζεται η αξία που έχει η κουλτούρα του οργανισμού για την καινοτομία. Ο φόβος της αποτυχίας και ο στιγματισμός αυτών που τόλμησαν να ρισκάρουν και απέτυχαν, μπορεί να είναι τόσο βαθιά ριζωμένος σε μια επιχείρηση ώστε να αποτελεί κομμάτι της κουλτούρας της. Η κουλτούρα ενός οργανισμού δεν αλλάζει από την μία στιγμή στην άλλη. Η ηγεσία όμως ενός οργανισμού που ενδιαφέρεται να καινοτομήσει, πρέπει να συνειδητοποιήσει και να αποδεχθεί πως στην προσπάθεια για καινοτομία, η αποτυχία είναι ένα πιθανό αποτέλεσμα. Αν δεν γίνει αυτό, οι υπάρχουσες καλές ιδέες δεν θα επεξεργάζονται και η επιχείρηση θα σταματήσει να εξελίσσεται και να προσφέρει νέα προϊόντα / υπηρεσίες¹².

¹²Loewe, P., Dominiqini, J., (2006), “Overcoming the barriers to effective innovation”, Strategy & Leadership, 34/1

Τα σημαντικότερα εμπόδια για την καινοτομία, όπως αναφέρονται σε σχετική έρευνα¹², είναι τα παρακάτω:

- Η προσήλωση στα βραχυπρόθεσμα σχέδια και αποτελέσματα της επιχείρησης.
- Η έλλειψη χρόνου, μέσων ή προσωπικού
- Η απαίτηση μη ρεαλιστικών αποτελεσμάτων από την ηγεσία, κυρίως όσον αφορά το χρόνο επίτευξής τους.
- Ανεπαρκή κίνητρα / επιβράβευση της καινοτομίας
- Έλλειψη συστηματικής διαδικασίας για τη δημιουργία καινοτομίας
- Προσήλωση στην άποψη πως η προσπάθεια για καινοτομία είναι από τη φύση της επικίνδυνη.

2.5 Η Οικονομία της καινοτομίας

Είναι σημαντικό και για τις επιχειρήσεις τις ίδιες να γνωρίζουν τους λόγους που πρέπει να επιδιώκουν την καινοτομία. Μία νέα τεχνολογική συσκευή αποτελεί ένα είδος πλεονεκτήματος για τον εφευρέτη της. Στην περίπτωση της ενίσχυσης της παραγωγικής διαδικασίας μέσω της καινοτομίας, η επιχείρηση επωφελείται ένα πλεονέκτημα κόστους έναντι του ανταγωνισμού, που μπορεί να της προσφέρει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους ή – ανάλογα με το πόσο ελαστική είναι η αγορά στην οποία απευθύνεται το προϊόν – με το συνδυασμό χαμηλότερης τιμής και υψηλότερου περιθωρίου κέρδους, αύξηση του μεριδίου αγοράς. Στην περίπτωση καινοτομικού προϊόντος, η επιχείρηση καταλαμβάνει μονοπωλιακή θέση στην αγορά, είτε πατεντάροντάς το, είτε λόγω της χρονικής καθυστέρησης μέχρι να μπορέσει ο ανταγωνισμός να το αντιγράψει. Η μονοπωλιακή θέση επιτρέπει στην επιχείρηση να καθορίσει μία υψηλότερη τιμή για το προϊόν σε σχέση με αυτή που θα διαμορφωνόταν στην ανταγωνιστική αγορά¹³.

Στη διεθνή βιβλιογραφία, έμφαση δίδεται και στην θέση που κατέχει η επιχείρηση στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών της. Με την καινοτομία, μία επιχείρηση προσπαθεί να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά ή να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή ακόμα, να μην χάσει τη θέση της από έναν πιο καινοτόμο ανταγωνιστή της¹³.

Η τεχνολογική αλλαγή που χαρακτηρίζει τη εποχή μας δεν είναι εύκολη υπόθεση. Οι νέες τεχνολογίες ανταγωνίζονται τις υφιστάμενες και σε πολλές περιπτώσεις τις αντικαθιστούν. Αυτές οι διαδικασίες της «τεχνολογικής διάχυσης» είναι συχνά χρονοβόρες και συνήθως περιλαμβάνουν σταδιακή βελτίωση τόσο στις νέες όσο και στις υπάρχουσες τεχνολογίες. Συνήθως, στην αναταραχή που επακολουθεί, νέες εταιρείες αντικαθιστούν τις κατεστημένες που είναι λιγότερο ικανές να προσαρμόζονται. Η Τεχνολογική αλλαγή δημιουργεί μια ανακατανομή των πόρων, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας, μεταξύ τομέων και μεταξύ επιχειρήσεων. Μία τέτοια κατάσταση μπορεί να είναι «δημιουργικά» καταστροφική, μπορεί όμως και να περιλαμβάνει αμοιβαία οφέλη για τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, τους παραγωγούς και τους πελάτες.

Πολλά τεχνολογικά προϊόντα εμφανίζουν τα χαρακτηριστικά ενός «δημόσιου αγαθού», αφού το κόστος διάθεσής τους είναι χαμηλό σε σύγκριση με το κόστος για την ανάπτυξή τους και αφού με το που θα διατεθούν μία φορά στο κοινό, δεν είναι δυνατό να αποσυρθούν. Το δεδομένο αυτό δημιουργεί δύο διαφορετικά προβλήματα στις καινοτόμες επιχειρήσεις. Το πρώτο έχει να κάνει με τη διάχυση της ωφέλειας της καινοτομίας, το γεγονός δηλαδή ότι το κοινωνικό όφελος (των πελατών και των ανταγωνιστών) είναι συνήθως μεγαλύτερο από το ιδιωτικό (της καινοτόμου επιχείρησης). Το δεύτερο πρόβλημα αποτελεί μία άλλη οπτική του πρώτου, ότι δηλαδή η γνώση δεν μπορεί να ιδιοποιηθεί. Έτσι, η καινοτόμος επιχείρηση δεν μπορεί να αποκτήσει όλα τα οφέλη που προκύπτουν από την καινοτομία, γεγονός που συχνά ελαττώνει τις επενδύσεις σε αυτήν. Αυτός είναι ο λόγος που όταν η τεχνολογική γνώση αφορά σε αγαθά που απευθύνονται στο ευρύ κοινό, το επιχειρησιακό ενδιαφέρον είναι μειωμένο.

Σε αυτή τη θεωρητική σκοπιά έχουν στηριχθεί πολλοί ερευνητές που μελετούν το κόστος της καινοτομίας και προσπαθούν μέσω στατιστικών προσεγγίσεων και δεικτών να διαπιστώσουν τα ποσοστά του κοινωνικού και ιδιωτικού οφέλους από αυτή. Η ιδιωτική απόδοση (της καινοτόμου επιχείρησης) υπολογίζεται με οικονομετρικές μεθόδους που συνεκτιμούν τους συντελεστές παραγωγής που συσχετίζουν τις εισροές και εκροές των καινοτόμων δραστηριοτήτων στην επιχείρηση. Το μειωμένο επενδυτικό κίνητρο στην περίπτωση που το κοινωνικό όφελος είναι υψηλό συνήθως αντιμετωπίζεται με την εθνική (και όχι μόνο) χρηματοδότηση της έρευνας και των πνευματικών δικαιωμάτων που προκύπτουν από αυτή.

Η Οικονομική της εξέλιξης (Evolutionary Economics) που αναπτύχθηκε για να εξετάσει διαφορετικά χαρακτηριστικά της τεχνολογικής καινοτομίας, υπογραμμίζει τη σημασία της ποικιλομορφίας της τεχνολογίας και τους τρόπους με τους οποίους η ποικιλομορφία μεταφράζεται σε τεχνολογικές δυνατότητες και αποτελέσματα που επηρεάζουν τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να καινοτομούν αλλά και τις κατευθύνσεις που αυτές θα επιλέξουν.

2.6 Στρατηγικές Καινοτομίας

Η καινοτομία δεν είναι απλά η δημιουργία ενός νέου προϊόντος, μίας βελτιωμένης υπηρεσίας ή μίας επαναστατικής τεχνολογικής ανακάλυψης. Για να μπορέσει η επιχείρηση να χαράξει την στρατηγική της για την καινοτομία πρέπει πρώτα να κατανοήσει όλα τα στοιχεία του μοντέλου των εργασιών της. Πρέπει να στηριχθεί στην γνώση διαφορετικών θεμάτων, όπως, σε ποιους πελάτες απευθύνεται, αν υπάρχει η δυνατότητα ανάπτυξης σε νέες αγορές, ποια είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρει στους πελάτες, τι προϊόντα και υπηρεσίες θα παρέχει, ποια θέση κατέχει στην παραγωγική αλυσίδα, με ποιους συνεργάτες μπορεί να δουλέψει ώστε να προσεγγίσει το τμήμα των πελατών που την ενδιαφέρει, πώς θα φτάσουν τα προϊόντα της στην αγορά, πώς θα γίνει κερδοφόρος, πώς θα διατηρήσει το συγκριτικό πλεονέκτημα που αποκτήθηκε από την καινοτομία.

Τα βασικά σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσει μια επιχείρηση στην προσπάθειά της να αναπτύξει ένα επιτυχημένο προϊόν / υπηρεσία, είναι τα ακόλουθα¹⁴.

- Η χρηματοοικονομική διαχείριση: Αποτελεί την περιοχή όπου οι επιχειρήσεις έχουν τις μεγαλύτερες αδυναμίες και για το λόγο αυτό το κάθε νέο προϊόν καλό είναι να αντιμετωπίζεται σαν μία νέα επένδυση. Μέσα από μία διαδικασία αξιολόγησης, η

¹³Schumpeter, J. (1934), “The theory of Economic Development”, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts

¹⁴Oslo Manual (2005), OECD, “Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data”, OECD Publications, European Commission, Eurostat

διαχείριση χαρτοφυλακίου του προϊόντος απομακρύνει την επιχείρηση από την ανάπτυξη προϊόντων με μικρά καθαρά κέρδη και την οδηγεί στην επιλογή του σωστού αριθμού προϊόντων προς ανάπτυξη με βάση τα διαθέσιμα χρήματα. Επίσης, η διαδικασία αυτή μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην επιλογή ενός συνόλου προϊόντων προς ανάπτυξη, που ενώ κάποια από αυτά είναι μικρής και κάποια υψηλής απόδοσης, στο σύνολό τους επιφέρουν την μεγαλύτερη συνολική αξία στην επιχείρηση.

- Η προσήλωση στις ανάγκες του πελάτη: Το νέο προϊόν για να είναι επιτυχημένο πρέπει να είναι διαφοροποιημένο, να λύνει σημαντικά προβλήματα των πελατών και να προσφέρει μια πειστική πρόταση αξίας στους καταναλωτές. Οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν τις ανάγκες των πελατών τους και να τους ενθαρρύνουν να συμμετάσχουν στη διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος / υπηρεσίας.
- Αρχική Ανάλυση και μελέτη: Πολλές επιχειρήσεις δεν την υλοποιούν για οικονομία χρόνου. Ο χρόνος όμως που αρχικά φαίνεται να κερδίζει η επιχείρηση θα προστεθεί σε μετέπειτα στάδια της ανάπτυξης του προϊόντος, ίσως και πολλαπλάσια, ενώ αυξάνονται οι πιθανότητες ανάπτυξης ενός μη κερδοφόρου προϊόντος.
- Ευέλικτη / Προσαρμοσμένη Ανάλυση: Στις σημερινές ασταθείς και δυναμικές αγορές, η επιχείρηση πρέπει να αξιολογεί και να παρέχει ανατροφοδότηση σε κάθε φάση ανάπτυξης του νέου προϊόντος / υπηρεσίας, μέσα από μία δυναμική διαδικασία.
- Ομάδες Ανάπτυξης του Προϊόντος / Υπηρεσίας: Η συμμετοχή στελεχών σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και τις διευθύνσεις της επιχείρησης στη διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος είναι πολύ σημαντική. Η ηγεσία πρέπει να προσδιορίσει θέματα όπως τη σύνθεση της ομάδας εργασίας, τους κανόνες που τη διέπουν, την προϊσταμένη αρχή στην οποία αναφέρεται, το χρονοδιάγραμμα και τον διαθέσιμο προϋπολογισμό ανάπτυξης του προϊόντος. Όλα αυτά τα θέματα πρέπει να είναι ξεκάθαρα και συγκεκριμένα από την αρχή. Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα, στο όραμα τις αξίες και τους στόχους της ομάδας, η οποία πρέπει να ενθαρρύνεται και να υποκινείται ώστε να επιτύχει στην καινοτομική της δραστηριότητα.
- Μετρήσεις: Η μέτρηση των αποτελεσμάτων κάθε φάσης, ο έλεγχος των οικονομικών καταστάσεων αλλά και η μέτρηση των διαφόρων μεταβλητών που εμπλέκονται στη διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος είναι ένας χώρος που οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν δυνατότητα βελτίωσης.

- Μείωση της γραφειοκρατίας: Αποτελεί επιτακτική ανάγκη η μείωση των ατελείωτων συσκέψεων, των άκαμπτων διαδικασιών και των τυπολατρικών δραστηριοτήτων για να υποβοηθηθεί η καινοτομική δραστηριότητα.

Η στρατηγική των επιτυχημένων επιχειρήσεων ή Στρατηγική των Πολύτιμων Καινοτομιών διαφέρει σημαντικά από τη συμβατική στρατηγική των λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων, όπως διαπιστώθηκε σε σχετική έρευνα. Συγκεκριμένα, σε αντίθεση με τις συμβατικές επιχειρήσεις οι επιχειρήσεις που δημιουργούν πολύτιμες καινοτομίες: (1) δεν χρησιμοποιούν τον ανταγωνισμό ως πρότυπο σύγκρισης και θεωρούν την αύξηση της αξίας της επιχείρησης ως το μέσο για να κυριαρχήσουν στην αγορά, (2) στοχεύουν στη μάζα των αγοραστών και προσηλώνονται στα στοιχεία που οι πελάτες θεωρούν σημαντικότερα, χωρίς να διστάσουν κάποιες φορές να αφήσουν οικειοθελώς μερικούς από τους υπάρχοντες πελάτες να φύγουν, (3) βλέπουν τα πράγματα από μηδενική βάση όσον αφορά τις δυνατότητες που τους προσφέρονται και θέτουν στον εαυτό τους το ερώτημα «τι θα κάναμε αν ξεκινούσαμε από την αρχή;» (4) προσδιορίζουν ως κεντρικό στοιχείο της σκέψης τους την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, αδιαφορώντας για το αν αυτό οδηγεί την επιχείρηση πέρα από τα παραδοσιακά όρια των προσφορών του κλάδου στον οποίο ανήκουν.

Η μάθηση μέσα στον οργανισμό προσδιορίζεται ως η ικανότητα εκείνη που του επιτρέπει να ενσωματώνει και να επεξεργάζεται, σταθερά και μακροχρόνια, νέες πληροφορίες ώστε να προάγει τη γνώση και να βελτιώνει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Πρόκειται για ενεργή διαδικασία που απαιτεί συνεχή ανατροφοδότηση και ενδυναμώνει την επιχείρηση στη διαχείριση της διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος. Μία επιχείρηση που μακροχρόνια στοχεύει στην καινοτομία πρέπει να βασίζεται τη στάση της απέναντι στη μάθηση, λαμβάνοντας υπόψη ότι πρέπει να αποθηκεύει τη γνώση και όχι την προκατάληψη και να είναι ανοιχτή σε νέες ιδέες. Με το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον, να αποδέχεται τα πιθανά λάθη και να μαθαίνει από αυτά. Να ενθαρρύνει το ανθρώπινο δυναμικό προς την καινοτομία παρέχοντας του ποιοτική και ποσοτική πληροφόρηση. Να μετρά και να υπολογίζει την κάθε διαδικασία και όχι μόνο το αποτέλεσμα αποδεχόμενη ότι δεν υπάρχουν αυθεντίες και ότι αξίζει η εξερεύνηση τόσο του παραδόξου όσο και του προφανούς.

Γενικά, οι παράγοντες της στρατηγικής μίας επιχείρησης που προωθούν την καινοτομία, είναι οι κάτωθι:

- Παρότρυνση των ομάδων να υποβάλουν ιδέες.
- Αποστολή των γραπτών ιδεών στον υπεύθυνο. Η κάθε πρόταση περιλαμβάνει την περιγραφή της ιδέας και της αγοράς στόχου, εκτίμηση για το μέγεθος της αγοράς, την τιμή του προϊόντος, της χρονικής στιγμής που αυτό θα αναπτυχθεί, του κόστους κατασκευής του και του ποσοστού αποδοχής.
- Τακτική μελέτη των νέων ιδεών από αρμόδια Επιτροπή που έχει συσταθεί στην επιχείρηση.
- Κατάταξη των ιδεών σε απορριπτές, οριακές και ελπιδοφόρες.
- Για τις ελπιδοφόρες ιδέες θα πρέπει να γίνεται μία σύντομη διερεύνηση από ένα μέλος για κάθε ιδέα και να ενημερώνει την Επιτροπή, η οποία αναλαμβάνει τη διαδικασία πλήρους εξέτασης και ελέγχου για τις καλύτερες ιδέες.

2.7 Ανάπτυξη Καινοτόμων Προϊόντων

Οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές, ο έντονος ανταγωνισμός, οι μεταβαλλόμενες συνθήκες και οι μεταβαλλόμενες ευκαιρίες κέρδους, οδηγούν τις εταιρείες να επενδύουν συνεχώς στη δημιουργία νέων προϊόντων, για λόγους κέρδους αλλά και για λόγους επιβίωσης¹⁵. Η δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων θεωρείται ένας βασικός παράγοντας επιτυχίας για πολλές επιχειρήσεις. Οι κύριοι λόγοι για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος είναι οι τεχνολογικές αλλαγές, ο ανταγωνισμός, ο κύκλος ζωής του προϊόντος, αλλά και οι αλλαγές στις προτιμήσεις και στις ανάγκες των πελατών.

Η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων διακρίνεται σε διαδοχικές φάσεις που περιλαμβάνουν την γέννηση της ιδέας, την αξιολόγησή της, την ανάπτυξη και δοκιμή της, την κατάστρωση της στρατηγικής μάρκετινγκ, την επιχειρηματική ανάλυση, την ανάπτυξη του προϊόντος, την δοκιμή του στην αγορά και τέλος την εισαγωγή του στην αγορά. Η προσπάθεια μίας επιχείρησης για την παραγωγή νέων προϊόντων είναι μία συνεχιζόμενη διαδικασία βελτίωσης και ενσωμάτωσης γνώσης, που διαπερνά όλες τις λειτουργίες της.

Ο υπερβολικός έλεγχος της καινοτομίας με τη χρήση των ίδιων μεθόδων που χρησιμοποιούνται στις ήδη υπάρχουσες δομές και λειτουργίες της επιχείρησης μπορούν εύκολα να οδηγήσουν στην καταστροφή της καινοτομίας. Η απόκλιση από το αρχικό σχέδιο πρέπει να είναι αναμενόμενη και τα στελέχη πρέπει να λειτουργούν ανάλογα με τις εξελίξεις και όχι να ανταμείβονται για την απλή τήρηση του αρχικού σχεδίου.

Από την άλλη πλευρά η διαχείριση των καινοτομιών είναι μία πολύπλοκη διαδικασία που περιλαμβάνει την αποτελεσματική ενοποίηση ανθρώπων, διαδικασιών και σχεδίων³¹. Πρόκειται για ομαδική προσπάθεια και δεν αφορά ένα πρόσωπο ή μία ομάδα ανθρώπων. Η τομεοποίηση της διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος οδηγεί συχνά τις επιχειρήσεις σε αργές, άκαμπτες και πιθανόν ακατάλληλες διαδικασίες. Αντίθετα, η επιτυχημένη διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος μπορεί να παρομοιαστεί με έναν αγώνα ράγκμπι, κατά τη διάρκεια του οποίου τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται και ενεργούν με βάση τις ενέργειες του συμπαίκτη τους έως τα τέλος του παιχνιδιού, δηλαδή έως την ολοκλήρωση του προϊόντος.

Για την επιτάχυνση της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων αναγκαία στοιχεία θεωρούνται¹⁵:

- Η αποφυγή της αναζήτησης της τελειότητας.
- Η ανταμοιβή των επιτυχημένων ενεργειών.
- Η ενεργή και φανερή αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης στην ανάπτυξη του νέου προϊόντος.
- Η στενή συνεργασία του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης.
- Η εμπιστοσύνη σε εξωτερικές πηγές μέσα από αγορές, παραχωρήσεις δικαιωμάτων ή αναθέσεις εργασιών σε τρίτους.
- Η εμπιστοσύνη στα εντατικά εσωτερικά προγράμματα και σε καινοτόμες στρατηγικές διαχείρισης Έρευνας και Ανάπτυξης.
- Η καλλιέργεια εσωτερικού ανταγωνισμού σχετικά με την έρευνα και η διατήρηση της πίστης και της αφοσίωσης στην καινοτομία.
- Οι σύντομες ανασκοπήσεις και αξιολογήσεις της προόδου.
- Ο προσδιορισμός στρατηγικού οράματος.
- Η παροχή αρκετών οικονομικών πόρων.

¹⁵Owens, J.D. (2007), “Why do some UK SMEs still find the implementation of a new product development process problematical? An explanatory investigation”, *Management Decision*, 45, 2

- Δοκιμή / έλεγχος του προϊόντος στην αγορά από νωρίς αλλά και έγκαιρο τεχνικό έλεγχο του προϊόντος.
- Δημιουργία διατμηματικής ομάδας για την ανάπτυξη του νέου προϊόντος. Τα μέλη θα πρέπει να βρίσκονται στην ομάδα οικειοθελώς, θα πρέπει να είναι αρκετά αλλά όχι πολλά, να είναι ταλαντούχοι, ενθουσιώδεις και αφοσιωμένοι.

2.8 Καινοτομία Μάρκετινγκ

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να εντοπίσουν και να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών τους χρησιμοποιούν τις έρευνες αγοράς, οι οποίες τις βοηθούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι επιχειρήσεις όμως δεν μπορούν να βασίζονται αποκλειστικά στις παραδοσιακές μεθόδους εντοπισμού των αναγκών των πελατών, ιδιαίτερα όταν είναι κοντά στην ανάπτυξη ενός πραγματικά νέου προϊόντος. Αν στην αγορά δεν υπάρχει κάποιο άλλο προϊόν που να ενσωματώνει τα πιο βασικά τουλάχιστον χαρακτηριστικά του, οι καταναλωτές δεν έχουν κάποιες αντίστοιχες εικόνες ή καταναλωτικές εμπειρίες οι οποίες να μπορούν να λειτουργήσουν σαν μέτρο σύγκρισης και να στηρίξουν τη γνώμη τους¹⁶.

Η πραγματική πρόκληση λοιπόν για τις επιχειρήσεις είναι ο εντοπισμός και η κάλυψη εκείνων των αναγκών που οι πελάτες δεν έχουν ακόμα αντιληφθεί ότι έχουν. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για τον εντοπισμό των υποσυνείδητων αυτών αναγκών ονομάζονται Συμμετοχικός Σχεδιασμός, ο οποίος δεν αντικαθιστά την έρευνα αγοράς, συμβάλει όμως στη δημιουργία νέων ιδεών που χρειάζονται παραπέρα ανάπτυξη και έλεγχο.

Η διαδικασία του συμμετοχικού σχεδιασμού συνήθως συνίσταται στις ακόλουθες φάσεις:

- Η φάση της Παρατήρησης για την ολοκλήρωση της οποίας πρέπει να αποσαφηνιστεί ποιος θα αποτελέσει το αντικείμενο της παρατήρησης, ποιος θα κάνει την παρατήρηση και ποια συμπεριφορά θα αποτελέσει το αντικείμενο της παρατήρησης.
- Η φάση της συγκέντρωσης των δεδομένων. Συνήθως χρησιμοποιείται η φωτογράφιση ή η βιντεοσκόπηση και λιγότερο οι προφορικές ερωτήσεις.

¹⁶Leonard, D., Straus, S. (1997), "Putting Your Company's whole Brain to Work", Harvard Business Review on Break through thinking, 57-85, Harvard School Press

- Η φάση της μελέτης και της ανάλυσης των δεδομένων, δηλαδή η εις βάθος εξέταση των οπτικών δεδομένων από τους παρατηρητές και τους συνεργάτες τους.
- Η φάση της ομαδικής παραγωγής ιδεών για λύσεις που έχει σκοπό τον μετασχηματισμό των παρατηρήσεων σε πιθανές λύσεις με τη χρήση οπτικών και παρουσιάσεων διαγραμμάτων.

2.9 Διαχείριση της Γνώσης και Καινοτομία

Σήμερα, η γνώση σε όλες τις μορφές της, διαδραματίζει καίριο ρόλο στην οικονομική διαδικασία. Τόσο τα έθνη όσο και οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν και διαχειρίζονται αποτελεσματικά τη γνώση αποδίδουν καλύτερα. Σε αυτόν τον στρατηγικό ρόλο της γνώσης βασίζεται η αύξηση των επενδύσεων στην έρευνα και στην ανάπτυξη, στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση και σε άλλες άυλες επενδύσεις, οι οποίες έχουν αυξηθεί ραγδαία έναντι των λοιπών επενδύσεων στις περισσότερες χώρες, τις τελευταίες δεκαετίες.

Έτσι, και το πολιτικό υπόβαθρο θα πρέπει να ενθαρρύνει την καινοτομία, την ανάπτυξη της γνώσης και την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων των εθνικών οικονομιών. Οι Τεχνολογικές αλλαγές που απορρέουν από τις καινοτόμες δραστηριότητες συμπεριλαμβανομένης της Έρευνας και Ανάπτυξης, δημιουργούν ευκαιρίες για περαιτέρω επενδύσεις σε παραγωγικές δραστηριότητες. Με τον τρόπο αυτό, μακροπρόθεσμα, δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας και έσοδα. Κύριος στόχος των κυβερνήσεων πρέπει να είναι η δημιουργία των προϋποθέσεων που ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις σε επενδύσεις και καινοτομικές δραστηριότητες που ενισχύουν την τεχνολογική αλλαγή.

Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί προϋπόθεση για την προώθηση της καινοτομίας. Μία επιχείρηση που καινοτομεί έχοντας αναπτύξει τη δημιουργικότητα των στελεχών της είναι περισσότερο πιθανό να βελτιώσει μακροπρόθεσμα την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητά της. Οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών χρησιμοποιούνται για να συλλέγουν, αποθηκεύουν και διαχέουν τη γνώση σε όλα τα στελέχη εντός της επιχείρησης αλλά και εκτός αυτής σε ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) όπως οι προμηθευτές. Είναι αποδεκτή η θεωρητική προσέγγιση που υποστηρίζει ότι η διάχυση και διασπορά της γνώσης είναι σημαντικός παράγοντας ενίσχυσης της καινοτομίας της επιχείρησης¹⁷.

Οι παράγοντες που επιδρούν θετικά στην ικανότητα καινοτομίας μίας επιχείρησης, είναι οι παρακάτω:

- Η πρόσβαση στις πληροφορίες σχετικά με αλλαγές στο πεδίο δράσης της επιχείρησης.
- Η δημιουργία συνεργασιών με επιχειρήσεις του ίδιου πεδίου δράσεως.
- Η μέριμνα για τη δημιουργία και διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού με υψηλές επιστημονικές και τεχνολογικές ικανότητες και δεξιότητες.
- Η χρήση τεχνολογιών για τη διάχυση της συσσωρευμένης γνώσης.
- Η ευαισθητοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τη γνώση που σχετίζεται με την τεχνολογία.
- Η ικανότητα και ευελιξία της επιχείρησης για αναγνώριση ευκαιριών.

Οι διαδικασίες που αφορούν στην καινοτομία δεν πρέπει να επικεντρώνονται μόνο στην επίδραση παραγόντων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό. Η διαδικασία ανάπτυξης της καινοτομίας πρέπει να λαμβάνει υπόψη της ζητήματα οργανωτικής γνώσης γενικότερα, όπως τον τύπο και τα χαρακτηριστικά της, το μέρος αποθήκευσης, τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή, αποθήκευση και διάχυση της γνώσης.

Η ομαδική εργασία αποτελεί την πιο αποτελεσματική μέθοδο ενσωμάτωσης και αξιοποίησης της γνώσης στην επιχείρηση. Η αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση της γνώσης με σκοπό την ενδυνάμωση της δημιουργικότητας και της παραγωγής καινοτομίας, προϋποθέτει την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας στο επίπεδο της επιχείρησης όπου το ανθρώπινο δυναμικό υποστηρίζεται και ενθαρρύνεται να ανταλλάσσει γνώσεις και πληροφορίες.

¹⁷Nonaka, I., H. (1991), “Knowledge creating company”, Harvard Business Review

2.10 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Καινοτομία

Ενώ ένας άνθρωπος μπορεί σε άλλους τομείς να είναι καινοτομικός και σε άλλους όχι, η δημιουργικότητα ως ανθρώπινη τάση συναντάται σε ανθρώπους με ιδιαίτερα γνωρίσματα. Ο δημιουργικός άνθρωπος επιδεικνύει ευαισθησία για το τι συμβαίνει γύρω του, σκεπτικισμό και δυσαρέσκεια αλλά με βελτιωτική διάθεση, αδιαφορία για τις παγιωμένες συνήθειες, ενώ τον διακρίνει ο ανεξάντλητος και συχνά επιπόλαιος ενθουσιασμός και πλούσιο χιούμορ. Η περιέργεια, η αισιοδοξία, η ενδοσκοπική τάση, η επιθυμία για απομόνωση, η αναπτυγμένη καλλιτεχνική φύση και η ενστικτώδης έλξη προς το πρωτόγνωρο και το πολύπλοκο είναι μερικά ακόμα από τα γνωρίσματα των δημιουργικών ατόμων.

Όλα αυτά τα γνωρίσματα χαρακτηρίζουν το σύνολο των δημιουργικών ατόμων, δεν ισχύει όμως ότι ένα συγκεκριμένο δημιουργικό άτομο παρουσιάζει όλα τα χαρακτηριστικά αυτά. Παρουσιάζει κάποια από τα παραπάνω στοιχεία σε έναν συνδυασμό που το οδηγούν στη διαφοροποίηση¹⁸.

Η καινοτομία είναι σίγουρα κάτι πολύ περισσότερο από μία ιδέα. Επειδή μία ιδέα είναι σχεδόν πάντα η αφετηρία της διαδικασίας που οδηγεί στην καινοτομία, η ύπαρξη δημιουργικών ατόμων σε μία εταιρεία είναι πολύ σημαντική για την ικανότητα της επιχείρησης να καινοτομεί, όμως δεν αρκεί από μόνη της για να οδηγήσει στην καινοτομία.

Το ζητούμενο για μία επιχείρηση που θέλει να κάνει την καινοτομία μέρος των εργασιών της είναι να καταφέρει να καλλιεργήσει ένα περιβάλλον που προάγει τη δημιουργική σκέψη των εργαζομένων, με πρώτο βήμα την απάλειψη των παραγόντων που αποτελούν εμπόδια στην αξιοποίηση της δημιουργικότητας, όπως τις παγιωμένες συνήθειες, την κυριαρχία της λογικής, την έλλειψη εμπιστοσύνης στις δημιουργικές ικανότητες, τον φόβο των σφαλμάτων και της γελοιοποίησης, τις κοινωνικές πιέσεις για συμμόρφωση, την τελειομανία, την τυφλή παραδοχή του αλάθητου της αυθεντίας.

¹⁸Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (2004), «Δημιουργική σκέψη στο σχολείο και στην οικογένεια», Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα

Η αναζήτηση της τελειότητας σε μια ιδέα καθώς και η άμεση κριτική οδηγούν στη μείωση της παραγωγής νέων ιδεών. Όταν τα μέλη μίας ομάδας υφίστανται κριτική τότε οι ιδέες που καταθέτουν είναι πολύ λιγότερες σε σχέση με την ομάδα της οποίας τα μέλη τηρούν αυστηρά την αρχή της αναστολής της κριτικής.

Άλλες καταστάσεις που σχετίζονται με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και αποτελούν εμπόδια στην προσπάθεια της επιχείρησης για καινοτομία είναι:

- η προώθηση στελεχών με τεχνικό υπόβαθρο,
- η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας που ασχολείται με την καινοτομία,
- η απομόνωση της ομάδας αυτής από τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και,
- η αδυναμία της διοίκησης να εντοπίσει συνεργάτες εντός και εκτός της επιχείρησης που να επιθυμούν να αναλάβουν ενεργό ρόλο στις δράσεις καινοτομίας.

Η διαφωνία σε θέματα καινοτομίας μπορεί να είναι θετικός παράγοντας για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος. Ωστόσο, σοβαρές διαφωνίες που προκύπτουν στα πιο προχωρημένα στάδια της καινοτομίας μπορεί να οδηγήσουν σε σοβαρές χρονικές καθυστερήσεις, ενώ στο στάδιο της εφαρμογής μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την επιτυχημένη είσοδο του νέου προϊόντος στην αγορά.

2.10.1 Ομάδες Ανάπτυξης Καινοτομίας

Πολλοί μάνατζερ πιστεύουν πως οι μικτές ομάδες μπορούν να οδηγήσουν σε εσωτερικές συγκρούσεις σαν αποτέλεσμα των διαφορετικών απόψεων και μορφών κουλτούρας που εκφράζονται μέσα σε αυτές. Η διαφωνία αυτή όμως δεν σχετίζεται με τις συνηθισμένες προσωπικές διαφωνίες και συγκρούσεις. Η διαφωνία που είναι αποτέλεσμα της πολυσυλλεκτικότητας της ομάδας μπορεί να αποτελέσει την επιπλέον ώθηση που χρειάζεται η καινοτομία στα πλαίσια της ανάπτυξής της.

Η συγκρότηση μίας ομάδας καινοτομίας δεν πρέπει να βασίζεται ούτε στην πρόσληψη και ανταμοιβή ατόμων με συγκεκριμένη νοοτροπία, η οποία είναι κοντά σε αυτήν της διοίκησης, ούτε στην άθροιση διαφορετικών ανθρώπων με την πίστη ότι η δημιουργική λύση θα

προκύψει από μόνη της¹⁶. Για να καταφέρει ο μάνατζερ να υποστηρίξει την καινοτομία πρέπει να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε οι διαφορετικές απόψεις να αντιπαρατίθενται μέσα στο πλαίσιο της «δημιουργικής τριβής», με αποτέλεσμα να γεννιούνται και να αναπτύσσονται καινοτόμες ιδέες. Συγκεκριμένα, θα πρέπει:

- Να καθοριστούν οι κανόνες συνεργασίας που θα στηρίξουν την πειθαρχία στη δημιουργική διαδικασία.
- Να γίνει αποδεκτή η διαφορετικότητα της σκέψης των μελών της ομάδας και των εργαζομένων στην επιχείρηση γενικά.
- Να αξιολογούνται ανάλογα οι ιδιαίτερες κλίσεις όλων των εργαζομένων.
- Οι διαφωνίες που προκύπτουν, να αποπροσωποποιούνται.
- Τα μέλη της ομάδας να παραδεχθούν τις διαφορές τους.
- Όλα τα μέλη της ομάδας να έχουν λόγο.
- Να γίνει αποδεκτό στην επιχείρηση ότι με την πρόσληψη και την προώθηση ανθρώπων με διαφορετικό τρόπο σκέψης, προωθείται η δημιουργία ενός πιο σφαιρικού και ολοκληρωμένου τρόπου σκέψης για την επιχείρηση ως οντότητα.

Οι επιχειρήσεις που καινοτομούν με επιτυχία συνήθως διαθέτουν ένα στέλεχος, μέλος του οργανισμού που έχει αναλάβει τον ανεπίσημο ρόλο να βοηθά ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία στην αντιμετώπιση των εμποδίων που υπάρχουν ή δημιουργούνται μέσα σε έναν οργανισμό. Αυτό το καταφέρνει με το να πείθει τους ενδοεπιχειρησιακούς αντιπάλους για τη δυναμική του νέου προϊόντος και να οργανώνει τους παραγωγικούς πόρους με τον πλέον κατάλληλο τρόπο¹⁹.

¹⁹ Martin, C.R., Horne, D.A. (1993), “Services innovations: successful versus unsuccessful firms”, International Journal of Service Industry Management, 4/1, 48-64

2.10.2 Εσωτερική Παρακίνηση και Καινοτομία

Η Google επιτρέπει στους υπαλλήλους της να επενδύουν το 20% του χρόνου τους δουλεύοντας τις δικές τους ιδέες, ενώ διατηρούνται ενεργές λίστες ηλεκτρονικής αλληλογραφίας για τη συλλογή ιδεών των εργαζομένων. Η συνήθης πρακτική περιλαμβάνει την ανταμοιβή των στελεχών ή των ομάδων με μικρά ποσά για την πρόταση νέων ιδεών, πέραν της κεντρικής στρατηγικής της επιχείρησης για την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων. Έτσι, στην καλύτερη περίπτωση, η επιχείρηση θα οδηγηθεί σε μία εμπορική ιδέα και στην χειρότερη, θα χαθεί μόνο ένα μικρό ποσό χρημάτων. Σε κάθε περίπτωση όμως, τα στελέχη νιώθουν πως οι ιδέες τους έχουν εκτιμηθεί²⁰.

Όσον αφορά το μάνατζμεντ η δημιουργικότητα έχει τρία μέρη, την εμπειρία, την ικανότητα εφευρετικής και ευέλικτης σκέψης και την παρακίνηση. Η εμπειρία και η δημιουργική σκέψη είναι κάτι που υπάρχει σχεδόν σε κάθε εργαζόμενο απλά σε διαφορετικό βαθμό. Αυτό που προσδιορίζει τι μπορεί να κάνει ένας εργαζόμενος για την επιχείρηση είναι η απελευθέρωση, η καλλιέργεια και η στήριξη της δυναμικής του για δημιουργία, μέσα από την ενίσχυση της εσωτερικής παρακίνησης. Η εσωτερική παρακίνηση λοιπόν είναι αυτή που χωρίς κόστος μπορεί να επηρεαστεί από τον μάνατζερ. Αν η πρακτική αυτή διαχυθεί στην επιχείρηση μακροχρόνια, τότε μπορεί να θεωρηθεί ότι έχει επηρεαστεί και αλλάξει η κουλτούρα της επιχείρησης.

Η εσωτερική παρακίνηση δεν πρέπει να συνδέεται με την εξωτερική που περιλαμβάνει κυρίως αμοιβές ή ποινές. Όταν η παρακίνηση προέρχεται από την ατομική ικανοποίηση, το προσωπικό ενδιαφέρον και την πρόκληση της εργασίας, οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι περισσότερο δημιουργικοί συγκριτικά με την περίπτωση των εξωτερικών παρακινήσεων, σύμφωνα με την «Αρχή της Εσωτερικής Παρακίνησης».

Οι πρακτικές της εσωτερικής παρακίνησης που επηρεάζουν την δημιουργικότητα μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω σημεία:

²⁰ Dodgson, M., Gann, D., Salter, A. (2006) "The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble", R&D Management 36/3, 333-346

- Η εργασία πρέπει να είναι προκλητική για τις δυνατότητες του κάθε εργαζομένου, ώστε να μην του προκαλεί πλήξη αλλά και να μην τον εξουθενώνει και να τον οδηγεί σε απώλεια του ελέγχου.
- Πρέπει να δίδεται ελευθερία επιλογής από τους εργαζομένους των μέσων και των διαδικασιών που απαιτούνται για την επίτευξη του στόχου, όχι όμως απαραίτητα και του στόχου.
- Οι διαθέσιμοι πόροι (χρόνος, χρήμα, αριθμός στελεχών) που διατίθενται για την υλοποίηση ενός προγράμματος πρέπει να είναι επαρκείς για την στήριξη της δημιουργικότητας.
- Οι ομάδες εργασίας πρέπει να αποτελούνται από ανθρώπους με διαφορετικές εμπειρίες και μορφές δημιουργικής σκέψης, διότι αυτό οδηγεί σε συναρπαστικούς συνδυασμούς και αποτελέσματα. Οι ομοιογενείς ομάδες εργασίας παράγουν γρήγορες αλλά συνηθισμένες και αναμενόμενες ιδέες και λύσεις.
- Η Διοίκηση να επαινεί την προσπάθεια για δημιουργικό και καινοτόμο αποτέλεσμα από τον εργαζόμενο, ανεξαρτήτως της επιτυχίας του εγχειρήματος.
- Η δημιουργικότητα προάγεται κυρίως όταν υποστηρίζεται από ολόκληρο τον οργανισμό μέσα από την από κοινού αξιοποίηση των πληροφοριών, την προώθηση της συνεργασίας και την έλλειψη μικροπολιτικών θεμάτων μεταξύ των εργαζομένων.

2.10.3 Επιχειρησιακή Κουλτούρα και Καινοτομία

Η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μια κουλτούρα όσον αφορά τα τμήματα και τις ομάδες μέσα στην επιχείρηση η οποία θα προάγει την καινοτομία. Δεν πρέπει να υπάρχουν χαλαρές σχέσεις ανάμεσα στα τμήματα και οι διαχωρισμοί μέσα στην επιχείρηση δεν πρέπει να είναι απόλυτοι και καθολικοί. Πρέπει να υπάρχουν στενές διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα σε αυτούς που εργάζονται για την καινοτομία και στα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης. Η δημιουργία δύο τάξεων εργαζομένων και η παροχή προνομίων σε μία από αυτές θα αναπτύξει αρνητικές συμπεριφορές στους υπόλοιπους.

Πρόκληση στην προσπάθεια δημιουργίας ενός νέου προϊόντος είναι η επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στην οργάνωση και την ελευθερία μέσα στον οργανισμό. Ένα υπερβολικά δομημένο οργανωτικό σχήμα, με υψηλό βαθμό ακαμψίας και ελάχιστη διαβίβαση αρμοδιοτήτων,

ευθυνών και εξουσιών μπορεί να καταστείλει απόλυτα την δημιουργικότητα και να σκοτώσει την καινοτομία²¹.

Ένας τρόπος δυναμικής ανάπτυξης της καινοτομίας ενός οργανισμού είναι η Κυκλική Διανομή Καθηκόντων (task rotation). Μέσα από την συχνή εναλλαγή καθηκόντων μεγαλώνει η οπτική γωνία κάθε στελέχους και υποστηρίζεται η διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος.

Τα θέματα που σχετίζονται με την κουλτούρα του οργανισμού και μπορούν να οδηγήσουν στην αποτυχία της καινοτομίας είναι η ανεπαρκής ηγεσία, οργάνωση, επικοινωνία, ενδυνάμωση του προσωπικού, διαχείριση της γνώσης.

2.11 Καινοτομία και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Επιχείρησης

Όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα²².

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφορά στο πώς πραγματικά μια επιχείρηση θέτει γενικές στρατηγικές σε εφαρμογή. Πώς μια εταιρεία πετυχαίνει ένα βιώσιμο πλεονέκτημα δαπανών; Πώς μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της; Πώς μια εταιρεία επιλέγει έναν τομέα δραστηριότητας έτσι ώστε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αναπτυχθεί από μία εστιασμένη στρατηγική; Πότε και πώς μπορεί μια εταιρεία να αποκομίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τον ανταγωνισμό με μια συντονισμένη στρατηγική σε συναφείς βιομηχανίες; Πώς η αβεβαιότητα εισάγεται στην αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος; Πώς μπορεί μια εταιρεία να υπερασπίσει την ανταγωνιστική θέση της.

²¹Bodewes, W.E.J. (2000), "Neither chaos nor rigidity: an empirical study of the effect of partial formalization on organizational Innovativeness", Tilburg: Dutch University Press

²²Grant R.M, (1998) "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications", Blackwell Business, pp. 181-192, 3rd Edition

Οι εταιρείες δημιουργούν και συντηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την αντίληψη ή την ανακάλυψη νέων και βελτιωμένων τρόπων ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία και τη μεταφορά τους στην αγορά, η οποία αποτελεί τελικά μια πράξη καινοτομίας. Διότι η καινοτομία είναι σε πολύ ευρύ ορίζοντα, έμφυτη στο στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλαίσιο της εταιρείας. Περιλαμβάνει όχι μόνο νέες τεχνολογίες αλλά και νέες μεθόδους ή τρόπους δράσης, ενώ εμφανίζεται στο σχεδιασμό ενός νέου προϊόντος, σε μία νέα διαδικασία παραγωγής, σε μία νέα προσέγγιση μάρκετινγκ ή σε ένα νέο τρόπο εκπαίδευσης και οργάνωσης.

Ένα μεγάλο μέρος της καινοτομίας δεν είναι ριζοσπαστικό αλλά μάλλον σωρευτικό και αυξητικό, αποτελούμενο από μικρές ανακαλύψεις και προόδους και όχι από ριζοσπαστικές τεχνολογικές ή άλλου είδους εφευρέσεις. Είναι λοιπόν τόσο το αποτέλεσμα της οργανωτικής μάθησης όσο και των τυπικών δραστηριοτήτων Έρευνας και Ανάπτυξης, ενώ απαιτεί επενδύσεις στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων. Η σημασία της στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μία επιχείρηση είναι προφανής, αφού οι καινοτόμες ευκαιρίες αναπτύσσονται συνήθως από κάποια ασυνέχεια ή αλλαγή στη δομή της επιχείρησης ή της αγοράς που μπορεί τελικά να προσδώσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση που κατορθώνει να αντιληφθεί και να εκμεταλλευθεί την ευκαιρία.

Οι σημαντικότερες αιτίες καινοτομιών που μετατοπίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνοψίζονται στα παρακάτω²³:

- Νέες Τεχνολογίες: Η τεχνολογική αλλαγή δημιουργεί νέα προϊόντα, νέες δυνατότητες για το σχεδιασμό ενός υπάρχοντος προϊόντος, νέους τύπους μάρκετινγκ, παράδοσης και συναφών υπηρεσιών, ακόμη και νέες βιομηχανίες.
- Νέες ή μετατοπιζόμενες ανάγκες αγοραστών: όταν οι άνθρωποι αλλάζουν τις προτεραιότητές τους ή αναπτύσσουν νέες ανάγκες, γεννιέται μία καινοτόμος ευκαιρία που θα μπορούσε να οδηγήσει σε απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος την επιχείρηση που μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτές τις αλλαγές.

²³Porter, M.E. (1990), "The competitive advantage of nations", The Free Press, USA

- Η εμφάνιση ενός νέου τομέα βιομηχανίας: Μία άλλη ευκαιρία να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρουσιάζεται όταν εμφανίζεται ένας νέος τομέας σε μια βιομηχανία ή όταν διάφορα υπάρχοντα τμήματα ανασυγκροτούνται. Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε νέους πελάτες, νέους τρόπους μάρκετινγκ και προσέγγισης συγκεκριμένων πελατών και νέους τρόπους παραγωγής συγκεκριμένων προϊόντων.
- Μετατόπιση προστιθέμενων δαπανών ή διαθεσιμότητας: Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι συχνά αποτέλεσμα αλλαγών στις προστιθέμενες δαπάνες, όπως εργασία, πρώτες ύλες, ενέργεια, μεταφορά, μηχανήματα. Τέτοιες αλλαγές μπορούν να μετατοπίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που ήταν σε θέση να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες οργάνωσης και διοίκησης σύμφωνα με τις νέες καταστάσεις.
- Αλλαγές στους κυβερνητικούς κανονισμούς: Άλλα ερεθίσματα στην καινοτομία, που μπορεί τελικά να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι αλλαγές σε κυβερνητικούς κανονισμούς που αφορούν στα πρότυπα προϊόντων, προστασίας περιβάλλοντος, εμπόδια εισόδου, περιορισμούς εμπορίου. Μικρές ή ευέλικτες επιχειρήσεις που μπορούν να προσαρμοστούν γοργά σε τέτοιες αλλαγές μπορούν να κερδίσουν ένα πλεονέκτημα έναντι στις καθιερωμένες βιομηχανικές επιχειρήσεις που έχουν δομήσει τις δραστηριότητές τους πάνω σε συγκεκριμένα καθεστάτα κυβερνητικών κανονισμών.

Τελικά, η καινοτομία μπορεί μερικές φορές να είναι το αποτέλεσμα της επένδυσης σε Έρευνα και Τεχνολογία ή σε έρευνα αγοράς, αλλά αρκετά συχνά είναι απλά ένας μη συμβατικός τρόπος σκέψης που βοηθά να κοιτάξει κανείς στη σωστή κατεύθυνση, στον σωστό χρόνο. Η καινοτομία, με λίγες εξαιρέσεις, είναι το αποτέλεσμα ασυνήθιστης προσπάθειας. Οι επιχειρήσεις που καινοτομούν δεν είναι συχνά μεγάλες ή κατεστημένες επιχειρήσεις, αλλά μάλλον νέες ευέλικτες ή μικρές επιχειρήσεις. Η καινοτόμος εταιρεία είναι αυτή που ακολουθεί με πείσμα την καινοτομία στη στρατηγική της. Η καινοτομία είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ενώ η ποιότητα των υπηρεσιών έχει αποδειχθεί ότι είναι ουσιαστικής σημασίας για να πεισθούν οι πελάτες να επιλέξουν μία επιχείρηση έναντι μίας άλλης, πολλές επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει ότι η διατήρηση της αριστείας σε σταθερή βάση αποτελεί επιτακτική ανάγκη, αν θέλουν να κερδίσουν την αφοσίωση των πελατών. Αυτή η μακροπρόθεσμη

προοπτική δημιουργίας και διατήρησης σχέσεων με τους πελάτες είναι υψίστης σημασίας για τη διατήρηση της ηγετικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά, υπό τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Επιπλέον, και με δεδομένα την ολοένα μικρότερη διάρκεια ζωής των προϊόντων και των υπηρεσιών λόγω της συνεχούς τεχνολογικής εξέλιξης, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη όχι μόνο να βελτιώνει, αλλά και να ανακαινίζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της και να προβλέπει τις ανάγκες των πελατών σε συνεχή βάση. Πρέπει συνεχώς να αποδεικνύει την ικανότητά της να σκέφτεται για τον πελάτη και να συλλαμβάνει και να εφαρμόζει νέους τρόπους καλύτερης εξυπηρέτησης.

Η συμβολή της καινοτομίας στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την επιχείρηση είναι πολύπλευρη, αφού τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της καινοτομίας περιλαμβάνουν:

- Μια ισχυρή σχέση μεταξύ των επιδόσεων της αγοράς και των νέων προϊόντων.
- Νέα προϊόντα που βοηθούν στη διατήρηση των μεριδίων αγοράς και στη βελτίωση της κερδοφορίας.
- Ανάπτυξη και μέσω παραγόντων που δεν σχετίζονται με τις τιμές, όπως ο σχεδιασμός, η ποιότητα, η εξατομίκευση.
- Δυνατότητα αντικατάστασης ξεπερασμένων προϊόντων και μείωσης του κύκλου ζωής των προϊόντων.
- Μείωση του χρόνου παραγωγής και επιτάχυνση της ανάπτυξης νέων προϊόντων σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές.

Οι δαπάνες για την έρευνα, την ανάπτυξη και την εισαγωγή καινοτομιών είναι καθοριστικοί παράγοντες για την επιχείρηση που στοχεύει στην απόκτηση μεγάλου μεριδίου αγοράς. Η επίτευξη υψηλότερης ανταγωνιστικότητας μέσω των καινοτομιών σημαίνει ότι γίνεται δυνατή η παραγωγή υψηλότερης ποιότητας προϊόντων με μικρότερο κόστος, σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Αντίθετα, η επιχείρηση που δεν είναι σε θέση να εισάγει καινοτομίες σε συνεχή βάση, κινδυνεύει να μείνει πίσω και συνεπώς να αποτύχει ή και να εξαφανιστεί από την αγορά. Πολλά είναι τα παραδείγματα επιχειρήσεων ή και κλάδων που για διάφορους λόγους αρνούσαν να καινοτομήσουν: Οι βιομηχανίες παπουτσιών θεωρούσαν ότι έχουν να κάνουν με ένα ώριμο προϊόν, μέχρι που εμφανίστηκαν οι εταιρείες NIKE και REEBOK. Τα ελαστικά των αυτοκινήτων θεωρούνταν ένα κοινότυπο προϊόν, ώσπου η GOODYEAR εισήγαγε νέα βελτιωμένα είδη. Πολλοί επιχειρηματίες δεν ενθαρρύνουν την ανάπτυξη

καινοτομιών από το προσωπικό, όταν οι μισθωτοί υπάλληλοι της 3M έχουν δημιουργήσει περισσότερα από 60.000 νέα προϊόντα. Και τα παραδείγματα των επιχειρήσεων που έχασαν το μερίδιο της αγοράς τους και εξαφανίστηκαν δεν έχει τέλος (BORDEN, ΙΖΟΛΑ κλπ)²⁴.

2.11.1 Η Καινοτομία και η Διεθνοποίηση του Ανταγωνισμού

«Ολοένα και περισσότερο η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της διοίκησης της καινοτομίας. Η υγιής επιχείρηση αποτελεί σύστημα “αρνητικής εντροπίας”, που συνεχώς δημιουργεί νέα τάξη και νέες δομές ώστε να επιβιώνει και να αναπτύσσεται. Για να παραμείνει ανταγωνιστική μια επιχείρηση πρέπει συνεχώς να δημιουργεί καινούργιες στρατηγικές, καινούργια προϊόντα, νέες μεθόδους παραγωγής, διακίνησης και διάθεσης»¹⁷.

Τα τελευταία χρόνια η έννοια της «εξέλιξης του ανταγωνισμού» που περιγράφει τη διαρκώς αυξανόμενη διεθνοποίηση του ανταγωνισμού, απασχολεί όχι μόνο τους ακαδημαϊκούς ερευνητές αλλά και τους επιχειρηματίες στις αναπτυσσόμενες και αναπτυγμένες χώρες του κόσμου. Για παράδειγμα η ONE και το συναφές νομοθετικό περίβλημα έδωσε στις επιχειρήσεις που εδρεύουν σε κάποια χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης τη δυνατότητα να αναζητήσουν επιχειρηματικές ευκαιρίες και να ανταγωνιστούν σε ολόκληρη την Ε.Ε. με πολύ μεγαλύτερη ευκολία από ότι στο παρελθόν²⁵.

Από την άλλη πλευρά, η διεθνοποίηση του ανταγωνισμού σημαίνει και άμεση αύξηση των κινδύνων και των εξωτερικών απειλών για κάθε επιχείρηση η οποία οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι ο ανταγωνισμός πλέον μπορεί να προέλθει από παντού και όχι μόνο από εταιρείες που εδρεύουν στην ίδια γεωγραφική περιοχή, καθιστώντας ακόμη πιο επιτακτική την ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσα από την καινοτομία.

²⁴Κυριαζόπουλος, Π.Γ., (2000), «Η σύγχρονη επιχείρηση στο ξεκίνημα του 21^{ου} αιώνα», Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική

²⁵Πιπερόπουλος, Π.Γ., (2007), «Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters», Θεσσαλονίκη, Π. Πιπερόπουλος & Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Η διεθνοποίηση ή όπως κάποιοι την αποκαλούν η «παγκοσμιοποίηση» συνιστά την εξέλιξη του ανταγωνισμού. Η διεθνοποίηση «ελευθέρωσε» τις εταιρείες από τους φυσικούς και γεωγραφικούς περιορισμούς και από διάφορες εθνικές δεσμευτικές πολιτικές, ενώ δίδει έμφαση σε τομείς που εξαρτώνται από τη διάχυση γνώσεων, πληροφοριών αλλά και τομείς που στηρίζονται στην τεχνολογία και την καινοτομία.

Η ραγδαία εξέλιξη, ανάπτυξη και διάχυση σε όλους τους τομείς της οικονομίας και της κοινωνίας τόσο στις αναπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες του κόσμου, των πληροφοριακών και επικοινωνιακών τεχνολογιών (Information and Communication Technologies), η εξέλιξη σε ταχύτητα, λειτουργικότητα και προσβασιμότητα του παγκόσμιου ιστού (World Wide Web) και του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) έχουν εντατικοποιήσει τη διεθνοποίηση του ανταγωνισμού και έχουν ανοίξει νέες προοπτικές αλλά και προκλήσεις για τις μικρομεσαίες και τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Είναι λοιπόν σήμερα επιτακτική η ανάγκη, κάθε επιχείρηση να είναι «ανοιχτή» σε νέες ιδέες, διαδικασίες και μεθόδους οργάνωσης και να μπορεί να τις απορροφήσει δημιουργικά. Οι στρατηγικές και οι μέθοδοι καινοτομίας και μεταφοράς τεχνογνωσίας πρέπει να εφαρμόζονται σε κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Εξίσου σημαντικά είναι και τα εθνικά και περιφερειακά συστήματα καινοτομίας, που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και εξέλιξη των καινοτόμων επιχειρήσεων. Τέτοια προγράμματα απαιτούν κατάλληλες πολιτικές και δυναμικές που θα βοηθήσουν στη δημιουργία και εξέλιξη καινοτόμων προσπαθειών, στη διάχυση της γνώσης και της τεχνολογίας και στην μεταφορά τους σε επιχειρηματικούς κύκλους που θα μπορούν να τις απορροφήσουν και να τις χρησιμοποιήσουν δημιουργικά:

2.12. Η Καινοτομία και η Οικονομική Κρίση

Είναι δύσκολο για τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν και να προσαρμοστούν στην αλλαγή, όταν αυτή είναι δραστική, απότομη και επιβάλλεται από εξωτερικούς παράγοντες. Τα ξαφνικά γεγονότα αλλαγών και κρίσεων αν και έχουν μικρές πιθανότητες να συμβούν, μπορούν να έχουν σοβαρές επιπτώσεις για μια επιχείρηση. Πολλοί υποστηρίζουν ότι για το λόγο αυτό η βιβλιογραφική και ακαδημαϊκή έρευνα πρέπει να δώσει μεγαλύτερη βαρύτητα στη διερεύνηση απρόβλεπτων γεγονότων, όπως είναι αυτό της οικονομικής κρίσης.

Φαίνεται ότι η ξαφνική αλλαγή μπορεί να προσφέρει οφέλη για τις εταιρείες που έχουν επενδύσει και αναπτύξει καλή επιχειρησιακή σχέση τόσο στο εσωτερικό (εργαζόμενοι, σωματεία εργαζομένων) όσο και στο εξωτερικό (πελάτες, προμηθευτές, διανομείς, σύμβουλοι, μέσα μαζικής ενημέρωσης) της επιχείρησης, ενώ η διαχείριση της κρίσης είναι ουσιαστικά ένα μίγμα εφαρμοσμένων, κοινών πρακτικών και εμπειριών αλλά και χρόνου που πρέπει να αφιερωθεί για την αντιμετώπιση του προβλήματος.

Υπάρχουν στην πραγματικότητα τρεις διαφορετικοί τύποι κρίσης και ο κάθε τύπος χαρακτηρίζεται από τον χρονικό περιορισμό του:

- Η άμεση κρίση είναι η πιο συνήθης. Από τη φύση της δεν προειδοποιεί ή προειδοποιεί ελάχιστα για το γεγονός ότι θα εμφανιστεί. Έτσι, δεν προσφέρονται δυνατότητες διερεύνησης της για την έγκαιρη προετοιμασία συγκεκριμένου σχεδίου αντιμετώπισης. Πρέπει ο επιχειρηματίας να είναι πάντα έτοιμος να δράσει άμεσα. Στην περίπτωση των άμεσων κρίσεων η σημασία των καλών επιχειρησιακών σχέσεων είναι μεγάλη. Αν ο επιχειρηματίας προσπαθήσει να αντιμετωπίσει τέτοιου είδους κρίση σε συνεργασία με δυσαρεστημένο προσωπικό, πελάτες, συνεργάτες κλπ, η μάχη θα είναι χαμένη πριν καν ξεκινήσει.
- Η αναδυόμενη κρίση μπορεί να αργεί να εμφανιστεί, αλλά δεν είναι πιο προβλέψιμη. Η δυσκολία εδώ είναι η αναγνώριση των ζητημάτων και η συναρμολόγηση των συχνά ετερόκλητων στοιχείων που δείχνουν ότι μια κρίση, σαν ένα επί μακρόν σβησμένο ηφαίστειο, είναι έτοιμη να εκραγεί. Ακόμα και αν ήταν δυνατή η αναγνώριση της αναδυόμενης κρίσης από την αρχική περίοδο της διαμόρφωσής της, είναι πολύ δύσκολο να πεισθεί η ανώτερη διοίκηση ότι υπάρχει ένα μεγάλο πρόβλημα στον ορίζοντα. Έτσι, οι μικρότερες «κρίσεις» της καθημερινότητας απορροφούν τους εργαζομένους που αποφεύγουν την αντιμετώπιση ενός ακόμα προβλήματος, ιδιαίτερα αν αυτό δεν έχει ακόμα εμφανιστεί. Χωρίς πανικό, το στέλεχος που διαπίστωσε την αναδυόμενη κρίση καλό θα ήταν να την ανακοινώσει εγγράφως στη διοίκηση.
- Η παρατεταμένη κρίση μπορεί να διαρκέσει από μερικές εβδομάδες ως μερικά χρόνια. Συχνά υποκινείται και τρέφεται από την ανίερη τριάδα της καθαρής κερδοσκοπίας, των κουτσομπολιών και των φημών.

Η πρόσφατη διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση λόγω της παγκοσμιοποίησης επηρέασε γρήγορα την παγκόσμια οικονομική δραστηριότητα. Ξεκίνησε τον Σεπτέμβριο του 2008 από

τις Η.Π.Α. και γρήγορα εξαπλώθηκε σχεδόν σαρωτικά στις υπόλοιπες εθνικές οικονομίες της υφηλίου.

Στις Η.Π.Α. σε λίγες μόνο μέρες η μεσαία τάξη που εμπιστευόταν τις αποταμιεύσεις της στο Χρηματιστήριο έχασε 14 τρις δολάρια, 700.000 άνθρωποι έχαναν την δουλειά τους μηνιαίως επί ένα και πλέον χρόνο, 20 εκατομμύρια οικογένειες έχασαν τα σπίτια τους, 80 εκατομμύρια οικογένειες βρέθηκαν να ζουν σε σπίτια με αξία μικρότερη από το στεγαστικό δάνειο που χρωστούσαν στις τράπεζες, εξαφανίστηκαν 40 τρισεκατομμύρια δολάρια αξίας στα χρηματιστήρια της Γης, οι κυβερνήσεις άρχισαν να διοχετεύουν τρισεκατομμύρια δολάρια, ευρώ, γεν κλπ στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, οι κυβερνήσεις εθνικοποίησαν τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες, ακόμα και αυτοκινητοβιομηχανίες²⁶.

Ως οικονομική κρίση, στην παρούσα εργασία, αναφέρεται η ελληνική κρίση χρέους. Το δημοσιονομικό έλλειμμα της Ελλάδας, σύμφωνα με τους ειδικούς, δεν καθιστά το δημόσιο χρέος βιώσιμο, με αποτέλεσμα να επαναλαμβάνεται ο κίνδυνος χρεοκοπίας και στάσης πληρωμών του Ελληνικού Δημοσίου. Η δημοσιονομική προσαρμογή και εξυγίανση επέβαλλε την λήψη μέτρων μείωσης των δαπανών. Η μείωση των δαπανών πήρε διάφορες μορφές στον δημόσιο τομέα: μειώσεις μισθών, διαθεσιμότητα υπαλλήλων, καταργήσεις/συγχωνεύσεις υπηρεσιών, μειώσεις ιεραρχικών επιπέδων κ.ά.

Μια κρίση εμπεριέχει την απειλή σχετικά με τους πόρους και τους ανθρώπους, την απώλεια του ελέγχου και ορατές ή αόρατες συνέπειες στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς²⁷.

Η κρίση σαφώς και επηρέασε τις ελληνικές επιχειρήσεις δημιουργώντας αρκετά προβλήματα. Είχε άμεσο αντίκτυπο όχι μόνο στις πωλήσεις, στα κέρδη, στα αποθέματα και στις επενδύσεις παγίου κεφαλαίου αλλά και στην απασχόληση των εργαζομένων των επιχειρήσεων.

Για τους λόγους αυτούς οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν πλήρη γνώση του περιβάλλοντος, να βρίσκονται διαρκώς σε ετοιμότητα να αντιλαμβάνονται και να αξιολογούν τις αλλαγές του περιβάλλοντος έτσι ώστε να μπορούν να διαχειριστούν τη μεγάλη αβεβαιότητα και να είναι σε θέση να αποφύγουν τις απειλές και να εκμεταλλευτούν τις όποιες ευκαιρίες διαφαίνονται στον ορίζοντα. Οι στρατηγικές κινήσεις που πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να μπορέσουν να βγουν όσο το δυνατόν λιγότερο «χτυπημένες» από ένα περιβάλλον κρίσης είναι οι εξής:

1. Να εστιάσουν στο μέλλον τους: Μια ισχυρή επιχείρηση πάντα θα βλέπει ευκαιρίες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της και για να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς θα πρέπει να επικεντρωθεί στις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, στα καλύτερα προϊόντα και στους πολυτιμότερους πελάτες.
2. Να είναι σε ετοιμότητα για την αντιμετώπιση της «απειλής»: Οι επιχειρήσεις πρέπει να μειώσουν το νεκρό σημείο ώστε να παραμείνουν κερδοφόρες ακόμη και υπό το χειρότερο σενάριο, καθώς και να προβούν σε μείωση της παραγωγικής ικανότητας, της πολυπλοκότητας και των πάγιων εξόδων.
3. Να είναι σε θέση να προβλέψουν τη μελλοντική διάρθρωση της βιομηχανίας, να κατανοήσουν τις επιπτώσεις του κρατικού παρεμβατισμού και να δημιουργήσουν μια εικόνα του πώς θα αναδιαρθρωθούν.
4. Να επαναπροσδιορίσουν το σχέδιο δράσης τους: Αν κάποια επιχείρηση οδηγηθεί στην συγχώνευση, πρέπει να αποφασίσει αν θα είναι ο αγοραστής ή ο πωλητής. Πρέπει επίσης να επιτρέψει τις αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου μέσω της έξυπνης τιμολόγησης και τέλος δεν πρέπει να θυσιάσει την E&A ή άλλες κεφαλαιουχικές δαπάνες αλλά να χρησιμοποιήσει αυτές τις επενδύσεις επιθετικά.
5. Να αναλάβουν έξυπνα ρίσκα Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι έτοιμες για την ανάκαμψη, να παρακολουθούν και να προετοιμαστούν για μια αναζωπύρωση των τιμών και ιδιαίτερα των τιμών των βασικών προϊόντων, καθώς και να προετοιμαστούν για αναδιάρθρωση του χρέους τους εάν υπερβούν τα πακέτα στήριξης.

Συνοψίζοντας αναφέρεται ότι οι επιχειρήσεις προκειμένου να συνεχίσουν τη λειτουργία τους θα πρέπει να διασφαλίσουν την απαιτούμενη ρευστότητα, να μειώσουν τις περιττές δαπάνες, να προβούν σε μια πιο ορθή τιμολόγηση, να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους στο έπακρο αλλά και να υιοθετήσουν καινοτόμες ιδέες. Θα πρέπει να διατηρήσουν υψηλό ανταγωνιστικό συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, να είναι ευέλικτες, να προσαρμόζονται έγκαιρα, να εισάγουν καινοτομίες και να αξιοποιήσουν την τεχνολογία και τα διάφορα σύγχρονα μέσα. Οι επιχειρηματίες θα πρέπει να είναι σε θέση να προβλέψουν τυχόν οικονομικές δυσκολίες που σχετίζονται με τη μείωση των πωλήσεων, με προβλήματα με τους προμηθευτές, με την απώλεια σταθερών πελατών, με τη μη αποδοτική αξιοποίηση

του προσωπικού καθώς και με την μη έγκαιρη πληρωμή των τιμολογίων.

2.13 Καινοτομία και Ευρωπαϊκή Ένωση

Η καινοτομία βρίσκεται στο επίκεντρο της στρατηγικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη δημιουργία ανάπτυξης και απασχόλησης μέχρι το 2020. Τα κράτη μέλη παροτρύνονται να επενδύουν το 3% του ΑΕΠ τους στην E&A έως το 2020 και με αυτόν τον τρόπο, εκτιμάται ότι θα δημιουργηθούν 3,7 εκατομμύρια θέσεις εργασίας και θα αυξηθεί το ετήσιο ΑΕΠ περίπου κατά 800 δις. Ευρώ²⁸.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση θεωρεί ότι η καινοτομία είναι το μεγαλύτερο όπλο της για την πολυπόθητη ανάκαμψη από την οικονομική κρίση που την πλήττει. Σε επίπεδο χωρών, η επένδυση σε δράσεις Έρευνας και Ανάπτυξης οδηγεί στην γρηγορότερη ανάκαμψη των αντίστοιχων οικονομιών. Αλλά και σε επίπεδο επιχειρήσεων, η ανάπτυξη ενός καινοτομικού περιβάλλοντος είναι ο μόνος τρόπος για να επιβιώσουν οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις στα πλαίσια της διεθνοποιημένης οικονομίας²⁹.

Με την πρωτοβουλία "Ένωση της Καινοτομίας" η Ευρωπαϊκή Ένωση εστιάζει σε προσπάθειες – και συνεργασία της με τρίτες χώρες – για την επιτυχή αντιμετώπιση των μεγάλων προκλήσεων της εποχής μας: ενέργεια, επισιτιστική ασφάλεια, κλιματική αλλαγή και γήρανση του πληθυσμού. Στο πλαίσιο αυτό, το δημόσιο παρεμβαίνει για να παρέχει κίνητρα στον ιδιωτικό τομέα και να εξαλείφει τα εμπόδια που δυσχεραίνουν την εφαρμογή των καινοτόμων ιδεών στην αγορά. Τέτοιου είδους εμπόδια είναι η έλλειψη χρηματοδότησης, ο κατακερματισμός των ερευνητικών προγραμμάτων και των αγορών, η περιορισμένη χρήση δημόσιων διαγωνισμών για την καινοτομία και οι καθυστερήσεις στη θέσπιση προτύπων.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση επιδιώκει επίσης να δημιουργήσει έναν ενιαίο Ευρωπαϊκό Χώρο Έρευνας εντός του οποίου οι ερευνητές θα μπορούν να εργάζονται οπουδήποτε στην Ευρώπη, ενώ θα παρέχεται στήριξη στη διασυνοριακή συνεργασία.

Το πιο απτό παράδειγμα της πολιτικής που εφαρμόζει η Ευρωπαϊκή Ένωση στον τομέα της έρευνας και της καινοτομίας είναι το Έβδομο Πρόγραμμα Πλαίσιο 2007-13 (ΠΠ7) με προϋπολογισμό ύψους 50,5 δις. ευρώ. Το ΠΠ7 χρηματοδοτεί ερευνητικά προγράμματα σε 4 κύριες κατηγορίες:

- Συνεργασία: πρόκειται για ερευνητική συνεργασία στους τομείς της υγείας, των τροφίμων, της γεωργίας, της αλιείας, της βιοτεχνολογίας, των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνίας, της ενέργειας, του περιβάλλοντος (κυρίως της κλιματικής αλλαγής), των μεταφορών (κυρίως της αεροναυπηγικής), των κοινωνικών, οικονομικών και ανθρωπιστικών επιστημών, του διαστήματος και της ασφάλειας. Άλλοι τομείς συνεργασίας είναι οι νανοεπιστήμες, οι νανοτεχνολογίες, τα υλικά και οι νέες τεχνολογίες παραγωγής.
- Ιδέες: σύσταση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Έρευνας, το οποίο χρηματοδοτεί την πρωτοποριακή επιστημονική έρευνα.
- Ανθρώπινοι πόροι: πρόκειται για το ανθρώπινο δυναμικό και συγκεκριμένα για υποτροφίες σε νέους ερευνητές, υποτροφίες για διά βίου μάθηση και επαγγελματική εξέλιξη, συμπράξεις βιομηχανίας - πανεπιστημίων, καθώς και χορήγηση βραβείων αριστείας.
- Ικανότητες: προβλέπονται χρηματοδοτήσεις για την αναβάθμιση των υποδομών έρευνας, τη στήριξη των ερευνητικών και αναπτυξιακών δραστηριοτήτων των μικρών επιχειρήσεων, την ανάπτυξη συνεργατικών σχηματισμών στο γνωστικό και επιστημονικό πεδίο, και την εν γένει προώθηση της επιστημονικής γνώσης.

Το νέο πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την περίοδο 2014-2020 «Ορίζοντας 2020» θα συγκεντρώσει όλες τις χρηματοδοτήσεις για την έρευνα και την καινοτομία που σήμερα παρέχονται μέσω:

- των προγραμμάτων-πλαισίων για την έρευνα και την τεχνολογική ανάπτυξη
- των δραστηριοτήτων του προγράμματος-πλαισίου για την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία
- του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Καινοτομίας και Τεχνολογίας (EIT).

Στόχοι του προγράμματος είναι:

- να ενισχυθεί η θέση της Ευρωπαϊκής Ένωσης στον τομέα της επιστημονικής έρευνας (24,5 δισ. ευρώ) - το ποσό αυτό περιλαμβάνει τη χρηματοδότηση (+ 77 %) του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Έρευνας (ΕΣΕ).

- να ενισχυθεί η υπεροχή της βιομηχανίας στον τομέα της καινοτομίας (17,9 δισ. ευρώ) — το ποσό αυτό περιλαμβάνει επενδύσεις σε βασικές τεχνολογίες, καλύτερη πρόσβαση σε κεφάλαια και στήριξη των μικρών επιχειρήσεων.
- να αντιμετωπιστούν σημαντικά ζητήματα, όπως η κλιματική αλλαγή, οι βιώσιμες μεταφορές, οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, η ασφάλεια των τροφίμων και η επισιτιστική ασφάλεια, η γήρανση του πληθυσμού (31,7 δισ. ευρώ).

Το πρόγραμμα "Ορίζοντας 2020" θα επιδιώξει:

- τη μετατροπή των τεχνολογικών ανακαλύψεων σε βιώσιμα προϊόντα με πραγματικές εμπορικές δυνατότητες, φέρνοντας σε επαφή τους παρόχους δημόσιων πόρων με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις
- να ενισχύσει τη διεθνή συνεργασία για την έρευνα και την καινοτομία, καλώντας σε συμμετοχή τρίτες χώρες και οργανώσεις
- να αναπτύξει περαιτέρω τον Ευρωπαϊκό Χώρο Έρευνας

Άλλοι φορείς της Ευρωπαϊκής Ένωσης που συμμετέχουν στην έρευνα και την καινοτομία είναι:

- Το Κοινό Κέντρο Ερευνών, που είναι ένα δίκτυο επτά ερευνητικών ιδρυμάτων από όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Εκτός από την έρευνα στους τομείς της πυρηνικής ενέργειας και της πυρηνικής ασφάλειας, το Κοινό Κέντρο Ερευνών έχει αναπτύξει διάφορες τεχνολογίες, όπως η τεχνολογία τηλεπαρακολούθησης για τον εντοπισμό επερχόμενων επισιτιστικών κρίσεων σε αναπτυσσόμενες χώρες που χρειάζονται τη βοήθεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Έρευνας (ΕΣΕ) που στηρίζει την "πρωτοποριακή έρευνα", ενθαρρύνοντας τους καλύτερους, πραγματικά δημιουργικούς επιστήμονες, ακαδημαϊκούς και μηχανικούς να προχωρήσουν πέρα από τα καθιερωμένα όρια της γνώσης και των επιστημονικών κλάδων. Ακολουθεί δε μια προσέγγιση "από τη βάση προς την κορυφή", χάρη στην οποία οι ερευνητές μπορούν να βρίσκουν νέες ευκαιρίες και τάσεις σε οποιονδήποτε τομέα της έρευνας, αντί να ακολουθούν τις προτεραιότητες που ορίζουν οι πολιτικοί.

- Έργο του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Καινοτομίας και Τεχνολογίας είναι να μετατρέπει τα αποτελέσματα της έρευνας σε εμπορικές εφαρμογές, δημιουργώντας έτσι "κοινωνίες γνώσης και καινοτομίας". Πρόκειται για ένα νέο μοντέλο εταιρικής σχέσης στην οποία συμμετέχουν πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, εταιρείες, ιδρύματα και άλλοι φορείς. Προτεραιότητες σήμερα είναι, μεταξύ άλλων, η κλιματική αλλαγή, οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και οι τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών νέας γενιάς.

Τα οφέλη που αναμένεται να προκύψουν από την καινοτομία είναι πολυδιάστατα:

- Οι απλοί πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης θα μπορέσουν να βελτιώσουν την ποιότητα της ζωής τους, ενώ νέες θέσεις εργασίας θα δημιουργηθούν. Η βελτίωση της οικονομίας, η καλύτερη διαχείριση του δημοσίου χρήματος, η ανάπτυξη μεθόδων για την αύξηση του χρόνου ζωής του ανθρώπου και για την αντιμετώπιση ασθενειών, θα έχουν προφανή αποτελέσματα στη ζωή των πολιτών.
- Σε επιχειρησιακό επίπεδο η ευκολότερη πρόσβαση στην χρηματοδότηση και στα ευρωπαϊκά προγράμματα, η ανάπτυξη φιλικών κανόνων πρόσβασης στην καινοτομία, η δυνατότητα οικονομικότερης ανάπτυξης πατέντων και η υποστήριξη της καινοτομίας από το δημόσιο τομέα των κρατών μελών αναμένεται να διευκολύνει την εμπορευματοποίηση των καλών ιδεών και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.
- Οι ερευνητές και οι μηχανικοί θα μπορέσουν να υλοποιήσουν την έρευνά τους στα πλαίσια της Ένωσης και να απολαύσουν υψηλού επιπέδου εκπαίδευση, κινητικότητα χωρίς περιορισμούς, καλύτερη πρόσβαση στα αποτελέσματα της έρευνας, πρόσβαση στα ευρωπαϊκά προγράμματα και συνεργασίες με ιδιωτικούς και δημοσίου φορείς.

²⁶Βαρουφάκης, Γ., (2012), «Παγκόσμιος Μινόταυρος-Οι πραγματικές αιτίες της Κρίσης», Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη

²⁷Παηγγυράκης, Γ., (2001), «Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου

²⁸http://europa.eu/pol/rd/index_el.htm

²⁹<http://bookshop.europa.eu/en/innovation-union-pbKI3213062/>

3 Το Παράδειγμα του οινοποιείου «ΣΕΜΕΛΗ» στη Νεμέα

Η ελληνική οινοπαραγωγή, όχι μόνο έχει να επιδείξει θαύματα ποιότητας, αλλά παρουσιάζεται καινοτόμος σε κάθε βήμα της. Αυτό, ωστόσο, δεν πρέπει να οδηγεί στην εσφαλμένη εντύπωση πως μια φιάλη σύγχρονου ελληνικού κρασιού περιέχει μεν ένα τεχνολογικά άρτιο, αλλά οργανοληπτικά απρόσωπο κρασί. Αντιθέτως, ανάμεσα στις καινοτομίες των ελληνικών κρασιών είναι αυτή ακριβώς η συνύπαρξη παλιού και νέου, η χρήση της τεχνολογίας και των πλέον μοντέρνων μεθόδων με σκοπό την ανάδειξη, όσο το δυνατόν εντονότερα, της μοναδικής φυσιογνωμίας του ελληνικού αμπελώνα και των κρασιών του³⁰.

Τα σύγχρονα ελληνικά κρασιά κουβαλούν μια μακράιωνη οινική ιστορία, έχουν κληρονομιά μοναδικές αμπελουργικές πρακτικές και βέβαια το θησαυρό των γηγενών ποικιλιών αμπέλου. Όλα αυτά, μαζί με τη συνεισφορά των ενθουσιωδών παραγωγών, που εφαρμόζουν σύγχρονη οινοπαραγωγή ανθρώπινης κλίμακας, τα καθιστούν διαφορετικά και μοναδικά. Παρ' όλα αυτά, τα σύγχρονα κρασιά της Ελλάδας δεν μένουν εκεί, γιατί η συνεχής εξέλιξη είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για το κρασί. Έτσι, εδώ και αρκετές δεκαετίες, οι καινοτομίες των ελληνικών κρασιών είναι πολλές. Ξεκινούν από το αμπέλι και φτάνουν έως τα ποτήρια, νέων και βετεράνων οινόφιλων, γοητεύοντάς τους. Γιατί η ανάδειξη της ποιότητας και του χαρακτήρα των ελληνικών κρασιών, καθώς και η ενίσχυση της εικόνας τους στη διεθνή οινική αγορά απαιτούν καινοτόμες ενέργειες “από τη ρίζα, μέχρι το μπουκάλι”. Οι καινοτομίες των ελληνικών κρασιών, των σύγχρονων κρασιών της Ελλάδας, αποδεικνύουν και εδραιώνουν την περίοπτη θέση τους παγκοσμίως.

Μία από τις πλέον καινοτομικές οινοποιίες είναι η Σεμέλη Α.Ε. που ιδρύθηκε το 1979 με στόχο τη δημιουργία κρασιών υψηλής ποιότητας και στην πορεία απορρόφησε την ιστορική οινοποιεία Νασιάκου. Οι πρώτες επενδύσεις έγιναν στους πρόποδες του Πεντελικού όρους με σκοπό τη δημιουργία ενός πρότυπου αμπελώνα, με ποικιλίες αλλά και μεθόδους καλλιέργειας, πρωτοποριακές για την εποχή.

Το όνομα «Σεμέλη» παραπέμπει αυτόματα στο αμπέλι και το κρασί, αφού η Σεμέλη ήταν η μητέρα του Διόνυσου, του προστάτη της αμπέλου στα αρχαία χρόνια, ο οποίος ανακάλυψε το κρασί και διέδωσε την καλλιέργεια του αμπελιού³¹.

Αρχικά δημιουργήθηκε ένας πρότυπος αμπελώνας στο Πεντελικό όρος, με ποικιλίες αλλά και μεθόδους καλλιέργειας καινοτόμες για την εποχή. Στη συνέχεια, η εταιρεία προχώρησε στην απόκτηση αμπελώνων στην Πελοπόννησο, σε Νεμέα και Μαντινεία, και στην κατασκευή ενός νέου, εντυπωσιακού οινοποιείου στη Νεμέα. Οι πρώτες σοδειές που παράγονται εκφράζουν τα χαρακτηριστικά των ποικιλιών τους και της περιοχής παραγωγής τους και σύντομα αποκτούν αφοσιωμένους υποστηρικτές. Γίνονται ταυτόχρονα τα αγαπημένα ενημερωμένων και έμπειρων οινόφιλων, τόσο στην Ελλάδα, όσο και εκτός συνόρων.

Το οινοποιείο Domaine Helios λειτούργησε πρώτη φορά το 2003 και βρίσκεται μέσα σε ένα εξαιρετικό αμπελοτόπι στο Κούτσι Νεμέας. Ο αμπελώνας εκτείνεται σε 100 ιδιόκτητα στρέμματα, που συμπληρώνονται με 400 επιπλέον, ιδιοκτησίας συνεργαζόμενων αμπελουργών, που προμηθεύουν τη Σεμέλη Α.Ε. με σταφύλι από το Κούτσι, τον Ασπρόκαμπο, το Καστράκι, την Αρχαία Νεμέα και γενικότερα τις πλαγιές του αμπελώνα της περιοχής.

Η Νεμέα, η πιο μεγάλη οινοπαραγωγική περιοχή ερυθρού κρασιού στην Ελλάδα και το Αγιωργίτικο, μια πολυδύναμη ποικιλία, με ξεχωριστή θέση ανάμεσα σε ποικιλίες του παγκόσμιου οινικού χάρτη, δεν θα μπορούσαν παρά να αποτελέσουν και τα πρώτα «προνόμια» του οινοποιείου.

Στο υπόγειο βρίσκονται οι τεράστιες δεξαμενές του οινοποιείου και οι εντυπωσιακές κάβες. Στο μισοσκόταδο, σε δρύινα βαρέλια γίνεται η παλαίωση του κρασιού, ενώ δίπλα αναπαύονται χιλιάδες φιάλες. Το οινοποιείο εντυπωσιάζει με το μέγεθός του, τη σχεδίαση και την αρχιτεκτονική του. Βρίσκεται σε υψόμετρο 600μ και σε επίπεδο αισθητικής, εργονομίας και λειτουργικότητας, το Domaine Helios είναι ένα από τα πιο σημαντικά εγχειρήματα στο χώρο του κρασιού, τουλάχιστον για την Ελλάδα. Με τον υπερσύγχρονο εξοπλισμό του και την πολύχρονη οινοποιητική εμπειρία των οινολόγων σε συνδυασμό με τις αυστηρές προδιαγραφές καλλιέργειας και τον τρόπο συλλογής των σταφυλιών, στο οινοποιείο δημιουργούνται σήμερα εξαιρετικά κρασιά σε όλες τις κατηγορίες τιμής, ικανοποιώντας ένα ευρύ κοινό καταναλωτών. Έχει τη δυνατότητα να οινοποιήσει κατ' έτος 800.000 τόνους

ερυθρού σταφυλιού και 200.000 τόνους λευκού, ενώ η εμφιάλωση μπορεί να φτάσει τις 2.000.000 φιάλες.

Στη Μαντινεία, την περιοχή με τη μεγαλύτερη ζήτηση λευκού κρασιού στην Ελλάδα, βρίσκεται το δεύτερο οινοποιείο της Σεμέλης, με 40χρονη ιστορία στην οινοποίηση του Μοσχοφίλερου. Το 2010 η «Μαντινεία Νασιάκου» τιμήθηκε ως το καλύτερο ελληνικό λευκό κρασί με το Greek Wine Trophy στο διαγωνισμό International Wine Challenge στο Λονδίνο ενώ το 2011 στον Διεθνή Διαγωνισμό Οίνου Θεσσαλονίκης έλαβε το Μεγάλο Χρυσό Μετάλλιο.

Επειδή κάθε καλό κρασί αντικατοπτρίζει την καταγωγή του, το οινοποιείο Σεμέλη αυξάνει συνεχώς τους ιδιόκτητους αμπελώνες του σε Νεμέα, Μαντινεία και Αττική. Υποστηρίζει σθεναρά τη φιλική προς το περιβάλλον εργασία στο αμπέλι και μεταχειρίζεται τα σταφύλια με ιδιαίτερο τρόπο, ενώ οι καινοτόμες τεχνικές καλλιέργειας και οινοποίησης εφαρμόζονται σε όλα τα στάδια της παραγωγής στοχεύοντας στην παραγωγή εκλεκτών οίνων. Σήμερα τα οινοποιεία Σεμέλη παράγουν συνολικά 700.000 φιάλες το χρόνο, τα οποία διακινούνται εντός Ελλάδας και σε μεγάλες αγορές του εξωτερικού. Τη συλλογή απαρτίζουν σήμερα έντεκα ξεχωριστοί οίνοι: το λευκό Mountain Sun (Ορεινός Ήλιος), το ροζέ και κόκκινο Mountain Sun, ο λευκός ξηρός οίνος Mantinia Nasiakos και Ktima Semeli Chardonnay, το λευκό και κόκκινο Semeli, καθώς και τα Semeli Reserve, Semeli Grande Reserve, Chateau Semeli και Semeli Espera.

Η αναγνώριση και τα βραβεία που έχουν λάβει τα προϊόντα της ΣΕΜΕΛΗ τα τελευταία χρόνια αποτελούν και το κίνητρο για να συνεχίσει με το ίδιο πάθος και ενθουσιασμό. Κάθε μία διάκριση από ειδικούς και κριτές και κάθε σχόλιο από τους καταναλωτές, ωθεί την ομάδα της να προχωρήσει στοχεύοντας στην τελειότητα.

Οι πιο σημαντικές διακρίσεις μπορούν να συνοψιστούν, στα παρακάτω:

- Για το Chateau Semeli, Χρυσό των Χρυσών, Μετάλλιο LAUREAT ,Χρυσό μετάλλιο στο διαγωνισμό Challenge International du Vin, Γαλλία, Χρυσό μετάλλιο & Εθνικός Νικητής Ερυθρού κρασιού στο διαγωνισμό World Wine Championships, ΗΠΑ, Ασημένιο μετάλλιο στον 9ο Διεθνή Διαγωνισμό Οίνου Θεσσαλονίκης 2009.

- Για το Ορεινός Ήλιος, Χρυσό μετάλλιο στο Διεθνή Διαγωνισμό Οίνου Θεσσαλονίκης 2011, Χρυσό μετάλλιο στο διαγωνισμό International Wine Challenge 2009 - Μεγάλη Βρετανία, Χρυσό μετάλλιο στο διαγωνισμό Starwine International Competition 2005 – Η.Π.Α., Αργυρό μετάλλιο στον Διεθνή Διαγωνισμό Οίνου Vinalies Internationales 2010 – Γαλλία, Αργυρό μετάλλιο στον 10ο Διεθνή Διαγωνισμό Οίνου Θεσσαλονίκης, Αργυρό μετάλλιο στο διαγωνισμό Challenge du Vin– Γαλλία
- Για το Μαντινεία Νασιάκου, Μεγάλο Χρυσό Μετάλλιο στον 11ο Διεθνή Διαγωνισμό Οίνου Θεσσαλονίκης, 2011, Greek Wine Trophy & Χρυσό μετάλλιο στο διαγωνισμό International Wine Challenge, 2010 - Μεγάλη Βρετανία, Ασημένιο μετάλλιο και Καλύτερο στην κατηγορία του στο διαγωνισμό International Wine & Spirit Competition, 2010 - Μεγάλη Βρετανία, Αργυρό μετάλλιο στον Διεθνή Οίνου Vinalies Internationales, 2010 – Γαλλία, Αργυρό μετάλλιο στον 10ο Διεθνή Διαγωνισμό Οίνου Θεσσαλονίκης 2010, Αργυρό μετάλλιο στο διαγωνισμό Challenge du Vin, 2010 – Γαλλία, Ασημένιο μετάλλιο στον Διεθνή Διαγωνισμό Οίνου Vinalies Internationales, 2009 – Γαλλία, Ασημένιο μετάλλιο στο διαγωνισμό Decanter International Wine Awards 2009 - Μεγάλη Βρετανία, Ασημένιο μετάλλιο και Καλύτερο στην κατηγορία του στο διαγωνισμό International Wine & Spirit Competition, 2009 - Μεγάλη Βρετανία, Αργυρό μετάλλιο στο διεθνή διαγωνισμό κρασιού Concours Mondial Du Vin.
- Για το Ορεινός Ήλιος Ροζέ, Αργυρό μετάλλιο στο διαγωνισμό Mondial du Rose, 2009 – Γαλλία, Αργυρό μετάλλιο στον 9ο Διεθνή Διαγωνισμό Οίνου Θεσσαλονίκης, 2009, Ασημένιο μετάλλιο και Καλύτερο στην κατηγορία του στο διαγωνισμό International Wine & Spirit Competition, 2009 - Μεγάλη Βρετανία

Ο περίπατος σ' έναν αμπελότοπο σημαίνει απόδραση από τη καθημερινότητα. Για το λόγο αυτό η ομάδα της Σεμέλη έχοντας ζήσει και οι ίδιοι την εμπειρία αυτή, θέλησαν να καινοτομήσουν και να την μοιραστούν με τους φίλους του κρασιού και τους λάτρεις της φύσης. Έτσι, ανέπτυξαν το εξαιρετικής δυναμικής τουριστικό προϊόν, τον οινοτουρισμό, που είναι έννοια εξαιρετικά ανεπτυγμένη σε όλες τις οινοπαραγωγές χώρες του κόσμου και ιδιαίτερα στις λεγόμενες «νέες χώρες».

Μόνο το οινοποιείο Domaine Helios είναι επισκέψιμο και στους χώρους του οργανώνονται γευσιγνωσίες, επαγγελματικές και κοινωνικές εκδηλώσεις καθώς και γεύματα. Επιπρόσθετα, στο οινοποιείο Domaine Helios, υπάρχουν 8 ξενώνες με διακριτική πολυτέλεια για την φιλοξενία μικρού αριθμού ατόμων (2 έως 5 άτομα ο καθένας) που θα μπορούν να ζουν για κάποιες μέρες την μοναδική εμπειρία της δημιουργίας του κρασιού και στους ρυθμούς της ετήσιας πορείας ενός αμπελώνα. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η επίσκεψη στους ξενώνες την εποχή του τρύγου, όπου γίνεται δυνατή η παρακολούθηση της διαδικασίας παραγωγής του κρασιού.

Οι ξενώνες λειτούργησαν το 2006 και σήμερα φιλοξενούν περισσότερους από 1000 επισκέπτες ετησίως. Αν και στην αρχή της λειτουργίας τους βασιζόταν αποκλειστικά σε πελατεία από το εξωτερικό, τα τελευταία χρόνια ο οινοτουρισμός έχει αρχίζει να γίνεται δημοφιλής και στους Έλληνες που όλο και περισσότερο επιλέγουν να περάσουν ένα χαλαρό Σαββατοκύριακο στους αμπελώνες. Άλλωστε η πρόσβαση από την Αθήνα είναι εύκολη και η απόσταση μόλις 126 χλμ. Η θέα από το οινοποιείο και τους ξενώνες προς την Φλιασία χώρα, όπως λεγόταν στην αρχαιότητα το λεκανοπέδιο της Νεμέας, είναι εκπληκτική και προσφέρει ξεχωριστή ηρεμία και γαλήνη³². Επιπλέον, εξασφαλίζει γρήγορη πρόσβαση σε πολυάριθμους αρχαιολογικούς χώρους και περιοχές με ιδιαίτερο πολιτιστικό και τουριστικό ενδιαφέρον όπως την Αρχαία Νεμέα, την Επίδαυρο, την Στυμφαλία, τις Μυκήνες, το Ναύπλιο, το Λουτράκι.

³⁰http://www.newwinesofgreece.com/el/innovations_of_greek_wines/index.html

³¹<http://www.semeliwines.gr/>

³² Τριανταφύλλη Κ., (2013), «Στους δρόμους του κρασιού: Ένα οδοιπορικό από τη Νεμέα και το Ναύπλιο για να καταλήξει στους οινικούς θησαυρούς της Σεμέλης», Weekend, Ταχυδρόμος, 28-29/12/2013

4. Συμπεράσματα

Η καινοτομία είναι ένα ευρέως διαδεδομένο φαινόμενο στη σύγχρονη οικονομία και διακρίνεται σε Καινοτομία Προϊόντος, Διαδικασίας, Μάρκετινγκ και Οργανωσιακή καινοτομία. Οι πηγές των ιδεών που οδηγούν στην ανάπτυξη της καινοτομίας είτε υφίσταται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης – μία λειτουργική ανάγκη ή δυσαρμονία, μία απρόσμενη επιτυχία – είτε στο εξωτερικό περιβάλλον της – ανάπτυξη νέων γνώσεων και τεχνολογίας, αλλαγή στις αντιλήψεις.

Στην παρούσα εργασία εξετάζεται η έννοια της καινοτομίας ως πηγή ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων στις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης που πλήττει την χώρα τα τελευταία χρόνια. Η καινοτομία, μέσω της ανάπτυξης νέων ή βελτιωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών ή ακόμα, η ανάπτυξη αποδοτικότερων μεθόδων παραγωγής αποτελεί τη στρατηγική κάθε επιχείρησης που στοχεύει στην κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

Οι καινοτόμες επιχειρήσεις αναπτύσσουν ευνοϊκές στρατηγικές προς την κατεύθυνση αυτή. Με προσήλωση στις ανάγκες του πελάτη, συνθέτουν ομάδες εργασίας, υλοποιούν σχετικές μελέτες, αναλύσεις και μετρήσεις, μειώνουν τη γραφειοκρατία, ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα του προσωπικού τους, αφομοιώνουν τεχνολογίες για τη διαχείριση της γνώσης, αναπτύσσουν μία κουλτούρα που προάγει την καινοτομία.

Η καινοτομία είναι ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποδεικνύοντας συνεχώς την ικανότητά της να σκέφτεται για τον πελάτη. Για να παραμείνει ανταγωνιστική, στη σημερινή διεθνοποιημένη οικονομία και υπό τις δυσοίωνες συνθήκες της οικονομικής κρίσης, πρέπει συνεχώς να δημιουργεί καινούργιες στρατηγικές, προϊόντα και μεθόδους παραγωγής, διακίνησης και διάθεσης. Σχετικές πολιτικές και προγράμματα υποστήριξης της καινοτομίας αναπτύσσονται τόσο Ευρωπαϊκό όσο και σε εθνικό επίπεδο.

Ένα αξιόλογο παράδειγμα ελληνικής καινοτομικής επιχείρησης είναι η οινοποιεία ΣΕΜΕΛΗ στη Νεμέα. Έχει υιοθετήσει νέες τεχνολογίες και καινοτομικές μεθόδους με αποτέλεσμα την ανάπτυξη διαφόρων τύπων κρασιού. Τα προϊόντα της έχουν διακριθεί διεθνώς για την

ποιότητα και τη γεύση τους. Επιπλέον η ΣΕΜΕΛΗ επένδυσε σε ένα νέο για τα ελληνικά δεδομένα προϊόν, τον οινοτουρισμό, και έφτιαξε ξενώνες για τη φιλοξενία ατόμων που θέλουν να ηρεμήσουν στους μαγευτικούς αμπελώνες της, να γνωρίσουν τη διαδικασία παραγωγής του κρασιού και να απολαύσουν τα προϊόντα της. Παρά την οικονομική κρίση η οινοποιεία ΣΕΜΕΛΗ συνεχίζει να πρωτοπορεί, να προωθεί τα προϊόντα της στην Ελλάδα και το εξωτερικό και να βραβεύεται για αυτά.

Το οινοποιείο της Domaine Helios είναι ένα από τα πιο σημαντικά εγχειρήματα στο χώρο του κρασιού, τουλάχιστον για την Ελλάδα. Ο υπερσύγχρονος εξοπλισμός, η νέα τεχνολογία και η εφαρμογή καινοτόμων τεχνικών καλλιέργειας και οινοποίησης, που εφαρμόζονται σε όλα τα στάδια της παραγωγής, στοχεύουν στην παραγωγή εκλεκτών οίνων, ενώ έχουν εξασφαλίσει στην επιχείρηση τη δυνατότητα υψηλών παραγωγικών δυνατοτήτων. Η ΣΕΜΕΛΗ, στα πλαίσια των καινοτόμων πρακτικών της, αποφάσισε να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε ένα νέο για τα ελληνικά δεδομένα χώρο, αυτόν του οινοτουρισμού. Για το σκοπό αυτό, δημιούργησε 8 ξενώνες για τη φιλοξενία μικρού αριθμού ατόμων, ενώ στους χώρους του Domaine Helios οργανώνονται γευσιγνωσίες, επαγγελματικές και κοινωνικές εκδηλώσεις καθώς και γεύματα.

Με τις καινοτομικές της δραστηριότητες η επιχείρηση, εδραιώνει τη θέση της στην ελληνική αγορά, εξασφαλίζει την υφιστάμενη πελατεία της τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, αλλά και επεκτείνεται σε νέους πελάτες, τους φίλους του οινοτουρισμού, που ενώ αρχικά ήταν γνωστός μόνο σε κάποιες χώρες του εξωτερικού, με τον καιρό γίνεται αρκετά δημοφιλής και στην Ελλάδα. Έτσι, η ΣΕΜΕΛΗ καταφέρνει, όχι απλά να επιβιώνει σε ένα περιβάλλον που πλήττεται από την κρίση και είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, αλλά και να αναπτύσσεται μέσα σε αυτό.

οινοτουρισμού και αναλόγως επεκτείνουν τις καινοτόμες δραστηριότητές τους σε αυτόν. Βασική παρατήρηση αποτελεί το γεγονός ότι και στον χώρο του οινοτουρισμού η ΣΕΜΕΛΗ εστιάζει στην προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών, ενώ έχει οριοθετήσει πλήρως τις δυνατότητες της προσφοράς της αυτής.

5. Βιβλιογραφικές Παραπομπές

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Βαρουφάκης, Γ., (2012), «Παγκόσμιος Μινώταυρος-Οι πραγματικές αιτίες της Κρίσης», Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη
2. Εγχειρίδιο Oslo, (1997), “Προτεινόμενες Οδηγίες για τη συλλογή και ερμηνεία στοιχείων τεχνολογικής καινοτομίας”, Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), Στατιστικό Γραφείο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων
3. Καραγιάννης Η.Γ., Μπακούρος Ι.Λ., (2010), “Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα: Θεωρία - Πράξη”, Εκδόσεις ΣΟΦΙΑ
4. Κριεμάδης Θ., (2012), “Η Καινοτομία στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις”, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη
5. Κυριαζόπουλος Π.Γ., (2000), «Η Σύγχρονη Επιχείρηση στο ξεκίνημα του 21^{ου} αιώνα», Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική
6. Κυριαζόπουλος, Π., Σαμαντά, Ε., (2011), «Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών», Σύγχρονη Εκδοτική
7. Λιούκας Σπ.(2010), «Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση: Προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα», διαθέσιμο στην http://www.bankofgreece.gr/BoGDocuments/20-5_lioukas.pdf
8. Πανηγυράκης, Γ., (2001), «Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου
9. Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (2004), «Δημιουργική σκέψη στο σχολείο και στην οικογένεια», Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα
10. Πιπερόπουλος Π., (2007), “Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters”, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας
11. Τριανταφύλλη Κ., (2013), «Στους δρόμους του κρασιού: Ένα οδοιπορικό από τη Νεμέα και το Ναύπλιο για να καταλήξει στους οινικούς θησαυρούς της Σέμελης», Weekend, Ταχυδρόμος, 28-29.12/2013
12. Drucker, P.F. (1985), «Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα», ΑΣΕΛ ΑΕ – Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ

Ξενογλώσση Βιβλιογραφία

13. Bodewes, W.E.J. (2000), “Neither chaos nor rigidity: an empirical study of the effect of partial formalization on organizational Innovativeness”, Tilburg: Dutch University Press
14. Davila, T., Epstein, M. J., Shelton, R. (2006), “Making Innovation work: how to manage it, measure it and profit from it”, Upper Saddle River: Wharton School Publishing
15. Dodgson, M., Gann, D., Salter, A. (2006) “The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble”, R&D Management 36/3, 333-346
16. Grant R.M, (1998) “Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications”, Blackwell Business, pp. 181-192, 3rd Edition
17. Leonard, D., Straus, S. (1997), “Putting Your Company’s whole Brain to Work”, Harvard Business Review on Break through thinking, 57-85, Harvard School Press
http://e-russell.com/images/harvard_article.pdf
18. Loewe, P., Dominiquini, J., (2006), “Overcoming the barriers to effective innovation”, Strategy & Leadership, 34/1,
<https://ttmp.com/Innovation/Overcoming%20barriers%20to%20Innovation.pdf>
19. Martin, C.R., Horne, D.A. (1993), “Services innovations: successful versus unsuccessful firms”, International Journal of Service Industry Management, 4/1, 48-64
20. Nonaka, I., H. (1991), “Knowledge creating company”, Harvard Business Review
<http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Nonaka,%201991.pdf>
21. Oslo Manual (2005), OECD, “Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data”, 3rd Edition, OECD Publications, European Commission, Eurostat
22. Owens, J.D. (2007), “Why do some UK SMEs still find the implementation of a new product development process problematical? An explanatory investigation”, Management Decision, 45, 2
23. Porter, M.E. (1990), “The competitive advantage of nations”, The Free Press, USA
24. Schumpeter, J. (1934), “The theory of Economic Development”, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts

Ιστοσελίδες

<http://bookshop.europa.eu/en/innovation-union-pbKI3213062/>, (2/1/2014)

http://europa.eu/pol/rd/index_el.htm, (18/11/2013)

http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-270_en.htm, (19/11/2013)

http://europa.eu/pol/rd/index_el.htm, (30/11/2013)

http://www.newwinesofgreece.com/el/innovations_of_greek_wines/index.html (19/11/2013)

<http://www.semeliwines.gr/> (18/11/2013)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Στα πλαίσια της έρευνας για το οινοποιείο Σεμέλη πραγματοποιήθηκε επίσκεψη στο οινοποιείο στις 12/04/2014 και είχαμε την παρακάτω συνομιλία με τον κύριο Νασιάκο Λεωνίδα, Γενικός Διευθυντής της Σεμέλης Οινοποιητικής και Οινοποιός.

1. Αν και σε περίοδο οικονομικής κρίσης και ιδιαίτερα στο χώρο των οινοπαραγωγικών επιχειρήσεων η Σεμέλη διακρίνεται συνεχώς. Πώς το κατορθώνει αυτό η επιχείρηση;

Εδώ, αυτό που ουσιαστικά είναι το βασικό μας όπλο για τις διακρίσεις είναι η ποιότητα. Δηλαδή σε οτιδήποτε κάνουμε, είτε αυτό λέγεται καλλιέργεια αμπελιού είτε λέγεται οινοποίηση είτε εμφιάλωση είτε παροχή υπηρεσιών, το πρώτο μας μέλημα είναι η ποιότητα. Γιατί τελικά, αν και είμαστε σε περίοδο οικονομικής κρίσης όπως αναφέρεις, η ποιότητα είναι κάτι το οποίο διακρίνεται, κάτι το οποίο ζητείται και εκτιμάται. Σίγουρα υπάρχουν και επαγγελματίες που ο στόχος τους είναι η χαμηλή τιμή. Εμείς δεν είμαστε σε αυτή την περίπτωση. Είμαστε βέβαιοι στην περίπτωση της πολύ καλής τιμής με πολύ υψηλή ποιότητα. Γιατί, κάτι ποιοτικό ασφαλώς δεν μπορεί να είναι φθηνό, αλλά δεν πρέπει να είναι και πανάκριβο. Θα πρέπει δηλαδή ο καταναλωτής να μπορεί να απολαύσει ένα ποιοτικό προϊόν σε μία λογική τιμή. Επομένως για να συνοψίσω στο θέμα της ερώτησης εδώ, οι διακρίσεις της ΣΕΜΕΛΗΣ οφείλονται κατά πρώτον στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων που παρέχει και στις πολύ ανταγωνιστικές τιμές.

2. Ποια είναι τα προϊόντα σημαία για την επιχείρηση;

Εδώ θέλω να σταθώ στο γεγονός ότι σαν οινοποιείο ασχολούμαστε σχεδόν αποκλειστικά και λέω σχεδόν αποκλειστικά διότι περίπου το 97% της παραγωγής μας είναι ελληνικές ποικιλίες σταφυλιού και κατά συνέπεια κρασιού. Τα κύρια όπλα μας σε αυτό είναι το Αγιωργίτικο της Νεμέας και το Μοσχοφίλερο της Μαντινείας. Έχοντας λοιπόν αυτές τις ποικιλίες σαν σημαίες, κάτω από αυτές τις ποικιλίες παράγουμε τους τρεις Ορεινούς Ήλιους που είναι τα πιο εμπορικά μας προϊόντα μέχρι στιγμής, που ο Λευκός βασίζεται στην ποικιλία του Μοσχοφίλερου και ο ροζέ και ο ερυθρός στο Αγιωργίτικο. Εδώ θέλω να αναφερθώ στις δύο ετικέτες Π.Ο.Π., στο Π.Ο.Π. Μαντινεία Νασιάκου και στο Π.Ο.Π. ΣΕΜΕΛΗ Νεμέα Reserve που ναι μεν δεν είναι αυτή τη στιγμή οι ετικέτες με τις μεγαλύτερες πωλήσεις είναι όμως οι

ετικέτες οι ταχύτερα αναπτυσσόμενες. Και εδώ θέλω να επιστρέψω λίγο στην πρώτη ερώτηση. Διότι το παράδοξο είναι ότι σε περιόδους οικονομικής κρίσης εμάς οι ετικέτες οι οποίες έχουν την μεγαλύτερη ανάπτυξη δεν είναι οι πιο φτηνές. Είναι το Μαντινιό Νασιάκου και το ΣΕΜΕΛΗ Νεμέα Reserve, που είναι πλέον πάνω από την μέση κατηγορία τιμής. Αυτές οι ετικέτες έχουν την μεγαλύτερη ανάπτυξη. Αυτό λοιπόν εμένα μου αποδεικνύει ότι ο κόσμος, ο καταναλωτής, θέλει το ποιοτικό προϊόν και το πληρώνει όταν του αξίζει.

Φοιτητής: Επαινεί την ποιότητα!

κ. Νασιάκος: Ακριβώς

3. Πέρα από τους ξενώνες, έχετε εφαρμόσει και άλλου είδους καινοτομίες στην επιχείρησή;

Ναι! Εδώ πράγματι έχουμε εφαρμόσει μία καινοτομία. Μία πολύ μεγάλη καινοτομία λοιπόν που έχουμε εφαρμόσει είναι στον τρόπο παραλαβής του σταφυλιού. Δηλαδή, ενώ σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση θα πηγαίναμε να τροφοδοτήσουμε τις δεξαμενές με σταφύλι έχοντας μία αντλία στο ίδιο επίπεδο των δεξαμενών, άρα να σπρώχνω το σταφύλι προς τα εκεί, εμείς έχουμε πάει αντίστροφα, έχουμε ανέβει δηλαδή πάνω από τις δεξαμενές και η παραλαβή του σταφυλιού πλέον γίνεται με τη βοήθεια της βαρύτητας. Ουσιαστικά, η διαδικασία του εκραγισμού του σταφυλιού, ο σταφυλοπολτός που παραλαμβάνω από το σταφύλι, οδηγείται στις δεξαμενές με ελεύθερη πτώση. Χωρίς να παρεμβληθεί κανένα μηχανικό μέσο, καμία αντλία, καμία ταλαιπωρία. Αυτό λοιπόν είναι πάρα πολύ σημαντικό διότι όταν μιλάμε για το σταφύλι μιλάμε για μία πρώτη ύλη η οποία δεν έχει ούτε αλκοόλ ούτε διοξείδιο του άνθρακα για να την προστατεύει από οξειδώσεις, άρα είναι πολύ ευοξειδωτή. Πολύ ευαίσθητη στην οξείδωση. Όταν λοιπόν εμείς μεταχειριζόμαστε τόσο ήπια την πρώτη ύλη, αυτό σημαίνει ότι από το πρώτο λεπτό που θα μπει στο οινοποιείο την προστατεύουμε από οποιαδήποτε οξείδωση, άρα από οποιαδήποτε υποβάθμιση. Ο τρόπος λοιπόν παραλαβής της πρώτης ύλης είναι καινοτόμος, είναι μοναδικός.

4. Πως σας ήρθε η ιδέα ώστε να καινοτομήσετε και να φτιάξετε τους ξενώνες;

Αυτό που θέλω να πω για τους ξενώνες είναι ότι λειτουργούν σαν εργαλείο διαφήμισης και προώθησης του ονόματος ΣΕΜΕΛΗ. Δηλαδή, δεν κάναμε τους ξενώνες γιατί θέλαμε να γίνουμε ξενοδόχοι. Γιατί δεν είμαστε ξενοδόχοι, είμαστε οινοποιοί. Ο ξενώνας όμως έχει την εξής λογική. Ο επισκέπτης που θα έρθει εδώ στο οινοποιείο και θα θελήσει να μείνει στο οινοποιείο, θα μείνει εδώ, θα περάσει ωραία, θα φάει ένα φαγητό που θα του ετοιμάσουμε εδώ –μία τοπική συνταγή, θα απολαύσει τα κρασιά μας συνοδεία του φαγητού, άρα θα φύγει από εδώ με μία ολοκληρωμένη εμπειρία. Όπου βέβαια μένοντας στους ξενώνες μπορεί να συμμετέχει ακόμα και στην παραγωγή εάν θέλει. Άρα φεύγοντας από εδώ έχει αποκομίσει μία ολοκληρωμένη εμπειρία και εικόνα του τι είναι αμπέλι, πώς γίνεται ο τρύγος, πώς γίνεται η οινοποίηση, πώς γίνεται η εμφιάλωση, πώς δοκιμάζουμε κρασιά, πώς τρώμε και συνδυάζουμε με κρασί, πώς ουσιαστικά μένουμε στον χώρο του οινοποιείου και γινόμαστε ένα κομμάτι από αυτό. Άρα φεύγοντας από εδώ το μόνο που του έχει μείνει στο μυαλό είναι «ΣΕΜΕΛΗ ίσον ποιότητα ίσον υψηλού επιπέδου παροχή υπηρεσιών». Αυτό λοιπόν ήταν το σκεπτικό μας και έτσι συνεχίζουμε.

5. Πιστεύετε ότι οι Έλληνες έχουν εντάξει τον οιοτουρισμό στις ζωές τους ως ένα τρόπο διασκέδασης;

Αν αυτή την ερώτηση μου την έκανες πριν από 5 χρόνια θα σου έλεγα απευθείας όχι. Απόλυτα όχι. Αν με ρωτάς όμως τώρα, μπορώ να σου πω ότι τα τελευταία 2-3 χρόνια έχω παρατηρήσει μία πολύ μεγάλη μεταστροφή του έλληνα καταναλωτή προς αυτού του είδους τη διασκέδαση. Δηλαδή, το Σαββατοκύριακο πλέον που θα έφευγε να πάει σε μία παραλία ή σε ένα βουνό, προτιμάει να το περάσει σε μία περιοχή όπως είναι η Νεμέα, όπου θα περάσει από οινοποιεία, θα δοκιμάσει, θα μάθει πράγματα για την περιοχή, για το κρασί, θα μείνει εδώ στον χώρο να ζήσει μία διαφορετική εμπειρία. Και αυτό είναι και το ελπιδοφόρο μήνυμα. Ότι πλέον ο Έλληνας έχει αρχίσει και ψάχνει άλλους τρόπους διασκέδασης. Πιο εποικοδομητικούς θα έλεγα. Που δεν αναλώνονται μόνο στη διασκέδαση όπως την ξέραμε στην παραλία, στην ξεκούραση. Θέλει να μάθει και κάτι. Για το αμπέλι; Για το κρασί; Για την οινοποίηση; Για τις τοπικές συνταγές; Θέλει όμως να μάθει και κάτι. Άρα, ναι, το πιστεύω ότι οι έλληνες ήδη έχουν ξεκινήσει και αυτό είναι κάτι που θα φουντώσει τα επόμενα χρόνια.

6. Πείτε μας γενικές πληροφορίες για την διαμονή στους ξενώνες, όταν έρχονται οι επισκέπτες υπάρχει κάποιο πρόγραμμα όπου ακολουθούν;

Λίγο πολύ τα είπαμε αυτά σε προηγούμενη ερώτηση. Για κάτι πιο συγκεκριμένο, ο επισκέπτης που θα έρθει εδώ θα ξεναγηθεί στους χώρους μας, θα δοκιμάσει τα προϊόντα, μπορεί όπως είπαμε να παραγγείλει φαγητό που θα μαγειρέψουμε αποκλειστικά για αυτόν, να το απολαύσει στην τραπεζαρία συνοδεία κρασιών, να μείνει στο χώρο της σάλας όπου το χειμώνα είναι τα τζάκια μας που όσο να 'ναι δημιουργούν ένα πολύ ζεστό περιβάλλον, και η θέα ασφαλώς απέναντι στον αμπελώνα και στο φυσικό τοπίο της Νεμέας είναι εκπληκτική.

Φοιτητής: Ήθελα να ρωτήσω, δηλαδή σε περίοδο τρύγου αν έρθει κάποιος εδώ πέρα, ώστε να θέλει να μείνει ένα διήμερο – τριήμερο, μπορεί να συμμετέχει ακόμα και στον τρύγο;

κ. Νασιάκος: Ναι, το κάναμε πέρσι με Νορβηγούς. Ήρθαν τρεις Νορβηγοί, εργάζονται στην Ελλάδα και θέλησαν να πάνε μαζί στον τρύγο. Πήγαν στο κτήμα από το πρωί, ήρθαν το μεσημέρι, φάγανε μαζί μας εδώ, τα πάντα όλα, κανονικά.

7. Έχετε εντάξει τους ξενώνες σε κάποιο τουριστικό πρόγραμμα ή σε κάποιο δήμο της περιφέρειας; (Φοιτητής: εννοώντας αν έχετε συνεννοηθεί με τον δήμο ώστε άμα έρθει κάποιο γκρουπ, ο δήμος να προτείνει...)

Ο Δήμος έτσι και αλλιώς το κάνει χωρίς να έχουμε υπογράψει μεταξύ μας κάποια σύμβαση ή να έχουμε μπει σε κάποιο πρόγραμμα. Δεν υπάρχει κάποιο τέτοιο πρόγραμμα εδώ. Ότι προτείνεται ο χώρος από το Δήμο το γνωρίζω, διότι ξέρουν και οι ίδιοι ότι εδώ πέρα δεν θα εκτεθούν.

8. Ο οινοτουρισμός ήταν στα πρώτα σχέδια σας ή προέκυψε στην πορεία και πώς καταφέρατε να συνδυάσετε τον οινοτουρισμό με ένα από τα αρχαιότερα επαγγέλματα;

Στα πρώτα σχέδιά μας δεν ήταν ακριβώς ο οινoturισμός. Είχαμε σίγουρα μία άποψη του τι σημαίνει οινoturισμός έχοντας την εμπειρία από το εξωτερικό. Αλλά ξέροντας ότι στην Ελλάδα δεν υπήρχε καν η έννοια «οινoturισμός», ξεκινήσαμε να κάνουμε τους ξενώνες με σκοπό να φιλοξενήσουμε το δημοσιογράφο που θα έρθει από το εξωτερικό, τον πελάτη που θα έρθει από το εξωτερικό ή και από το εσωτερικό ακόμα. Ο δημοσιογράφος που θέλει να έρθει εδώ να δοκιμάσει. Δεν έγινε δηλαδή με το σκεπτικό αυτό που μετεξελέχθηκε, έγινε με το σκεπτικό καθαρά της φιλοξενίας. Φιλοξενούμε ανθρώπους που θέλουμε: Λέγονται δημοσιογράφοι, λέγονται δυνητικοί πελάτες, λέγονται φίλοι του κρασιού, οτιδήποτε. Σιγά σιγά βέβαια στην πορεία είδαμε ότι υπάρχει ενδιαφέρον σε αυτό το θέμα και το προεκτείνουμε. Βγάλαμε και την άδεια λειτουργίας του ξενώνα με αποτέλεσμα πλέον να το λειτουργούμε και επαγγελματικά. Επαναλαμβάνω όμως ότι η κύρια ενασχόλησή μας είναι το κρασί και όχι ο ξενώνας. Γιατί άλλο ξενώνας, άλλο ξενοδοχείο, άλλο οينوποιείο. Είναι τρία εντελώς διαφορετικά πράγματα. Και τον ξενώνα που λειτουργούμε δηλαδή, τον λειτουργούμε σε πολύ οικογενειακό στυλ, θα το έλεγα. Δηλαδή, ξέρει ο επισκέπτης ότι δεν θα έχει το 24ωρο σέρβις που θα έχει σε ένα ξενοδοχείο. Ξέρει ότι θα πάρει το πρωινό του μέσα στο δωμάτιο αν θέλει, του έχουμε την υποδομή για να το φτιάξει. Ξέρει ότι θα πάρει το πρωινό του το πρωί στην κουζίνα αν το επιθυμεί, του το ετοιμάζουμε. Αλλά δεν είναι το ξενοδοχείο που ξέρουμε. Και για να λέμε και την αλήθεια, σε ένα χώρο μέσα στα αμπέλια, αγροτικό ουσιαστικά, δεν είναι και λογικό να πηγαίνεις να ψάχνεις και να ζητάς πισίνες και σπα. Αυτό θέλω να πω. Επομένως η παροχή υπηρεσιών σε ότι αφορά στον ξενώνα φτάνει ως εκεί.

9. Οι περισσότεροι που το επισκέπτονται είναι Έλληνες ή από το εξωτερικό;

Και εδώ, θα δώσω μία αντίστοιχη απάντηση που έδωσα και προηγουμένως. Πριν από 4 χρόνια όσοι επισκέπτονταν το χώρο, ναι, ήταν μόνο ξένοι... μόνο ξένοι. Στους οποίους η έννοια οινoturισμός έχει μπει εδώ και πολλά χρόνια και έχει εφαρμοστεί εδώ και πολλά χρόνια. Εδώ, πλέον, και αυτό είναι το ευχάριστο, ότι βλέπουμε έλληνες και τις καθημερινές, που έτυχε να περνάνε από την εθνική οδό και λένε «έχουμε μία ώρα καιρό, ας μπούμε στη Νεμέα να δούμε κανένα κρασί». και το Σαββατοκύριακο πολύ περισσότερο. Που αυτό είναι για εμένα το πιο ελπιδοφόρο. Ότι στον ελεύθερο χρόνο του ο έλληνας τελικά αποφασίζει να κάνει κάτι διαφορετικό και όχι αυτό που ξέραμε μέχρι χθες. Και που του είναι και περισσότερο επικοινωνητικό. Βέβαια, σε όλο αυτό πρέπει να πούμε ότι βοηθάει και το

γεγονός ότι ανοίγουν σιγά σιγά πολλά μαγαζιά με κύριο αντικείμενο το κρασί. Αν έχεις παρατηρήσει –μπορεί και να μην το έχεις δεν έχει σημασία – ιδιαίτερα στην Αθήνα τα wine bars ξεφυτρώνουν πλέον σε κάθε γειτονιά. Αυτό είναι ένα πολύ θετικό για εμάς. Γιατί; Ο κόσμος φεύγοντας πλέον από την κατανάλωση του σκληρού αλκοόλ – το οποίο έγινε και απαγορευτικό λόγω κόστους – αλλά άρχισε να σκέφτεται και λίγο πιο τοπικιστικά να το πω; Ναι! Θέλει να καταναλώσει ελληνικά προϊόντα. Τι είναι το ελληνικό προϊόν; Είναι το τσίπουρο, το κρασί, οι καινούριες μπίρες που βγαίνουν, άρα πάμε να ασχοληθούμε λίγο και με αυτό. Επομένως πάμε στο wine bar, δοκιμάζουμε, αρχίζουμε να εκπαιδευόμαστε γύρω από το τι σημαίνει Αγιωργίτικο, τι σημαίνει μοσχοφίλερο, δεν υπάρχει πλέον η έννοια λευκό ροζέ ερυθρό, τέρμα! Ναι, τι είναι αυτό το λευκό όμως; Ποια ποικιλία; Τι αρώματα; Από πού βγαίνει; Ποιος το παράγει; Και αρχίζει σιγά σιγά να τους δημιουργείται ένα ενδιαφέρον που από το wine bar τους οδηγεί πλέον στον τόπο παραγωγής. Θα πάω στο οινοποιείο να δω πώς γίνεται αυτό το κρασί που μου αρέσει τόσο πολύ. Και εδώ πλέον αρχίζουν να καταρρίπτονται και κάποιοι μύθοι, του στυλ που ακούμε ότι «έχω ένα βαρέλι από τον παππού μου 50 χρόνια... φτιάχνει ένα κρασί άλλο πράγμα». Δεν φτιάχνει καν κρασί αυτό το βαρέλι. Είναι για να το κάψουμε στο τζάκι. Αλλά πολλοί δεν το ξέρουν αυτό. Και όταν έρχονται εδώ και τους λέμε ότι τα βαρέλια τα αλλάζουμε κάθε 4 χρόνια, μένουν με το στόμα ανοιχτό. «Μα... λέει το παλιό βαρέλι είναι το καλό». Λάθος! Το παλιό βαρέλι δεν κάνει για τίποτα. Όπως επίσης, έρχονται πολλοί και σου λένε «στο κόκκινο κρασί μάλλον βάζετε χρώμα». Όχι, δεν βάζουμε χρώμα γιατί απαγορεύεται. Είναι το χρώμα που έχει από μόνο του. Και αυτό προσπαθείς να τους εξηγήσεις, πώς βαίνει αυτό το χρώμα λοιπόν. Έλα να σου δείξω πώς είναι ο οινοποιητής, που μπαίνει μέσα το σταφύλι, και παίρνει χρώμα και ζυμώνεται και αδειάζει.. Είναι δηλαδή μία διαδικασία που πραγματικά τους βλέπεις ότι την αντιμετωπίζουν με πολύ ενδιαφέρον. Και για να λέμε την αλήθεια, εμείς αυτούς τους επισκέπτες θέλουμε. Τους μη γνώστες. Οι γνώστες, εντάξει, ξέρουνε, δεν έχουν πολλά να μάθουν ίσως, Αυτοί όμως που δεν είναι γνώστες πρέπει να μουν στα οινοποιεία για να καταλάβουν τι αγώνας χρειάζεται από το αμπέλι μέχρι το μπουκάλι που ανοίγουν σε ένα τραπέζι. Είναι πολύ διαφορετικό το να το δεις στον χώρο παραγωγής από το να στο περιγράψουν. Γι αυτό και πραγματικά χαίρομαι που είναι περισσότεροι πλέον οι έλληνες από τους ξένους που επισκέπτονται το χώρο μας. Και αυτό θα γίνει ακόμα πιο έντονο τα επόμενα χρόνια.