



Α.Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΩΝ
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων



ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ



Επιβλέπων Καθηγήτρια
Γεωργοπούλου Γεωργία

Σπουδαστές:

Ζαφειρόπουλος Αλέξιος
Α.Μ. 8119

Μερσίνης Νικόλαος
Α.Μ. 8329

Επιχειρηματικότητα και καινοτομία

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή.....	5
ΜΙΚΡΟΜΕΣΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	7
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	12
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	24
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	27
ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ	28
ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ	30
ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ.....	39
1. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ INTRACOM	39
2. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ EXODUS – ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	42

3.	Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΑΙΣ.....	44
4.	Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ MULTIFIN Α.Ε	47
5.	Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ EUROBANK.....	55
6.	Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΚΟΡΕΛΚΟ.....	66
7.	Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ MICROSOFT	75
8.	Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ LEASEPLAN HELLAS.....	83
9.	Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ FGA CAPITAL HELLAS.....	88
10.	Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ BANK OF CYPRUS.....	95
	Συμπεράσματα.....	99
	Αναφορές.....	104
	Ερωτηματολόγιο	108

Εισαγωγή

Στην σημερινή εποχή οι εταιρείες προκειμένου να διατηρήσουν αλλά και να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση, δεν περιορίζονται απλά στην ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και στην εφαρμογή των στρατηγικών τους, αλλά δίνουν και ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα που θα τις κάνουν πιο ευέλικτες και ικανές να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του μέλλοντος. Τα θέματα αυτά περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων διάφορες στρατηγικές καινοτομίες.

Οποιοσδήποτε οργανισμός που θέλει να εφαρμόσει μια φιλοσοφία καινοτομικής οργάνωσης απαιτεί μία γενική στρατηγική με εμφανείς και καλά καθορισμένους στόχους. Όταν λοιπόν αυτά ξεκαθαριστούν, τα εργαλεία που χρειάζονται για να υλοποιηθεί ευκολότερα η στρατηγική πρέπει να συγκεκριμενοποιηθούν. Τρεις γενικές στρατηγικές τονίζουν τις πιθανές διαδρομές προς την ανάπτυξη των μανθανουσών επιχειρήσεων. Τα συγκεκριμένα εργαλεία που απαιτούνται για την εφαρμογή κάποιων από αυτές τις στρατηγικές εξαρτώνται από τη στρατηγική που θα υιοθετηθεί. Οι πρωτοβουλίες όμως που αντιπροσωπεύουν είναι γενικές.

Η πρώτη στρατηγική είναι η «τυχαία» (accidental). Για πολλές εταιρίες το να υιοθετούν μια φιλοσοφία learning Organization είναι το δεύτερο βήμα για να επιτύχουν τη μετάβασή τους σε καινοτομικές επιχειρήσεις. Μπορεί ήδη να κάνουν βήματα προκειμένου να επιτύχουν τους δικούς τους επιχειρηματικούς στόχους, τα οποία αφανώς ταιριάζουν στο πλαίσιο για τη δημιουργία καινοτομικής οργάνωσης. Αυτή είναι η τυχαία στρατηγική η οποία δεν άρχισε μέσα από τη συνειδητοποίηση της αρχής της μανθάνουσας οργάνωσης (Learning Organization Concept).

Ακολουθεί η «ανατρεπτική στρατηγική» (subversive), η οποία διαφέρει από την τυχαία στρατηγική στο επίπεδο της επίγνωσης, καθώς υπάρχει συνείδηση της αλλαγής η οποία παράλληλα επιζητείται, δηλαδή δεν είναι μυστική. Όταν ένας οργανισμός «ανακαλύψει» τη φιλοσοφία, θα πρέπει να πάρει μια απόφαση για το πώς θέλει να προχωρήσει. Αυτή είναι μια απόφαση ανάμεσα σε μια ανατρεπτική και σε μια δεδομένη, δηλαδή πιο παραδοσιακή στρατηγική. Μπορεί να μην επικυρώνει ανοιχτά την ιδανική μανθάνουσα οργάνωση όμως η επιχείρηση είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τόσο τις ιδέες όσο και τις τεχνικές της.

Η άλλη επιλογή είναι η «Δηλωμένη στρατηγική» (declared). Με αυτή τη στρατηγική ο οργανισμός αναλύει τον ίδιο του εαυτό. Πρόκειται για μια δεδομένη προσέγγιση. Οι αρχές του της καινοτομικής και μανθάνουσας οργάνωσης υιοθετούνται σαν μέρος του ήθους της επιχείρησης, γίνονται ο λόγος της επιχείρησης και είναι προφανέστατα ανοιχτές σε όλες τις πρωτοβουλίες και ενέργειες των ατόμων αλλά και όλης της ολότητας.

ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Εισαγωγή

Επιχειρώντας τον 21ο αιώνα σκοπός των επιχειρήσεων είναι η αναγνώριση και η οικοδόμηση συγκριτικού πλεονεκτήματος, βάση του οποίου θα χαραχθεί η στρατηγική που θα οδηγήσει τον οργανισμό στην ανάπτυξη του, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα του και βελτιώνοντας την κερδοφορία του.

Επιχείρηση

Δίκαιο της εταιρείας είναι το σύνολο των κανόνων δικαίου που ρυθμίζουν τις έννομες σχέσεις που αφορούν την επιχείρηση. Ειδικότερα, δίκαιο της εταιρείας είναι το σύνολο των κανόνων δικαίου που ρυθμίζουν τη λειτουργία της εταιρείας και τη σχέση της με το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή ασκείται. Με την έννοια αυτή, το δίκαιο της εταιρείας περιλαμβάνει κανόνες δικαίου, οι οποίοι ανήκουν σε περισσότερους αυτοτελείς κλάδους δικαίου και μάλιστα τόσο του ιδιωτικού δικαίου όσο και του δημόσιου (Αλεξανδρίδου, 2000).

Η νομική έννοια της εταιρίας δεν ταυτίζεται με την έννοια της επιχείρησης. Εταιρία είναι η συμβατική ένωση δύο ή περισσότερων προσώπων προς επιδίωξη κοινού σκοπού με κοινές εισφορές. Επομένως, η έννοια της επιχείρησης διαφέρει από την έννοια της εταιρίας. Η διαφορά αυτή είναι κατ' αρχήν εννοιολογική, αφού επιχείρηση είναι το σύνολο των πραγμάτων, δικαιωμάτων, υποχρεώσεων, εννόμων και πραγματικών καταστάσεων ή σχέσεων, οργανωμένων σε οικονομική ενότητα από τον

ίδιο φορέα για την επίτευξη ενός ή περισσότερων σκοπών, ενώ η εταιρία είναι σύμβαση, η οποία δημιουργεί δεσμό μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων.

Η εταιρία στο δίκαιο των επιχειρήσεων έχει κατ' αρχήν σημασία ως φορέας της επιχείρησης. Εδώ λαμβάνεται υπόψη το νομικό πρόσωπο της εταιρίας, που έχει δική του προσωπικότητα, δηλ. ικανότητα δικαίου όπως έχει και το φυσικό πρόσωπο.

Η έννοια της εταιρείας διακρίνεται σαφώς από τις έννοιες "εργασία", "επάγγελμα" και "εκμετάλλευση". Η εργασία ως έννομη σχέση αποτελεί ένα από τα στοιχεία της επιχείρησης, ενώ επάγγελμα είναι η συστηματική ενασχόληση του φυσικού προσώπου για βιοποριστικούς σκοπούς. Επίσης, "εκμετάλλευση" αποτελούν ορισμένα στοιχεία της επιχείρησης, όπως η εργασία των μισθωτών, τα πράγματα και τα εν γένει αγαθά, που χρησιμοποιούνται με διαρκή τρόπο προς επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης.

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με την εμπορική επιχείρηση, η οποία ταυτίζεται με την κερδοσκοπική επιχείρηση. Εμπορική είναι εκείνη η επιχείρηση, η οποία αποσκοπεί στη διενέργεια εμπορικών πράξεων με το σκοπό του κέρδους.

Οι εμπορικές επιχειρήσεις διακρίνονται σε ατομική κι εταιρική επιχείρηση. Η εταιρική επιχείρηση ανήκει σε ένα ή περισσότερα άτομα που συνδέονται μεταξύ τους με ιδιαίτερη επαγγελματική σχέση, την εταιρική. Οι εταιρικές επιχειρήσεις μπορεί να είναι διαφόρων ειδών:

- ομόρρυθμες εταιρείες (Ο.Ε.)
- ετερόρρυθμες εταιρείες (Ε.Ε.)
- ανώνυμες εταιρείες (Α.Ε.),
- εταιρείες περιορισμένης ευθύνης (Ε.Π.Ε.)

Το βασικό χαρακτηριστικό μιας ανώνυμης εταιρείας είναι ότι απαιτείται υψηλό χρηματικό ποσό ως αρχικό κεφάλαιο ίδρυσης της. Το κεφάλαιο αυτό διαιρείται σε ίσα μέρη και αυτά αποτελούν τις μετοχές της εταιρείας. Κατά την φάση της ίδρυσης της αλλά και στη συνέχεια κατά της διάρκειας της δραστηριότητας της η ανώνυμος εταιρεία υπόκειται σε πολύ αυστηρούς όρους δημοσιότητας. Η διάρκεια της δραστηριότητας της είναι τις περισσότερες φορές τουλάχιστον πενήντα (50) ετών ενώ οι μέτοχοι έχουν απλώς περιορισμένη ευθύνη μέσα στα πλαίσια της εταιρείας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση την πλειοψηφία των μετόχων ενώ υπάρχουν δύο όργανα που παίρνουν αποφάσεις και αυτά είναι η Γενική Συνέλευση των μετόχων και η Γενική Συνέλευση του Διοικητικού Συμβουλίου (Λεβαντής, 2000).

Προκειμένου να ιδρυθεί μια ανώνυμη εταιρεία είναι απαραίτητο να συνεργαστούν τουλάχιστον δύο άτομα, δηλαδή το κεφάλαιο μιας ανώνυμης εταιρείας θα πρέπει να παρέχεται από τουλάχιστον δύο μέρη, σύμφωνα με το νόμο (άρθρο 8, Κ.Ν. 2190/20). Το ποσοστό που ο κάθε ιδρυτής θα συμμετάσχει δεν ορίζεται κατά την ίδρυση της ανώνυμης εταιρείας. Μία άλλη σημαντική προϋπόθεση για την ίδρυση μιας ανώνυμης εταιρείας είναι ότι τα άτομα που την ιδρύουν πρέπει να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα ιδρυτικά μέλη των εταιρειών πρέπει να είναι ενήλικες (δεκαοχτώ χρόνων), με βάση το άρθρο 127 του Αστικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 3 του Ν.1329/83. Ανήλικες μπορούν ωστόσο να συμμετάσχουν στην ίδρυση μιας ανώνυμης εταιρείας, εφόσον όμως έχει δοθεί ειδική δικαστική άδεια (Λεβαντής, 2000).

Για την ίδρυση Ανώνυμης Εταιρείας απαιτείται κεφάλαιο τουλάχιστον των είκοσι εκατομμυρίων (20.000.000) δρχ. (άρθρο 8, παρ.2 Κ.Ν. 2190/20, όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο 11 παρ.1 του Ν.2579/98), ενώ υπάρχουν περιπτώσεις

που ο νόμος απαιτεί πολύ μεγαλύτερο ποσό κεφαλαίου. Π.χ. οι προερχόμενες από συγχώνευση ή μετατροπή κατά τις διατάξεις του Ν.Δ. 1297/72 και του Ν. 2166/93 ανώνυμες εταιρείες πρέπει να έχουν ελάχιστο ύψος μετοχικού κεφαλαίου 100.000.000 δρχ. Σύμφωνα με το Ν.2842/2000, το ελάχιστο μετοχικό κεφάλαιο για την ίδρυση Α.Ε. από 1/1/2002 ορίζεται στα 60.000 Euro (20.445.000 δρχ). Για τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες προβλέπεται η δυνατότητα να συνεχίσουν να λειτουργούν με 2.5% χαμηλότερο κεφάλαιο (δηλ. 58.500 Euro) (Λεβαντής, 2000).

Σύμφωνα με το άρθρ. 50 κ.ν. 2190/1920 "περί ανωνύμων εταιριών" αλλοδαπές ανώνυμες εταιρίες μπορούν να εγκαταστήσουν στην Ελλάδα υποκατάστημα ή πρακτορείο, αφού πρώτα υποβάλουν για τον σκοπό αυτό στο Υπουργείο Εμπορίου αντίγραφο, κυρωμένο από την αρμόδια προξενική αρχή, του εγγράφου της πληρεξουσιότητας του αντιπροσώπου ή πράκτορά τους, που περιλαμβάνει υποχρεωτικά το διορισμό αντικλήτου στην Ελλάδα και αναφέρει το έτος της σύστασης της εταιρίας και το ονοματεπώνυμο των εκπροσώπων της. Η αλλοδαπή ΑΕ πρέπει να έχει συσταθεί νόμιμα κατά το δίκαιο της έδρας της (Λεβαντής, 2000).

Την ίδρυση υποκαταστήματος δεν εμποδίζει το γεγονός ότι το κεφάλαιο της ΑΕ κατά το δίκαιο της έδρας της είναι μικρότερο από το κεφάλαιο που ο ελληνικός νόμος προβλέπει για την ίδρυση της ΑΕ. Η αλλοδαπή εταιρία αποκτά το δικαίωμα εγκατάστασης της στην Ελλάδα μετά τη δημοσίευσή της στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της σχετικής υπουργικής απόφασης. Η επιλογή του φορέα της επιχείρησης εξαρτάται πρώτον από το αντικείμενο της επιχείρησης. Έτσι η άσκηση τραπεζικών και ασφαλιστικών (πρωτασφάλιση) εργασιών προϋποθέτει φορέα, ο οποίος έχει τη μορφή της ανώνυμης εταιρίας και υπάγεται στην κατηγορία των ειδικών ανωνύμων εταιριών. Μάλιστα, η εταιρία αυτή

πρέπει κατά νόμο να ασχολείται αποκλειστικά με το είδος αυτό των εργασιών. Συναφής είναι εδώ και η υποχρέωση, την οποία μερικές φορές επιβάλλει ο νόμος σε ανώνυμες εταιρίες για έκδοση ονομαστικών μετοχών (Λιακόπουλος, 2000).

Η επιλογή του φορέα της επιχείρησης εναπόκειται κατά κανόνα στον επιχειρηματία, ο οποίος συνήθως αποφασίζει με κριτήρια φορολογικά, με την έκταση της ευθύνης του απέναντι στους δανειστές της υπό ίδρυση επιχείρησης, τις σχέσεις του επιχειρηματία προς τυχόν άλλους συνιδρυτές, με το μέγεθος της επιχείρησης. Έτσι, ανάλογα με την ευθύνη που ο επιχειρηματίας επιθυμεί να αναλάβει κατά την άσκηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας, είναι σημαντική η διάκριση σε εταιρίες προσωπικές και κεφαλαίου χι κές. Η διάκριση αυτή έχει σημασία και από άποψη φορολογικού δικαίου, διότι, όσον αφορά το επιχειρηματικό κέρδος, στις μεν προσωπικές εταιρίες φορολογείται ως προσωπικό εισόδημα του εταίρου, στη δε ανώνυμη εταιρία υποκείμενο φόρου είναι η ίδια η εταιρία χωρίς για τη φορολόγησή της να λαμβάνεται υπόψη το ατομικό εισόδημα του μετόχου (Λιακόπουλος, 2000).

Η ομόρρυθμη εταιρεία αποτελείται από εταίρους οι οποίοι φέρουν την ευθύνη για όλη την περιουσία τους, για όλες τις υποχρεώσεις της εταιρείας, με αλληλέγγυα ευθύνη τους. Η ευθύνη αυτή των εταίρων δεν σταματάει σε περίπτωση που εταιρεία σταματήσει να υφίσταται και υπάρξουν πιθανώς χρέη. Τέλος, η ομόρρυθμη εταιρεία δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την κατάρτισή της όπως η ανώνυμη εταιρεία, αντιθέτως αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό (Σκαλίδη, 2000).

Όπως και στην ανώνυμη εταιρεία, έτσι και για την ίδρυση ομόρρυθμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου

υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού (άρθρο 741, Αστικού Κώδικα). Τα μέλη που ιδρύουν μια ομόρρυθμη εταιρεία πρέπει να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα και ενήλικοι (18 χρονών και πάνω), σύμφωνα με το άρθρο 127 του Αστικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 3 του Ν.1329/83. Ανήλικος μπορεί να συμμετάσχει στην ίδρυση της ομόρρυθμης εταιρείας μόνο κατόπιν κατάλληλης δικαστικής άδειας (Σκαλίδη, 2000).

Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Το κεφάλαιο αυτό είναι αφιερωμένο στην εξέταση των μορφών μικρομεσαίας επιχειρηματικότητας. Η συνειδητοποίηση της σημασίας των ΜΜΕ για την αγορά και την οικονομική δραστηριότητα υπογραμμίζει την σκοπιμότητα μίας εννοιολογικής οριοθέτησης τους. Παρά τις όποιες δυσκολίες που προκύπτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά των εθνικών οικονομιών και τις ιδιαιτερότητες διαφορετικών παραγωγικών κλάδων ένας ορισμός των ΜΜΕ εξυπηρετεί τόσο τους σκοπούς της θεωρητικής έρευνας της επιχειρηματικότητας και της δυναμικής στατιστικής καταγραφής της υφιστάμενης κατάστασης όσο και της υλοποίησης προγραμμάτων υποστήριξης. Στην τελευταία αυτή κατηγορία συγκαταλέγεται και η θέσπιση ευρωπαϊκών προγραμμάτων στήριξης της δραστηριότητας των ΜΜΕ στα πλαίσια της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς η οποία κατέστησε σχετικά νωρίς απαραίτητη τη θέσπιση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού που να διασφαλίζει την συγκρισιμότητα των μεγεθών και την αποτελεσματικότητα των δράσεων και να συμβάλλει στην αποφυγή στρεβλώσεων του ανταγωνισμού (Παπανίκος, 2000).

Με βάση το σκεπτικό αυτό η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε το 1996 μία σύσταση με την οποία καθιερώθηκε για πρώτη φορά ένας κοινός ορισμός των ΜΜΕ που

υιοθετήθηκε από όλα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επτά χρόνια αργότερα οι αλλαγές που συντελέστηκαν στο επιχειρηματικό περιβάλλον από τότε καθώς και η μεγαλύτερη επίγνωση των συγκεκριμένων εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ έκαναν επιτακτική την αναδιατύπωση του ως άνω ορισμού. Για τον λόγο αυτό, στις 6 Μαΐου 2003 η Επιτροπή με μια νέα σύσταση της πρότεινε έναν ορισμό των ΜΜΕ ο οποίος ανταποκρίνεται καλύτερα στις διάφορες κατηγορίες επιχειρήσεων που συναντώνται στις πραγματικές συνθήκες της κοινής ευρωπαϊκής αγοράς συνεκτιμώντας το φαινόμενο ανάπτυξης σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των ΜΜΕ αλλά και την ανάγκη αναπροσαρμογής των χρηματοοικονομικών ορίων. Ο ορισμός αυτός τέθηκε σε ισχύ από την 1η Ιανουαρίου 2005 και εφαρμόζεται σε όλες τις πολιτικές, τα προγράμματα και τα μέτρα της Επιτροπής για τις ΜΜΕ. Σύμφωνα με τον νέο ορισμό για την κατάταξη των επιχειρήσεων στην κατηγορία μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται συνδυαστικά οι ακόλουθες τρεις ομάδες κριτηρίων (Stokes, 2006):

Αριθμός απασχολούμενων: Το συγκεκριμένο μέγεθος λαμβάνει υπόψη τους μισθωτούς, τα άτομα που εργάζονται για την επιχείρηση, έχουν σχέση εξάρτησης προς αυτήν και εξομοιώνονται με μισθωτούς με βάση το εθνικό δίκαιο, τους ιδιοκτήτες επιχειρηματίες, τους εταίρους που ασκούν τακτική δραστηριότητα εντός της επιχείρησης και απολαμβάνουν οικονομικού οφέλους ενώ εξαιρεί όσους απασχολούνται στη βάση σύμβασης μαθητείας ή επαγγελματικής επιμόρφωσης. Βάσει του άρθρου 5 προβλέπεται πως ο υπολογισμός του προσωπικού μιας επιχείρησης πραγματοποιείται βάσει του αριθμού των ετήσιων μονάδων εργασίας (EME) δηλαδή του αριθμού των

εργαζομένων πλήρους απασχόλησης που εργάστηκαν στην εξεταζόμενη επιχείρηση ή για λογαριασμό αυτής καθ' όλο το έτος αναφοράς.

Χρηματοοικονομικά μεγέθη: Αυτά αφορούν τον ετήσιο κύκλο εργασιών μίας επιχείρησής κατά τη διάρκεια μίας χρήσης εξαιρουμένων των φόρων προστιθέμενης αξίας ή άλλους έμμεσων φόρων και το σύνολο ετήσιου ισολογισμού όπως αναφέρεται στην αξία των κύριων στοιχείων του ενεργητικού μίας ΜΜΕ. Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί ότι σε αντίθεση με τον υποχρεωτικό χαρακτήρα για παράδειγμα του κριτηρίου του αριθμού των απασχολούμενων, ο ορισμός παρέχει στις ΜΜΕ τη δυνατότητα επιλογής ανάμεσα στο ανώτατο όριο του κύκλου εργασιών και στο αντίστοιχο ανώτατο όριο για τον ισολογισμό. Με άλλα λόγια μία επιχείρηση δεν είναι υποχρεωμένη να ικανοποιεί και τα δύο χρηματοοικονομικά κριτήρια για να χαρακτηριστεί της ΜΜΕ. Στα πλαίσια της αναδιατύπωσης του ορισμού των ΜΜΕ η συγκεκριμένη επιλογή κρίθηκε αναγκαία στο βαθμό που οι επιχειρήσεις του τομέα του εμπορίου και της διανομής κατά κανόνα εμφανίζουν μεγαλύτερο κύκλο εργασιών από τις επιχειρήσεις του μεταποιητικού τομέα. Προσφέροντας τη δυνατότητα επιλογής ο νέος ορισμός εξασφαλίζει την ισότιμη μεταχείριση των ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς της οικονομίας.

Βαθμός ανεξαρτησίας: Ο νέος ορισμός συνυπολογίζει το ενδεχόμενο ανάπτυξης ειδικών σχέσεων μίας μικρομεσαίας επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις ή/και η δυνατότητα μιας ΜΜΕ να αναζητήσει μορφές εξωτερικής χρηματοδότησης μέσω της δημιουργίας σημαντικών χρηματοοικονομικών δεσμών. Ο ορισμός των ΜΜΕ διακρίνει 3 τύπους επιχειρήσεων σε συνάρτηση του τύπου σχέσης που αυτές διατηρούν με άλλες επιχειρήσεις όσον αφορά τη συμμετοχή στο

κεφάλαιο, το δικαίωμα ψήφου ή το δικαίωμα άσκησης κυρίαρχης επιλογής. Ως *αυτόνομη* επιχείρηση θεωρείται η επιχείρηση της οποίας η συμμετοχή σε άλλη επιχείρηση δεν υπερβαίνει ποσοστό 25%, δεν κατέχεται άμεσα κατά 25% ή περισσότερο από άλλη επιχείρηση ή δημόσιο οργανισμό ή από κοινού από περισσότερες επιχειρήσεις συνδεδεμένες μεταξύ τους ή από δημόσιους οργανισμούς, εκτός ορισμένων εξαιρέσεων, δεν συντάσσει παγιωμένους λογαριασμούς και δεν περιέχει στους λογαριασμούς μιας επιχείρησης η οποία συντάσσει παγιωμένους λογαριασμούς και δεν είναι κατά συνέπεια μια συνδεδεμένη επιχείρηση. Μία επιχείρηση μπορεί να συνεχίσει να θεωρείται ως αυτόνομη εάν το όριο του 25 % καλυφθεί ή ξεπεραστεί, όταν οι επενδυτές αφορούν δημόσιες εταιρείες συμμετοχών, εταιρείες κεφαλαίου επιχειρηματικού κινδύνου, ("business angels") που επενδύουν ίδια κεφάλαια σε επιχειρήσεις μη διαπραγματευόμενες στο χρηματιστήριο, εφόσον το σύνολο των επονομαζόμενων "business angels" επενδύσεων στην ίδια επιχείρηση δεν υπερβαίνει το 1.250.000 ευρώ και υπό την προϋπόθεση ότι δεν συνδέονται με την επιχείρηση. Ο τύπος των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων αφορά επιχειρήσεις οι οποίες δημιουργούν σημαντικές χρηματοοικονομικές εταιρικές σχέσεις με τρίτες επιχειρήσεις, οι οποίες σχέσεις ωστόσο δεν συνεπάγονται τη δυνατότητα άσκησης άμεσου ή έμμεσου ουσιαστικού ελέγχου της μίας στην άλλη. Μια επιχείρηση είναι *συνεργαζόμενη* με μία άλλη επιχείρηση όταν, κατέχει συμμετοχή μεταξύ 25% και κάτω του 50% σε αυτήν, αυτή η άλλη επιχείρηση έχει συμμετοχή μεταξύ 25% και κάτω του 50% στην αιτούσα επιχείρηση, η αιτούσα επιχείρηση δεν καταρτίζει παγιωμένους λογαριασμούς στους οποίους να περιλαμβάνεται η εν λόγω άλλη επιχείρηση και δεν περιλαμβάνεται μέσω

παγίωσης στους λογαριασμούς εκείνης ή μιας επιχείρησης που συνδέονται με αυτή την τελευταία. Τέλος στις *συνδεδεμένες* επιχειρήσεις συγκαταλέγονται επιχειρήσεις οι οποίες αποτελούν μέρος μιας ομάδας, μέσω του άμεσου ή εμμέσου ελέγχου της πλειοψηφίας του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου (συμπεριλαμβανομένων και μέσω των συμφωνιών ή σε ορισμένες περιπτώσεις, μέσω μετόχων φυσικών προσώπων), ή μέσω της εξουσίας άσκησης κυρίαρχης επιρροής σε μια επιχείρηση.

Βάσει των ως άνω κριτηρίων και των ορίων που θεσπίζονται βάσει αυτών στα πλαίσια του συγκεκριμένου ορισμού της ΕΕ η ευρύτερη κατηγορία των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) αποτελείται από επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ. Στα πλαίσια του ίδιου ορισμού εισάγεται μία πρόσθετη διάκριση βάσει της οποίας στην ευρύτερη κατηγορία των ΜΜΕ, ως μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ, ενώ ως πολύ μικρή επιχείρηση θεωρείται μία επιχείρηση το προσωπικό της οποίας δεν υπερβαίνει τους δέκα εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ.

Σε αυτό το σημείο θα εξεταστούν τα μειονεκτήματα των ΜΜΕ. Στην οικονομική θεωρία αλλά και στην επιχειρηματική πρακτική είναι κοινά αποδεκτό πως το μέγεθος μίας επιχείρησης, υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις, διασφαλίζει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα ως προς την ανταγωνιστικότητα μέσω της επίτευξης οικονομιών

κλίμακας. Σύμφωνα με αυτή την παραδοχή οι ΜΜΕ επιχειρήσεις διακρίνονται από συγκεκριμένα, εγγενή ή μη μειονεκτήματα τα οποία είναι άμεσο επακόλουθο του μικρού τους μεγέθους και λειτουργούν εκ των πραγμάτων περιοριστικά στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων (Παπανίκος, 2000). Συγκεκριμένα:

Η διαχείριση των επιχειρήσεων

Στη μεγάλη πλειοψηφία των ΜΜΕ το ιδιοκτησιακό καθεστώς ταυτίζεται με την ευθύνη της διαχείριση τους. Στην πραγματικότητα, οι πρωτοβουλίες καινοτομίας σε μια ΜΜΕ, αναπτύσσονται μερικές φορές από μικρές ομάδες (ή σε μερικές περιπτώσεις, από έναν επιχειρηματία), που δίνουν στον οργανισμό τις ιδέες, την εμπειρία, τις ικανότητες και τις διοικητικές δεξιότητες που απαιτούνται ώστε να πραγματοποιείται μία επιχειρηματική ιδέα. Τα αποτελέσματα είναι συχνά εξαιρετικά καλά βραχυπρόθεσμα, αλλά καθώς η αγορά εκτείνεται πέρα από τα τοπικά όρια, και έχει έναν εθνικό χαρακτήρα και συχνά κατόπιν (αυξανόμενη) ένα διεθνή χαρακτήρα, υπάρχει η ανάγκη να διεθνοποιήσουμε τα συστήματα διοίκησης και τους τρόπους ανάπτυξης καινοτομιών.

Στο μέτρο που η διαχείριση μίας επιχείρησης εγείρει ορισμένες απαιτήσεις σε διάφορους τομείς όπως η νομοθεσία, η φορολογία, η τιμολόγηση, η προώθηση, η χρηματοδότηση κ.λπ. για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των σχετικών προβλημάτων απαιτείται μία τεχνογνωσία την οποία οι ιδιοκτήτες/διαχειριστές των ΜΜΕ συχνά δεν κατέχουν αλλά και δεν μπορούν ή δεν επιθυμούν να αποκτήσουν.

Από την άλλη πλευρά επηρεάζει ο συναισθηματικός δεσμός του μικρομεσαίου επιχειρηματία με την επιχείρηση του έχει αυτό έχει ως επακόλουθο μία σταθερή

προσπάθεια διατήρησης της ανεξαρτησίας και αυτονομίας της επιχείρησής και την αντιμετώπιση με επιφυλακτικότητα καινοτομικών αλλαγών ευρείας κλίμακας ή προοπτικών συνεργασίας στο μέτρο που αυτές συνοδεύονται από μία αύξηση της αβεβαιότητας και μία αντίστοιχη μείωση του βαθμού ελέγχου της κατάστασης και της πορείας της επιχείρησης.

Επιπλέον ο κεντρικός ρόλος της προσωπικότητας του ιδιοκτήτη στην ίδρυση και την λειτουργία της επιχείρησης έχει ως επακόλουθο την εμφάνιση προβλημάτων που διαπιστώνονται σχετικά με την συνέχεια της επιχείρησης όταν αυτός αποχωρήσει ανεξάρτητα από το εάν η μετάβαση αυτή σημαίνει την παράδοση των ευθυνών στην νέα γενιά ή σε κάποιον τρίτο αγοραστή.

Ανθρώπινο δυναμικό

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στο βαθμό που εντάσσονται στον ευρύτερο τομέα παροχής υπηρεσιών χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό έντασης της εργασίας. Το γεγονός αυτό υπογραμμίζει την άμεση σχέση του επίπεδου εργασίας του απασχολούμενου προσωπικού με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών και αποτελεί τουλάχιστον ένα σημαντικό μέρος της εικόνας της εμπειρίας που βιώνει ο πελάτης.

Το μέγεθος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων φαίνεται πως επιτρέπει ή/και επιβάλλει σε μεγάλο βαθμό την οικογενειακή απασχόληση. Για παράδειγμα σχετικές έρευνες καταγράφουν πως στην συντριπτική τους πλειοψηφία απασχολείται τουλάχιστον ένα μέλος της οικογένειας του ιδιοκτήτη ενώ σημαντικός είναι και ο αριθμός των αμιγώς οικογενειακών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με στοιχεία της ίδιας πάντα έρευνας το

μέγεθος της οικογενειακής απασχόλησης φαίνεται πως έχει άμεση σχέση με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης όπως το μέγεθος και η κατηγορία (ΙΤΕΠ).

Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα της απασχόλησης στις ΜΜΕ επικεντρώνεται στο επίπεδο κατάρτισης των απασχολούμενων. Αναφερόμενοι στον τουρισμό ως την μοναδική βαριά βιομηχανία της χώρας θα παρατηρήσουμε το γεγονός του οικογενειακού χαρακτήρα της μέσης ΜΜΕ που σε συνδυασμό με την υψηλή εποχικότητα της τουριστικής ζήτησης και της άμεσα συνδεδεμένης με αυτήν συμπληρωματικότητας της τουριστικής απασχόλησης - μεταφράζεται σε μία ευρεία υποτίμηση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού και ειδικά των απαιτήσεων σε ότι αφορά το επίπεδο και την συνέχεια της τυπικής εκπαίδευσης ιδίως σε μη διοικητικούς τομείς. Ουσιαστικά οι συγκεκριμένες, μη-διοικητικές θέσεις εργασίας στις ξενοδοχειακές ΜΜΕ αφορούν θέσεις ανειδίκευτης εργασίας, με ακανόνιστο ωράριο, συγκριτικά χαμηλές αποδοχές και περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης ενώ ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων στον τομέα αυτό είναι νέοι ή/και αλλοδαποί. Η έλλειψη ειδικευμένων στελεχών και η προσωπική απασχόληση του ιδιοκτήτη φαίνεται πως - τουλάχιστον στον τομέα των τουριστικών καταλυμάτων - επηρεάζει άμεσα την σύσταση του προσωπικού τόσο ως προς την συνειδητοποίηση της αξίας της κατάρτισης των απασχολούμενων μελών της οικογενείας όσο και ως προς τις αντικειμενικές δυνατότητες επιλογής και πρόσληψης υψηλά καταρτισμένου προσωπικού. Βέβαια η παραπάνω άποψη δείχνει απαρχαιωμένη, αν λάβουμε υπ' όψιν την αύξηση του επιπέδου παροχής υπηρεσιών, την ανάγκη για εξειδικευμένο προσωπικό και την ανεξάρτηση των ξενοδόχων από τέτοιου είδους στάσεις κι απόψεις απόρροια της συνεχόμενης αύξησης του ανταγωνισμού κυρίως από τις γειτονικές χώρες (Τουρκία, Βουλγαρία κ.λπ.)

Ποιότητα υπηρεσιών.

Η διαπίστωση του χαμηλού βαθμού εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στις ΜΜΕ είναι μία μόνο συνιστώσα των περιορισμένων δυνατοτήτων τους να διασφαλίσουν την συστηματική παροχή τυποποιημένων υπηρεσιών υψηλού επιπέδου.

Πέρα από αυτό έχει επισημανθεί πως λόγω των αδυναμιών που πηγάζουν από τη διαθεσιμότητα των κεφαλαίων, η μικρομεσαία μονάδα αδυνατεί να παρέχει ποικιλία υπηρεσιών στα πλαίσια του προϊόντος που προσφέρει στους πελάτες της. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να αναπτύξουν ένα σύνθετο προϊόν διευρύνοντας με τον τρόπο αυτό τον κύκλο των δυνητικών πελατών στους οποίους απευθύνονται. Αυτό έχει ως συνέπεια την υστέρηση τους - σε σύγκριση πάντα με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του χώρου - σε ότι αφορά στις δυνατότητες τους να αποκομίσουν το μεγαλύτερο δυνατό οικονομικό όφελος αξιοποιώντας τις ευκαιρίες από τη διάθεση διαφορετικών υπηρεσιών.

Από την άλλη πλευρά και με τη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης της ποιότητας όπως αποτυπώνεται στην καθιέρωση συστημάτων κατηγοριοποίησης των επιχειρήσεων οι ΜΜΕ δείχνουν σημαντική υστέρηση έναντι των μεγαλύτερων μονάδων με τις τελευταίες να υπερτερούν σημαντικά.

Χαμηλός βαθμός ανάπτυξης νέων τεχνολογιών

Επιπλέον έχει παρατηρηθεί πως η πλειοψηφία των ΜΜΕ περιορίζεται σε μία μάλλον στατική χρήση των υιοθετημένων διαδικτυακών εφαρμογών (για παράδειγμα διατήρηση δικτυακής παρουσίας που δεν συμπεριλαμβάνει την τακτική ανανέωση των περιεχομένων) αλλά και την περιορισμένη χρήση ενδοεταιρικών εφαρμογών (π.χ. προμηθειών, λογιστικής κ.λπ.) που θα συνέβαλαν στην αύξηση της λειτουργικής παραγωγικότητας της επιχείρησης.

Περιορισμένες δυνατότητες συστηματικού μάρκετινγκ

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, οι μεταβολές των προτιμήσεων της ζήτησης καθώς και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στην παγκόσμια αγορά καθιστούν την υιοθέτηση εργαλείων παρακολούθησης των τάσεων της αγοράς προϋπόθεση της διατήρησης της ανταγωνιστικότητας μίας επιχείρησης. Στα τελευταία συμπεριλαμβάνεται η συστηματική συλλογή, οργάνωση, ερμηνεία στοιχείων και πληροφοριών σχετικά με τις εξελίξεις της αγοράς που επιτρέπουν τον έγκαιρο εντοπισμό ευκαιριών ή/και την διάγνωση προβλημάτων στα πλαίσια μίας συγκεκριμένης στρατηγικής μάρκετινγκ. Οι νέες επιχειρήσεις που προκύπτουν από νέες πρωτοβουλίες ή από αναδιαρθρώσεις υπαρκτών επιχειρήσεων, χαρακτηρίζονται από μια ριζική αλλαγή προσανατολισμού σε ότι έχει σχέση με την γνώση της παραγωγής και των προϊόντων. Η γνώση αυτή συνδέεται τόσο με την δυνατότητα πραγματοποίησης μιας καινοτομίας, όσο και με τη δυνατότητα πλέον της επιχείρησης να λειτουργεί απορροφώντας νέα γνώση και δημιουργώντας νέα προϊόντα.

Καθετοποιημένη συνεργασία

Οι προοπτικές βιωσιμότητας των ΜΜΕ προσδιορίζονται με βάση τις δυνατότητες προσαρμογής του παραγωγικού δυναμικού αυτών των επιχειρηματικών πρωτοβουλιών στο ανταγωνιστικό, διεθνές περιβάλλον. Κάτω από αυτές τις συνθήκες ο ανταγωνισμός των ΜΜΕ με τις πραγματικά παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις συχνά απαιτεί την εφαρμογή ειδικών μορφών συνεργασίας, οι οποίες να διασφαλίζουν τη δυνατότητα ανάπτυξης και προβολής καινοτόμων, σύνθετων προϊόντων και να διευκολύνουν την πρόσβαση σε αγορές του εξωτερικού. Δεδομένης της μικρής κλίμακας των ΜΜΕ και των περιορισμένων δυνατοτήτων αύξησης του μεγέθους τους μέσω οργανικής ανάπτυξης ή εξαγορών και συγχωνεύσεων οι δυνατότητες προσαρμογής που διαθέτουν είναι με τη σειρά τους περιορισμένες και εξαρτάται από τις μορφές και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητα της μεταξύ τους συνεργασίας.

Αυξημένος ανταγωνισμός

Σε αμιγώς οικονομικούς όρους, οι μικρομεσαίες αδυνατούν να αξιοποιήσουν τις οικονομίες κλίμακας, με δυσμενείς συνέπειες για τη λειτουργία τους, αλλά και την ανάπτυξή τους. Από μιας άλλης απόψεως, η διαδικασία εισόδου και εξόδου των μικρότερων επιχειρήσεων προκαλεί αυξημένο ανταγωνισμό και αύξηση της παραγωγικότητας. Ωστόσο, η υψηλή κινητικότητα συνιστά στοιχείο ανασφάλειας και αβεβαιότητας στον εργαζόμενο. Με βάση τη διεθνή εμπειρία, λίγες από τις νέες ΜΜΕ επιβιώνουν για περισσότερα από 5 έτη.

Χρηματοδοτικά εμπόδια

Όπως και σε όλες τις χώρες, το μεγαλύτερο μέρος των κεφαλαίων που απαιτούνται για την έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας προέρχεται από την αποταμίευση του ίδιου του επιχειρηματία. Το υπόλοιπο προέρχεται κυρίως από τραπεζικό δανεισμό ενώ ένα μικρότερο μέρος από κρατικές ενισχύσεις. Τα προαναφερθέντα μειονεκτήματα και οι σχετικά περίεργες προοπτικές βιωσιμότητας των τουριστικών ΜΜΕ συχνά έχουν ως επακόλουθο την αδυναμία στην περιορισμένη αξιοποίηση πηγών εξωτερικής χρηματοδότησης των επιχειρηματικών προσπαθειών. Αυτό οφείλεται τόσο στην έλλειψη επαρκών κεφαλαίων και σοβαρές δυσχέρειες προσφυγής σε μακροπρόθεσμο δανεισμό.

Ωστόσο οι ΜΜΕ έχουν και πλεονεκτήματα. Τα βασικά πλεονεκτήματα των ΜΜΕ θα μπορούσαν να προσδιορισθούν ως εξής (Πετράκης, 1996):

- Δυναμισμός, δημιουργικότητα και συνεχής προσπάθεια του φορέα, με αυξημένο αίσθημα ατομικής πρωτοβουλίας και ευθύνης.
- Εύκολη είσοδος στην αγορά.
- Απλές διαδικασίες ίδρυσης και σχετικά μικρό κόστος εισόδου στην αγορά σε συνδυασμό με την αξιοποίηση ενός ή περισσοτέρων κεφαλαιουχικών αγαθών.
- Μικρά γενικά έξοδα.
- Φυσικά το μικρό μέγεθος της μικρομεσαίας επιχείρησης καθιστά την αντιμετώπιση τέτοιων προβλημάτων σχετικά εύκολη.

Συνεπώς οι ιδιοκτήτες/διαχειριστές δεν είναι μόνον αυτοί που αποκομίζονται τα οφέλη και επιβαρύνονται με τις ζημιές ως μοναδικοί μέτοχοι της επιχείρησης αλλά ταυτόχρονα ασκούν τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας και απολαμβάνουν απόλυτη ελευθερία σε ότι αφορά την οργάνωση της επιχείρησης. Λειτουργώντας ως οι αποκλειστικοί φορείς των επιχειρηματικών επιλογών διαθέτουν ένα πλαίσιο λήψης αποφάσεων που εξασφαλίζει μία σχετικά ευρεία ευελιξία απέναντι σε αλλαγές αφού δεν είναι υποχρεωμένοι να εξασφαλίσουν την έγκριση τρίτων. Η απουσία ταύτισης των αξιών και προτεραιοτήτων των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης. Οποιαδήποτε παρέμβαση αποσκοπεί στην εδραίωση ενός κλίματος το οποίο προάγει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών πρέπει να στοχεύει να συμβαδίζει μ' αυτές και να τις αξιοποιεί τις αξίες και τη νοοτροπία των εργαζομένων (Κοσμάτος, 2006).

Επιχειρηματικότητα

Η επιτυχία της κάθε εταιρείας βασίζεται στη δυνατότητα αξιοποίησης της εταιρικής γνώσης πιο επιτυχημένα από άλλες εταιρείες, ανάμεσα και σε άλλους παράγοντες. Αυτή η γνώση πρέπει να αναθεωρείται συχνά, αφού σημαντικές αλλαγές συμβαίνουν στους επιχειρηματικούς κύκλους. Νέοι ανταγωνιστές κάνουν είσοδο, ενώ νέες τεχνικές εφευρίσκονται. Επομένως, οι εταιρείες χρειάζεται να προσαρμόζονται στο νέο περιβάλλον αλλάζοντας τις εσωτερικές τους δυνάμεις, έτσι ώστε να προσφέρουν καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες και να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Μόνο έτσι θεωρούνται μανθάνοντες οργανισμοί και μπορούν να αξιοποιήσουν τα οφέλη που προκύπτουν από τη συνεχή και αποτελεσματική μάθηση μέσα στην εταιρεία.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η εταιρική γνώση αναφέρεται στις ικανότητες και την εμπειρία των μελών μιας εταιρείας, της ικανότητας να καινοτομούν και της γνώσης για την αγορά και τον ανταγωνισμό. Ωστόσο, το πιο σημαντικό θέμα δεν είναι η αύξηση της γνώσης των υπαλλήλων και των στελεχών, αλλά η μετατροπή της ατομικής γνώσης σε ομαδική.

Είναι σημαντικό δηλαδή να αναπτυχθούν συγκεκριμένες τεχνικές που να βοηθούν τους υπαλλήλους να μεταδώσουν τη γνώση τους στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τους αλλά και σε όλη την εταιρεία, όποτε αυτό έχει αξία. Μόνο τότε μπορούμε να πούμε ότι μια εταιρεία έχει ισχυρή εταιρική γνώση και αποτελεί πολύτιμο αγαθό στο ενεργητικό της. Η εταιρική γνώση αποτελεί αδιαμφισβήτητα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα σε έναν οργανισμό. Βέβαια, η αξία της μειώνεται καθώς περνάει ο χρόνος και γίνεται απαρχαιωμένη και πολλές φορές επικίνδυνη. Γι' αυτό ένας μανθάνων οργανισμός οφείλει να την ανανεώνει και να ενημερώνεται για τις σύγχρονες τάσεις.

Πράγματι, (Davenport and Prusak, 2008:12) «οι εταιρείες προσλαμβάνουν έχοντας ως κριτήριο περισσότερο την εμπειρία, παρά τον νοητικό επίπεδο ή την εκπαίδευση, γιατί καταλαβαίνουν ότι η αξία της γνώσης σχετίζεται με την ανάπτυξη της καθώς περνούν τα χρόνια». Είναι πολύ σημαντικό στη σύγχρονη ανταγωνιστική εποχή οι εταιρείες να είναι μανθάνουσες και να αναγνωρίζουν την γνώση ως σημαντικό αγαθό και την ανάγκη για συνεχή οργανωσιακή μάθηση. Εξάλλου, αν μια επιχείρηση σταματήσει να μαθαίνει, πολύ σύντομα θα σταματήσει να υπάρχει.

Σημαντικό σημείο για την επιτυχή εφαρμογή ενός σχεδίου ανάπτυξης και διάδοσης της γνώσης, ώστε μια εταιρεία να επωφεληθεί των πλεονεκτημάτων της μανθάνουσας

οργάνωσης είναι η επιτυχημένη αλλαγή τρόπου σκέψης των στελεχών και υπαλλήλων . Προκειμένου να συνηθίσουν μια νέα διαδικασία, όπου θα ενημερώνονται συνεχώς για τις εξελίξεις στην αγορά και το αντικείμενο τους, αλλά και να ενημερώνουν τους συναδέλφους, είναι δύσκολο.

Όλες οι επιτυχημένες αλλαγές σε μια επιχείρηση περνούν μέσα από την αλλαγή του τρόπου σκέψης των ανθρώπων της, και όχι μόνο των δραστηριοτήτων τις οποίες αναπτύσσουν στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η λέξη «αλλαγή» κυριαρχεί σήμερα όλο και περισσότερο στη φιλολογία της διοίκησης των επιχειρήσεων. Πολλά πράγματα μεταβάλλονται στον κόσμο που ζούμε και στον οποίο οι επιχειρήσεις παίζουν τον πρώτο ρόλο, τόσο σε οικονομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Οργανωσιακής Συμπεριφοράς του αμερικάνικου πανεπιστημίου Στάνφορντ, Τζέφρι Πφέφρ, πολλές φορές οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα από ακόλουθα προβλήματα. Είτε δεν εφαρμόζουν αυτό που ξέρουν ότι πρέπει κανονικά να κάνουν βάσει της εμπειρίας τους, είτε δρουν χωρίς να έχουν πρώτα λάβει υπ' όψιν τους όλα τα απαραίτητα διαθέσιμα στοιχεία.

Βασική αιτία για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε αυτό το θέμα είναι η γενικότερη νοοτροπία για διοικητικά θέματα των ηγετών της επιχείρησης, αλλά και τα παγιωμένα «μοντέλα σκέψης» του οργανισμού, που επηρεάζουν όλες τις επιχειρηματικές δράσεις και αποφάσεις. Βασική προϋπόθεση για να έχει μια επιχείρηση διαφορετικά αποτελέσματα, είναι να προσπαθεί να κάνει και διαφορετικά πράγματα από αυτά που συνηθίζει. Θα πρέπει δηλαδή, για μια περίοδο, σε συστηματικά βάση, οι άνθρωποί της, να αρχίσουν να σκέπτονται με διαφορετικό τρόπο.

Καινοτομία

Ο Drucker (2000) στο άρθρο του «Η επιστήμη των καινοτομιών» υποστηρίζει ότι «η καινοτομία είναι μια ξεχωριστή λειτουργία της επιχειρηματικότητας» και ότι «είναι το μέσο με το οποίο ο επιχειρηματίας είτε δημιουργεί πλούτο παράγοντας πόρους, είτε αξιοποιεί υπάρχοντες πόρους με δυνητικό δυναμικό δημιουργίας πλούτου».

Πράγματι ο επαναστατικός πλούτος είναι μια πραγματικότητα την οποία λίγοι καταλαβαίνουν και άρα συνειδητοποιούν. Και όμως, οι καινοτομικές αλλαγές που εκτυλίσσονται μπροστά στα μάτια μας στην εποχή μας είναι πολύ πιο γιγαντιαίες από τη βιομηχανική επανάσταση του 19ου αιώνα. Διότι, σήμερα, ο παράγων πλούτος δεν μεταβάλλεται μόνο ποσοτικά αλλά και ποιοτικά, στο επίπεδο της δημιουργίας του, της διανομής του, της κυκλοφορίας του, της επενδύσεως του, της εξοικονομήσεως του και του τρόπου με τον οποίο δαπανάται (Παπαδάκης, 2002).

Οι αλλαγές, ανεξάρτητα από το αν είναι απότομες ή σταδιακές, κάποια στιγμή κάνουν τις παλιές πεποιθήσεις και συμπεριφορές να θεωρούνται ξεπερασμένες. Οι επιχειρηματίες και τα στελέχη επιχειρήσεων πρέπει να αντιμετωπίσουν τη νέα πραγματικότητα μέσα από ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο, που υποδεικνύει την εφαρμογή επιτυχημένων καινοτομικών ιδεών (Πιπερόπουλος, 2007).

Η καινοτομία συνήθως δημιουργεί πλήθος αλλαγών στο επιχειρησιακό οργανισμό που την υιοθετεί. Εμπειρικά θα μπορούσαμε να διαχωρίσουμε τις καινοτομίες σε δύο μεγάλες κατηγορίες, αυτές που έχουν ως στόχο και απευθύνονται στην οργάνωση και διαχείριση των οργανισμών (καινοτομίες λειτουργιών και διαδικασιών) και αυτές των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει ένας οργανισμός (η χρήση του όρου

οργανισμός προτιμάται έναντι του όρου επιχείρηση, ο οργανισμός είναι δημόσιος ή ιδιωτικός σε αντίθεση με την επιχείρηση που οι περισσότεροι την αντιλαμβάνονται ως ιδιωτική λειτουργική/ παραγωγική μονάδα) (Πιπερόπουλος, 2007).

Οι καινοτομίες που αφορούν την οργάνωση και διαχείριση, έχουν στόχο τους, την καλύτερη, ομαλότερη, οικονομικότερη, ποιοτικότερη λειτουργία των οργανισμών. Οι καινοτομίες στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες είναι αυτές που φτάνουν στον τελικό καταναλωτή και έχουν στόχο τους, τη βελτίωση της προσφερόμενης ποιότητας ή της τιμής, την δυνατότητα προσβασιμότητας σε ευρύτερες κοινωνικές ομάδες ή γεωγραφικές περιοχές, του προϊόντος ή υπηρεσίας (Πιπερόπουλος, 2007).

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι η σχεδιασμένη ή μη αντίδραση (απάντηση) ενός οργανισμού στις πιέσεις που δέχεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Η αλλαγή αφορά την οργάνωσή τους και τον εναρμονισμό με το περιβάλλον τους προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιβίωσή τους και αν αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα τους (Παπαδάκης, 2002).

ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

Η όποια προσπάθεια διερεύνησης ενός φαινομένου ή κατάστασης είναι αναγκαίο να πλαισιώνεται από ένα ξεκάθαρο μεθοδολογικό πλαίσιο το οποίο να αποτυπώνει την όλη ερευνητική διαδικασία, να διασφαλίζει την εγκυρότητα των παραγόμενων από την έρευνα αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων και να δίδει τη δυνατότητα εξαγόμενων πορισμάτων, προτάσεων και λύσεων. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφορες σχολές που ανάλογα υποστηρίζουν τη διεξαγωγή ποιοτικής ή ποσοτικής έρευνας (Andriotis, 2000). Παρόλο που και οι δύο τρόποι επικεντρώνονται στη διερεύνηση προσωπικών απόψεων, διαφοροποιούνται στη φύση των στοιχείων και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν για τη συλλογή και ανάλυση των στοιχείων (Punch, 1998). Δεδομένου ότι το μέγεθος του δείγματος είναι μικρό (10 εταιρείες) και ότι ο ερευνητής χρειάζεται μεγάλη πληροφόρηση από τα στελέχη της κάθε εταιρείας. Θα πραγματοποιηθεί ποσοτική και ποιοτική έρευνα. Επιπροσθέτως θα πρέπει να αναφέρουμε ότι χρησιμοποιήσουμε τυχαία και στρωματοποιημένη δειγματοληψία. Συγκεκριμένα, ακολουθούν οι δέκα (10) κλειστές και ανοιχτές ερωτήσεις που θα κληθούν οι ερωτώμενοι να απαντήσουν. Οι συνεντεύξεις έγιναν στα πλαίσια προσωπικής εχεμύθειας και με αυτήν την προϋπόθεση.

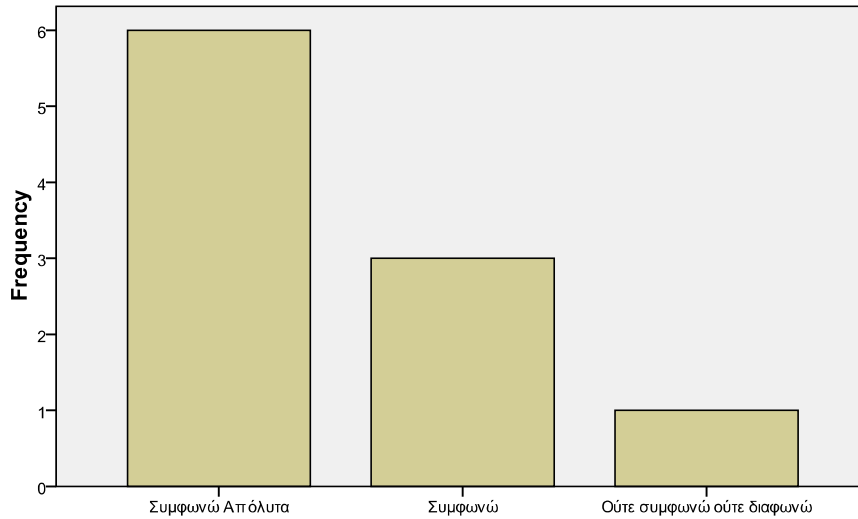
Ποσοτική Έρευνα

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας σχετικά με την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία σε επιχειρήσεις. Ακολουθεί η ανάλυση. Αρχικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας, ενώ στη συνέχεια δίνονται στοιχεία για την κάθε εξεταζόμενη εταιρεία αναλυτικά.

1. Προσπαθεί η εταιρεία να εντοπίσει και να διατηρήσει μια ασφαλή θέση σε μια σχετικά σταθερή κατηγορία προϊόντων ή υπηρεσιών;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ Απόλυτα	6	60,0	60,0	60,0
	Συμφωνώ	3	30,0	30,0	90,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Προσπαθεί η εταιρεία να εντοπίσει και να διατηρήσει μια ασφαλή θέση σε μια σχετικά σταθερή κατηγορία προϊόντων ή υπηρεσιών;

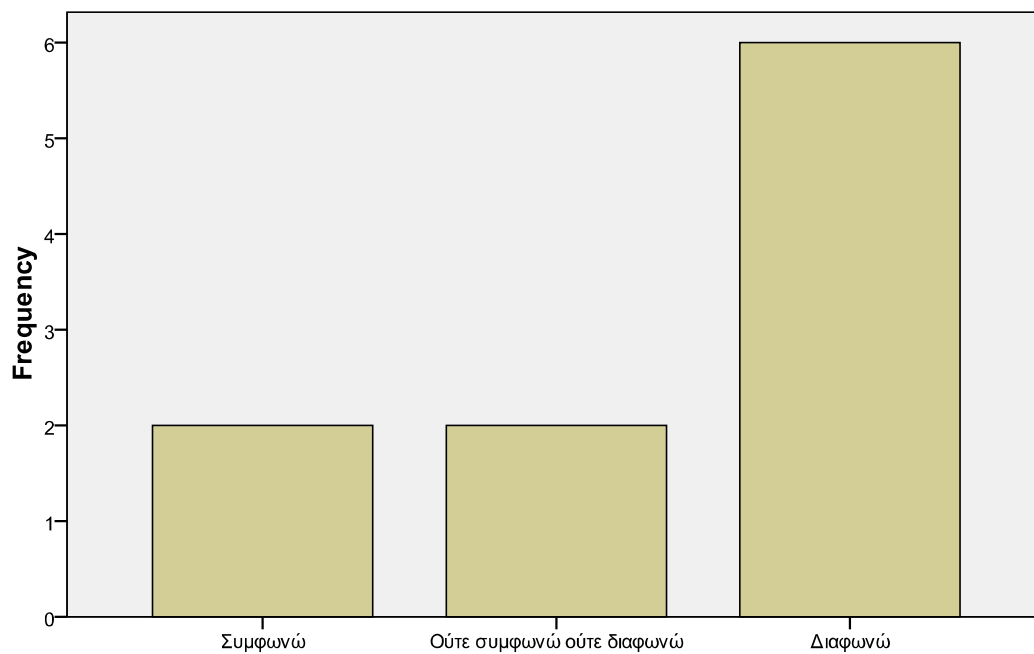


Προσπαθεί η εταιρεία να εντοπίσει και να διατηρήσει μια ασφαλή θέση σε μια σχετικά σταθερή κατηγορία προϊόντων ή υπηρεσιών;

2. Η εταιρεία ρισκάρει σε σχέση με τους ανταγωνιστές;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ	2	20,0	20,0	20,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	2	20,0	20,0	40,0
Διαφωνώ	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Η εταιρεία ρισκάρει σε σχέση με τους ανταγωνιστές;

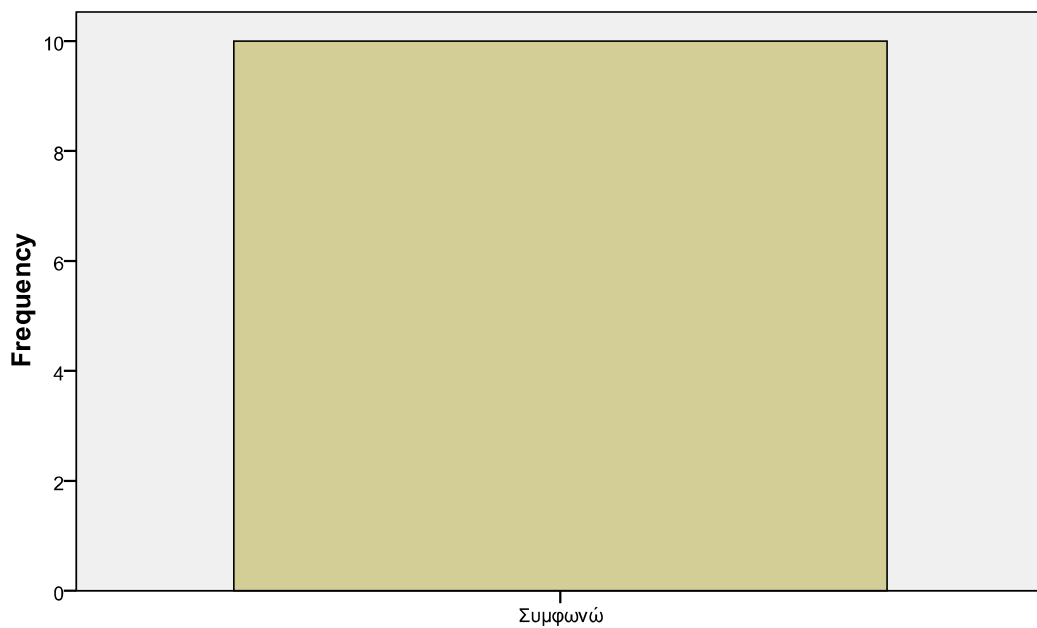


Η εταιρεία ρισκάρει σε σχέση με τους ανταγωνιστές;

3. Η εταιρεία περισσότερο αντιδρά στις περιοχές εκείνες όπου οδηγείται από τις δυνάμεις της αγοράς (νέα προϊόντα-νέες αγορές);

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ	10	100,0	100,0	100,0

Η εταιρεία περισσότερο αντιδρά στις περιοχές εκείνες όπου οδηγείται από τις δυνάμεις της αγοράς (νέα προϊόντα-νέες αγορές);



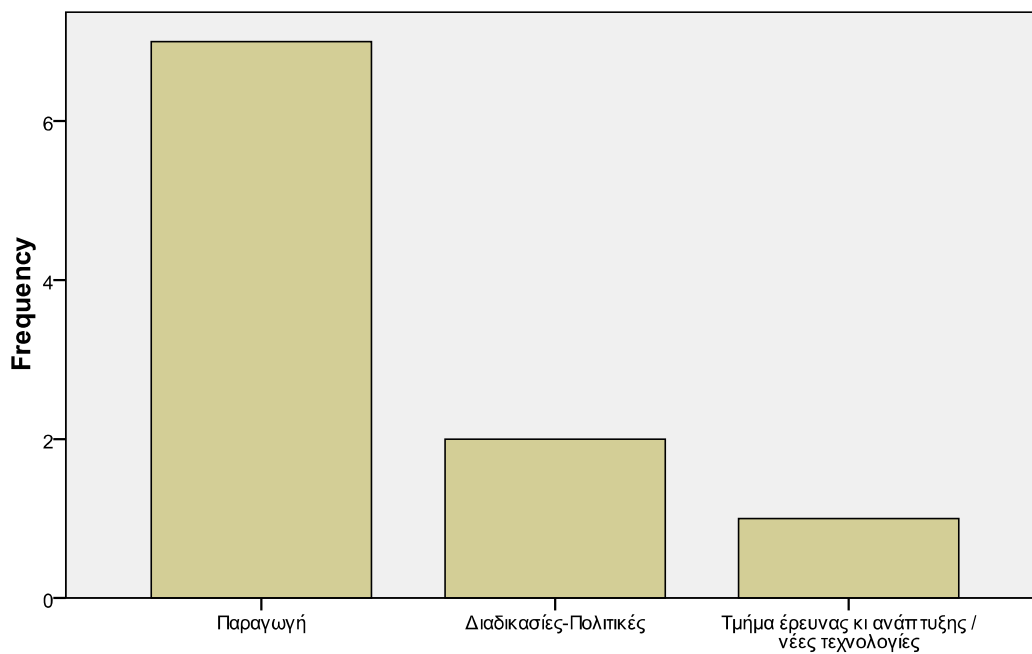
Η εταιρεία περισσότερο αντιδρά στις περιοχές εκείνες όπου οδηγείται από τις δυνάμεις της αγοράς (νέα προϊόντα-νέες αγορές);

4. Σε ποιους τομείς αναπτύξατε καινοτομίες στην επιχείρησή σας?

(Σύντομη περιγραφή της καινοτομίας.)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Παραγωγή	7	70,0	70,0	70,0
Διαδικασίες-Πολιτικές	2	20,0	20,0	90,0
Τμήμα έρευνας κι ανάπτυξης / νέες τεχνολογίες	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Σε ποιους τομείς αναπτύξατε καινοτομίες στην επιχείρησή σας?

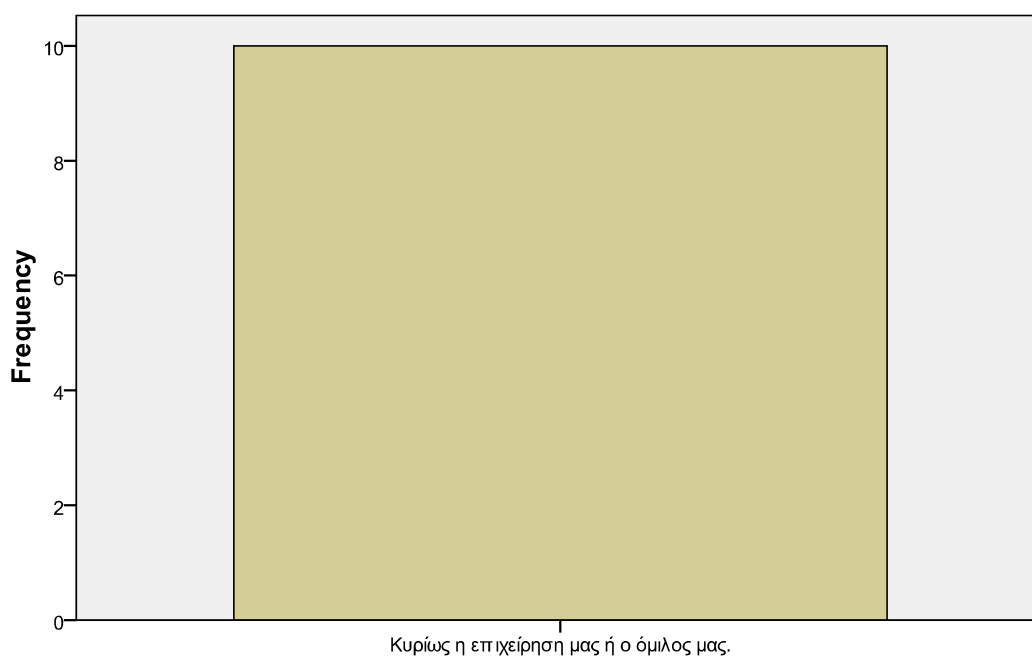


Σε ποιους τομείς αναπτύξατε καινοτομίες στην επιχείρησή σας?

5. Ποιος ανέπτυξε αυτές τις καινοτομίες προϊόντων?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κυρίως η επιχείρησή μας ή ο όμιλος μας.	10	100,0	100,0	100,0

Ποιος ανέπτυξε αυτές τις καινοτομίες προϊόντων?

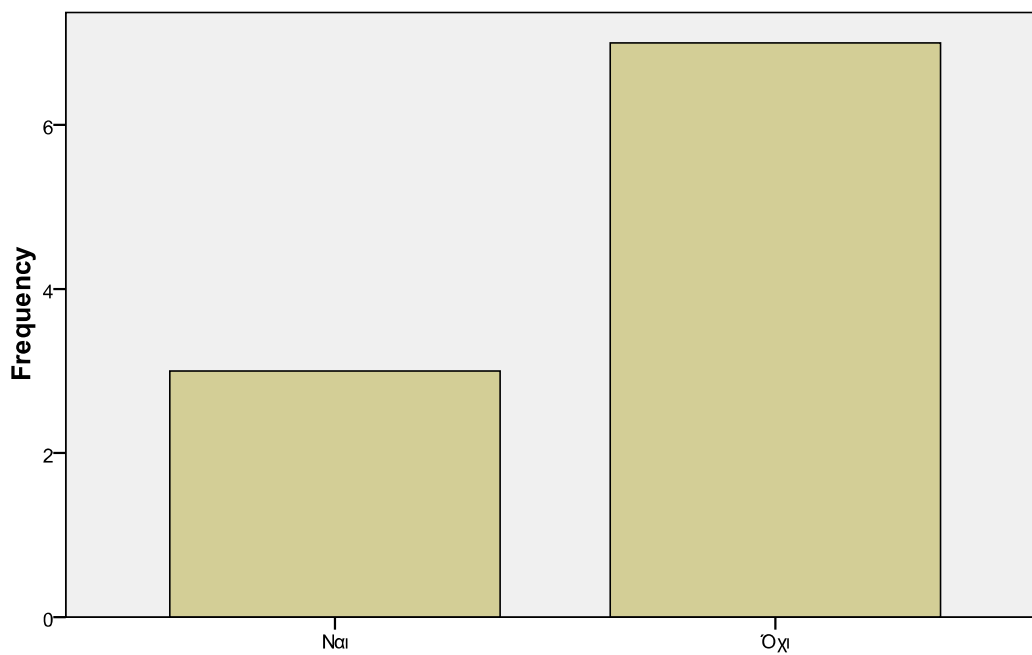


Ποιος ανέπτυξε αυτές τις καινοτομίες προϊόντων?

6. Είχατε δυσκολίες κατά την εφαρμογή της καινοτομίας και αν ναι πώς τις αντιμετωπίσατε;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	3	30,0	30,0	30,0
	Όχι	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Είχατε δυσκολίες κατά την εφαρμογή της καινοτομίας;

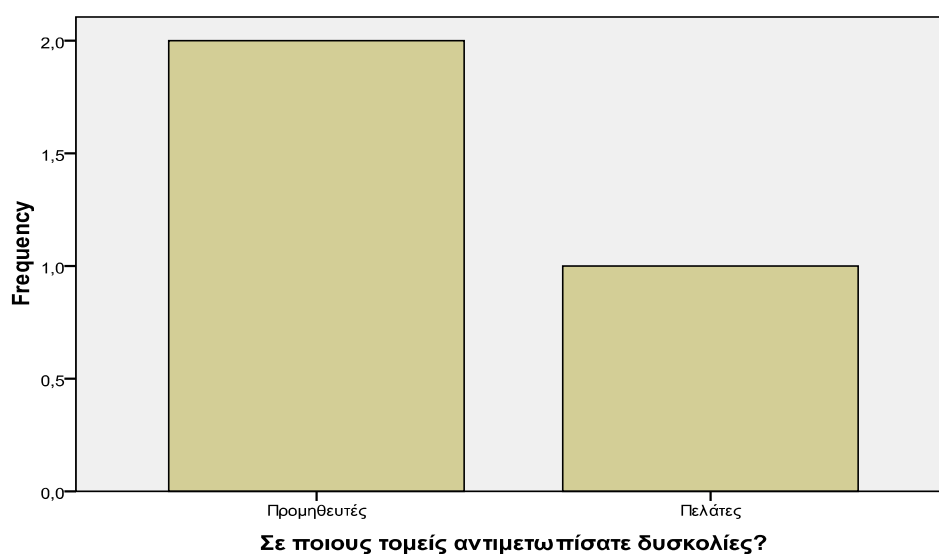


Είχατε δυσκολίες κατά την εφαρμογή της καινοτομίας;

7. Σε ποιους τομείς αντιμετωπίσατε δυσκολίες?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Προμηθευτές	2	20,0	66,7	66,7
	Πελάτες	1	10,0	33,3	100,0
	Total	3	30,0	100,0	
Missing	System	7	70,0		
Total		10	100,0		

Σε ποιους τομείς αντιμετωπίσατε δυσκολίες?



Ποιοτική Έρευνα

1. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ Intracom

Κατανόηση του προφίλ της εταιρείας

Η Intracom ιδρύθηκε το 1977 με προσωπικό 10 ατόμων και μετοχικό κεφάλαιο 10 εκ. δρχ. Μεταφέρει την έδρα της στην Παιανία το 1983 και επενδύει σε υποδομές R&D με σκοπό την παραγωγή τηλεπικοινωνιακών προϊόντων τεχνολογίας αιχμής. Το 1986 προκρίνεται να συμμετάσχει στην αναβάθμιση του τηλεπικοινωνιακού δικτύου της Ελλάδας – συνεργασία μεEricsson. Το 1987 ιδρύεται η Intrasoft και από το 1997 έως το 2001 η εταιρία μετατρέπεται σε όμιλο εταιριών ενισχύοντας τη διεθνή παρουσία και έως το 2003 αποτελεί τον κυριότερο συνεργάτη στον εκσυγχρονισμό του τηλεπικοινωνιακού δικτύου της Ελλάδας. Το 2004 άρχισε να προσανατολίζεται στις αγορές της ΝΑ και Κεντρικής Ευρώπης, Μ. Ανατολής και Β. Αφρικής. Το 2005 μετασχηματίζεται σε εταιρία συμμετοχών – Intracom Holdings- με την ίδρυση τριών θυγατρικών: Intracom Telecom, Intracom IT Services και Intracom Defense Electronics. Το 2006 εξαγοράστηκε το 51% της Intracom Telecom από την εταιρία υψηλής τεχνολογίας JSC Sitronics, η οποία ελέγχεται από τη JSFC SISTEMA.¹

¹ www.intracom.gr

Καινοτομία

Όσον αφορά την Intracom καινοτόμησε ως ακολούθως έως σήμερα. Από το 1983 άρχισε να επενδύει σε Έρευνα & Ανάπτυξη. Επενδύει σε ετήσια βάση το 6-8% του κύκλου εργασιών – 20000000€ για την E & A. Διαθέτει 7 ερευνητικά εργαστήρια για έλεγχο των καινοτόμων προϊόντων. Το τμήμα E & A της εταιρίας έχει συμμετάσχει σε πολυάριθμα ερευνητικά προγράμματα – 100 την τελευταία 5ετία. Η εταιρία έχει κάνει στρατηγικές συμμαχίες με τους μεγαλύτερους κατασκευαστές υψηλής τεχνολογίας, όπως: Alcatel, Ericsson, Cisco, HP invent, Nokia, Microsoft, oracle, Siemens, Motorola κ.ά. Η Intracom επενδύει ετησίως 5-7% των εσόδων της στον τομέα της Έρευνας & Ανάπτυξης. Κατά την τελευταία πενταετία, η εταιρία έχει συμμετάσχει σε περισσότερα από 100 ευρωπαϊκά ερευνητικά προγράμματα (σε πολλά εκ των οποίων ηγείται), ενώ έχει κατοχυρώσει (μέσω του Οργανισμού Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας και του Ευρωπαϊκού Γραφείου Προνομιών Ευρεσιτεχνίας) σημαντικό αριθμό διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας σε διεθνές επίπεδο. Επίσης, η εταιρία **συνεργάζεται** με ελληνικά και ξένα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και συμμετέχουν φοιτητές σε ερευνητικά έργα- αξιοποίηση ταλέντων, ενώ έχει ιδρύσει το ερευνητικό και εκπαιδευτικό κέντρο Athens Information technology. Τέλος, στην εταιρία απασχολείται ο μεγαλύτερος αριθμός επιστημόνων και μηχανικών στην Ελλάδα, ενώ το 70% των εργαζομένων είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εκ των οποίων το 23% εργάζεται στο τμήμα E&A (περίπου 350 άτομα).

Η Intracom Telecom αποτελεί τη μοναδική ελληνική εταιρία που συμπεριλαμβάνεται στη λίστα «EU Industrial Scoreboards» με τις 300 εταιρίες με τις υψηλότερες επενδύσεις σε E&A. Διαθέτει 13 διπλώματα ευρεσιτεχνίας, ενώ

βραβεύθηκε στις ΗΠΑ για το προϊόν fscdn (Full Service Content Distribution Network) το 2006 για την εξαιρετική του καινοτομία.²

Σχολιασμός

Όσον αφορά την Intracom σχετικά με τους βασικούς μηχανισμούς διαχείρισης της αλλαγής στο εσωτερικό της θα μπορούσαμε να πούμε ότι η οργανωσιακή συμπεριφορά της εταιρίας ακολουθεί το οργανικό μοντέλο (Scott; 1992), σύμφωνα με το οποίο η εταιρίας έχει ένα σκοπό (παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων) η επίτευξή του οποίου εξαρτάται από το εξωτερικό περιβάλλον. Η γκάμα των προϊόντων της εξαρτάται από την εναλλαγή των προτιμήσεων του αγοραστικού κοινού. Η εταιρία υιοθετώντας Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας πετυχαίνει τη μεγαλύτερη ανταπόκριση του αγοραστικού κοινού, αφού υπάρχει ασφάλεια στα προϊόντα της. Επιπρόσθετα, οποιεσδήποτε αλλαγές στο νομικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον την επηρεάζουν κατά κόρον λόγω της φύσης των προϊόντων της, γι' αυτό και κάνει έρευνα του εξωτερικού περιβάλλοντος με βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Εφαρμόζει νέα μοντέλα διοίκησης αλλά και ενισχύει την αυτόνομη λειτουργία των ομάδων έργου.

² www.intracom.gr

2. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ EXODUS – Εταιρεία Πληροφορικής

Για την Exodus έχουμε να επισημάνουμε ότι κάθε διεύθυνση των τμημάτων marketing και R&D αποτελεί μια εξειδικευμένη τεχνολογική περιοχή, αφορά ένα τομέα δραστηριότητας, ενώ υπάρχει συσχετισμός με μια κατηγορία προϊόντων. Οι διευθύνσεις μεταβάλλονται ανάλογα με τις τεχνολογικές εξελίξεις. Υπάρχει αντιστοιχία διευθύνσεων τμήματος marketing και R&D με στόχο την ολοκλήρωση λόγω της από κοινού ανάπτυξης νέων προϊόντων π.χ. η διεύθυνση τεχνολογικής περιοχής 1 R&D και Marketing αντιστοιχεί σε Wireless Systems. Κάθε νέο εγχείρημα ανάπτυξης νέου προϊόντος αναλαμβάνεται από ομάδες έργου που προκύπτουν από τα τμήματα Marketing και R&D. Γενικότερα, οι ομάδες έργου υπερισχύουν έναντι της τυπικής θέσης ενός εργαζόμενου στο οργανόγραμμα.

Στην εταιρία υπάρχει διατήρηση κουλτούρας ανοικτής επικοινωνίας, καθώς υπάρχει **αμφίδρομη** επικοινωνία εργαζομένων με διοίκηση. Λειτουργεί **εταιρικό portal** με εταιρικές πληροφορίες και ειδήσεις, εκδίδεται εταιρικό περιοδικό, ενώ εφαρμόζεται open-door-policy από τη Διοίκηση και διενεργούνται ανώνυμες εσωτερικές έρευνες για την καταγραφή της γνώμης και την αξιοποίηση των εργαζομένων. Το τμήμα marketing πραγματοποιεί έρευνα του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ προβλέπονται οι τεχνολογικές εξελίξεις σε ορίζοντα από πέντε έως και δέκα χρόνια μέσω ερευνητικών προγραμμάτων, μέσω στρατηγικών συμμαχιών με εταιρίες παραγωγής τεχνολογίας αιχμής και στενής συνεργασίας με ακαδημαϊκά και ερευνητικά ιδρύματα. Επίσης, σε όλη τη διάρκεια ανάπτυξης ενός προϊόντος υπάρχει συνεχές On the job training και οι εργαζόμενοι του τμήματος marketing εκπαιδεύονται πάνω στις τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος μέσα από

την αλληλεπίδρασή τους με το τμήμα R&D και αντίστροφα. Με τον τρόπο αυτό έχουμε επιτυχή και αποτελεσματική ολοκλήρωση του έργου. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στη συνεχή εκπαίδευση, επιμόρφωση και δια βίου εκμάθηση του προσωπικού.

Η διαχείριση της αλλαγής συνδέεται με την άρθρωση των καινοτομικών πρωτοβουλιών και την βελτίωση της οικονομικής αποδοτικότητας των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Η εταιρεία αναλαμβάνει μεγάλα ρίσκα με τη δέσμευση κεφαλαίων προκειμένου να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες. Ένας λόγος που δίνουν έμφαση στη διαχείριση της αλλαγής είναι για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Στόχος η επίτευξη της ανάπτυξης των εσωτερικών ικανοτήτων, της ευελιξίας, καινοτομίας, συνεχούς μάθησης και βελτίωσης κ.τ.λ., που θα τους επιτρέψουν να αναπτύσσουν συνεχώς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Από την πλευρά των πόρων, η πρόσβαση σε χρηματοδοτικά κεφάλαια, η ύπαρξη ισχυρού τμήματος E&A, και γενικά η ύπαρξη κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να παίζουν ιδιαίτερα θετικό ρόλο. Η πλέον σημαντική όμως παράμετρος, που σε πολύ μεγάλο βαθμό ενσωματώνει τα προηγούμενα, είναι η ύπαρξη και αξιοποίηση διανοητικού κεφαλαίου (intellectual capital) και εν γένει η διαχείριση της γνώσης της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος; 2004). Η γνώση και η αξιοποίηση της αποτελεί ένα καίριο παράγοντα στην ανάπτυξη καινοτομίας και στην τεχνολογική αλλαγή εν γένει, δεδομένου ότι αποτελεί κοινό τόπο ότι η καινοτομία αναπτύσσεται μέσα από μια εξαιρετικά σύνθετη και πολύ-επίπεδη διαδικασία που εμπλέκει πολλούς δρώντες και είδη γνώσεων.

3. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΑΙΣ

Κατανόηση του προφίλ της εταιρείας

Από το 1920, η ΕΛΑΪΣ, μπήκε στο ελληνικό σπίτι προσφέροντας τις πιο ολοκληρωμένες γευστικές προτάσεις. Η ΕΛΑΪΣ υπήρξε συνεργάτης της εταιρίας Unilever από το 1962, ενώ το 1976 η εταιρία αποτελεί αναπόσπαστο μέλος του Ομίλου Unilever. Η ΕΛΑΪΣ δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη σωστή και ισορροπημένη διατροφή. Το 1991 η εταιρεία προχώρησε σε μια επένδυση που αυτοχρηματοδοτούνταν και δημιούργησε μονάδα φυσικού εξευγενισμού, βελτιώνοντας την ποιότητα των προϊόντων της και μειώνοντας παράλληλα το κόστος παραγωγής τους. Στα τέλη του 1998 απέκτησε από την εταιρεία Κίκιζας ΑΒΕΕ τα προϊόντα ντομάτας με την επωνυμία Pumarο και Πελαργός, καθώς και το εργοστάσιο παραγωγής τους στη Γαστούνη του Νομού Ηλείας έναντι 11,8 δις. δραχμών. Λίγο αργότερα εξαγόρασε και τα προϊόντα ντομάτας της βιομηχανίας ζυμαρικών Στέλλα ΑΕ αντί 398 εκατ. Δραχμών.³

Η ΕΛΑΪΣ είναι η Νο1 εταιρία στον κλάδο των ελαιουργικών προϊόντων & προϊόντων τομάτας. Κατέχει ηγετική θέση στο 90% των κατηγοριών που δραστηριοποιείται, ενώ ο τζίρος της το 2008 ανήλθε στα 220,4 εκ. ευρώ. Τα κέρδη προ φόρων της εταιρίας το ίδιο έτος ανήλθαν σε 36,5 εκ. ευρώ. Η εταιρία είναι από τους μεγαλύτερους προμηθευτές των αλυσίδων λιανικής πώλησης σε ποικιλία και αριθμό προϊόντων. Το όραμα της εταιρίας επικεντρώνεται στα ακόλουθα: πάθος, τόλμη, δυναμισμός, εμπιστοσύνη και ακεραιότητα και σεβασμός. Η αποστολή της είναι να προσθέτει ζωτικότητα στη ζωή όλων κάθε μέρα. Η εταιρία δημιουργεί

³ www.unilever.gr

προϊόντα που βοηθούν να νιώθει κανείς καλά, να δείχνει καλά και να απολαμβάνει τη ζωή στο έπακρο.⁴

Καινοτομία

Η Ελαϊς-Unilever έχει μετεξελιχθεί τα τελευταία χρόνια σε εταιρία τροφίμων με τη σταδιακή επέκτασή της σε διαφοροποιημένες κατηγορίες προϊόντων που καλύπτουν συγκεκριμένες καταναλωτικές ανάγκες. Η σημασία που δίνει η εταιρία στην καινοτομία φαίνεται από το ότι επενδύει περίπου 25 εκατ. ευρώ ετησίως για προγράμματα καινοτομίας, για προγράμματα σχετικά με την υποστήριξη των προϊόντων που προσφέρει στην αγορά, για την προστασία του περιβάλλοντος, την ασφάλεια και έλεγχο της ποιότητας. Επίσης, επενδύσει σημαντικά ποσά σε πάγια στοιχεία. Από το 1997 εστιάζει στην ανάπτυξη συγκεκριμένων προϊόντων τα οποία θα είναι ιδιαίτερα κερδοφόρα και προσπαθεί σε αυτά τα προϊόντα να εισάγει την καινοτομία. Η εταιρία έχει ήδη εισάγει στην αγορά 40 νέα καινοτόμα προϊόντα. Τα ερευνητικά κέντρα της μητρικής αλλά και οι διεθνείς ομάδες ανάπτυξης νέων προϊόντων σε συνεργασία με τις τοπικές ομάδες μάρκετινγκ, έχουν συμβάλει καθοριστικά ώστε η εταιρία να έχει την “πολυτέλεια” επιλογών μεταξύ των καλύτερων ιδεών που ταιριάζουν στις απαιτήσεις των Ελλήνων καταναλωτών π.χ. το Becel pro-actív. Η διάχυση της καινοτομίας γίνεται και σε θυγατρικές της εταιρίας μέσω της μητρικής. Το βασικότερο προϊόν της εταιρίας είναι το ελαιόλαδο, το οποίο και εξάγει. Σήμερα ο κύκλος εργασιών των εξαγωγών της εταιρίας ξεπερνά το 5% με κορυφαία κατηγορία σε ανάπτυξη το ελαιόλαδο.

⁴ www.unilever.gr

Σχολιασμός

Όσον αφορά τη Unilever- Ελαΐς δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εταιρική επικοινωνία. Προωθεί τη διατήρηση της κουλτούρας ανοικτής επικοινωνίας, επιδιώκει την αμφίδρομη επικοινωνία εργαζομένων και διοίκησης, την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, τη χρηματοδότηση νέων επενδύσεων αλλά και ερευνών. Με τον τρόπο αυτό κάνει πιο ομαλή τη διαχείριση των αλλαγών και δε βρίσκει αντίδραση από τους εργαζόμενους. Η υιοθέτηση αποκεντρωμένων και ευέλικτων οργανωτικών δομών με «ανοιχτή» επικοινωνία τόσο κάθετα (ανάμεσα στα οργανωτικά επίπεδα) όσο και οριζόντια (εντός των οργανωτικών επιπέδων) καθώς και η ύπαρξη επιχειρησιακού κλίματος και ηγετικής ομάδας που ευνοεί την ανάληψη κινδύνου μιας καινοτομικής προσπάθειας, καθώς επίσης και αντίστοιχων πολιτικών και οργανωτικών δομών για την ενθάρρυνση ανάληψης καινοτομικών δράσεων είναι επίσης στοιχεία της εταιρίας.

4. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ Multifin A.E

Κατανόηση του προφίλ της εταιρείας

Η εταιρεία η οποία πρόκειται να εξεταστεί, σε σχέση με τα παραπάνω θέματα είναι η Multifin A.E η οποία ιδρύθηκε το 1998 με σκοπό την παροχή πιστώσεων για αγορά αυτοκινήτων. Με επίκεντρο δράσης τον χώρο του αυτοκινήτου, η εταιρεία διεύρυνε το δίκτυό της το οποίο σήμερα ξεπερνά τους 300 συνεργάτες. Στη μέχρι σήμερα πορεία της στο χώρο, κατάφερε να είναι μία από τις μεγαλύτερες σε κέρδη επιχειρήσεις στη χώρα μας, γεγονός που την κατατάσσει στην 17η θέση από πλευράς κερδοφορίας για το 2003 . Το 51,5% της εταιρείας κατέχει η Τράπεζα Πειραιώς και το 12,5% η AutoHellas, ενώ το υπόλοιπο των μετοχών κατέχουν εταιρείες συμφερόντων της Τράπεζας Πειραιώς.

Δραστηριοποιείται στον κλάδο των χρηματοδοτήσεων αυτοκινήτων τόσο σε επίπεδο λιανικής πώλησης, όσο και σε επίπεδο εταιρικών πωλήσεων. Πιο συγκεκριμένα συνεργάζεται με διάφορες αντιπροσωπείες και εμπόρους αυτοκινήτων, με σκοπό τη χρηματοδότησή τους για αγορά αυτοκινήτων. Στην συνέχεια εφόσον βρεθεί κάποιος καταναλωτής που θέλει να αγοράσει κάποιο συγκεκριμένο αυτοκίνητο, τότε η Multifin είναι σε θέση να χρηματοδοτήσει τον συγκεκριμένο πελάτη, μέσω χορήγησης δανείου.

Οι κύριοι ανταγωνιστές της Multifin σήμερα είναι η Fiat Credit, η Χροφίν, και η Opel Bank καθώς και οι τράπεζες οι οποίες συνεργάζονται με διάφορες αντιπροσωπείες για την χρηματοδότησή τους. Με βάση τα οικονομικά στοιχεία τα

οποία αντλήθηκαν από τις εταιρείες οι οποίες δημοσίευσαν ισολογισμό ως τις 20/06/2004, οι πέντε μεγαλύτερες εταιρείες χρηματοδοτήσεων διαχειρίστηκαν τζίρο 564 εκ ευρώ. Κεντρική θέση στον κλάδο κατείχαν οι εταιρείες Multifin, Fiat Credit και Χροφίν. Οι δύο πρώτες κατάφεραν να αυξήσουν την κερδοφορία τους, ενώ η τρίτη παρουσίασε μείωση. Παράλληλα, από τα διαθέσιμα οικονομικά στοιχεία του κλάδου, διαπιστώνεται ότι η Multifin για τις χρήσεις 2001 και 2002 ήταν πρώτη μεταξύ των εταιρειών χρηματοδότησης βάσει τζίρου και καθαρών κερδών.

Η συμπεριφορά και η κουλτούρα των καταναλωτών, έχει πλέον αλλάξει απέναντι στην αγορά του αυτοκινήτου. Οι καταναλωτές σήμερα θεωρούν την αγορά ενός αυτοκινήτου, μέρος της κοινωνικής τους θέσης και του τρόπου ζωής. Κάθε οικογένεια διαθέτει πλέον τουλάχιστον δύο αυτοκίνητα, ενώ από στατιστικές μελέτες έχει προκύψει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό καταναλωτών αλλάζει αυτοκίνητο μέσα σε πέντε με επτά χρόνια.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει επηρεάσει σημαντικά και τον χώρο του αυτοκινήτου, ιδιαίτερα σε θέματα ασφάλειας, οδικής συμπεριφοράς και άνεσης. Επίσης οι αλλαγές στην αισθητική και την σχεδίαση των νέων μοντέλων επιδρούν καταλυτικά στις προτιμήσεις των καταναλωτών, παρακινώντας τους έτσι στην συχνή αλλαγή μοντέλων. Παράλληλα το θεσμικό πλαίσιο έχει αλλάξει σε ότι αφορά την επιβάρυνση των φορολογούμενων πολιτών από την κατοχή αυτοκινήτου, ευνοώντας έτσι τον κλάδο για τις πωλήσεις μεγαλύτερων και ακριβότερων αυτοκινήτων.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, συμπεριλαμβάνεται και η απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης από τον Ιούλιο του 2003, με αποτέλεσμα να ευνοηθούν σε μεγάλο βαθμό οι εταιρείες χρηματοδοτήσεων. Από την άλλη όμως αυξήθηκαν και οι

επισφάλειες, γεγονός που οδήγησε πολλές εταιρείες στην ανεύρεση πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης κινδύνου και πρόβλεψης συμπεριφοράς καταναλωτών.

Καινοτομίες

Η Multifin προκειμένου να ενδυναμώσει την θέση της σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον, αλλά και για να μπορέσει να εκμεταλλευτεί πρώτη τις ευκαιρίες, που θα παρουσίαζε το μέλλον, κατάφερε να αντεπεξέλθει στην πρόκληση της ανταγωνιστικότητας με αναγέννηση καινοτομικών στρατηγικών και μετασχηματισμού του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, προσπαθώντας έτσι να γίνει διαφορετική (Reinventing).

Βασιζόμενη στην Στρατηγική Πρόθεσης (Strategic Intent), προσπάθησε να οραματιστεί το μέλλον πριν από τους ανταγωνιστές της και δημιούργησε έτσι τις συνθήκες που θα συνέθεταν το μέλλον. Σύμφωνα με τους G. Hamel & C. K. Prahalad «η στρατηγική πρόθεση είναι η μόχλευση των εσωτερικών πόρων, των δυνατοτήτων και των θεμελιωδών ικανοτήτων, όπου θα κάνουν πραγματικότητα αυτό που αρχικά φαίνεται ανέφικτος στόχος σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον» .

Η Multifin έχοντας την ενεργή υποστήριξη της Τράπεζας Πειραιώς, κατάφερε να εκμεταλλευτεί τόσο την ικανότητα των ανθρώπων που εργάζονταν στη εταιρεία και είχε προελκύσει από διάφορες αντιπροσωπείες αυτοκινήτων, όσο και τους οικονομικούς πόρους που της παρείχε η τράπεζα, με αποτέλεσμα να ξεφύγει από το πλαίσιο μέσα στο οποίο ανταγωνίζονταν όλες οι εταιρείες του κλάδου μέχρι εκείνη την στιγμή και να αναπτύξει κάτι διαφορετικό.

Πιο συγκεκριμένα μέχρι εκείνη την εποχή όλες οι εταιρείες χρηματοδότησης αυτοκινήτων, είτε χρηματοδοτούσαν τις αντιπροσωπείες αυτοκινήτων με κεφάλαια

κίνησης για να μπορούν αυτές να αγοράζουν τα εμπορεύματά τους, είτε χορηγούσαν δάνεια στους καταναλωτές που αγόραζαν αυτοκίνητο. Το 2001 η Multifin εισήγαγε ένα νέο τρόπο χρηματοδότησης των αντιπροσωπειών και των εμπόρων αυτοκινήτων, το οποίο ονόμασε “Stock Finance”.

Σύμφωνα με αυτό, η Multifin αγόραζε τα αυτοκίνητα τα οποία ήθελαν οι έμποροι στο όνομά της, έχοντας έτσι την άδεια και την κυριότητα του αυτοκινήτου, τα οποία όμως βρισκόντουσαν στις εκθέσεις των αντιπροσωπειών και των εμπόρων. Όταν κάποιος πελάτης ήθελε να αγοράσει ένα αυτοκίνητο τότε είτε πλήρωνε τη Multifin μετρητοίς μέσω της αντιπροσωπείας, είτε η αντιπροσωπεία του χορηγούσε δάνειο μέσω της Multifin ή μέσω της Τράπεζας Πειραιώς.

Η αντιπροσωπεία με αυτό τον τρόπο θα κέρδιζε την προμήθεια της, η οποία είχε αρχικά οριστεί σε σχετική συμφωνία, ενώ η Multifin θα κέρδιζε τόσο από τους τόκους των δανείων, όσο και από τις καθυστερήσεις στις αποπληρωμές των αυτοκινήτων. Επίσης οι αντιπροσωπείες με αυτό τον τρόπο, εμφάνιζαν χαμηλούς τζίρους στις πωλήσεις τους, αφού τα αυτοκίνητα δεν ήταν δικά τους και παράλληλα αύξησαν τα έσοδα από παροχή υπηρεσιών, γεγονός που τις ευνοούσε από φορολογικής άποψης.

Με αυτό τον τρόπο η Multifin κατάφερε να μετασχηματίσει τον κλάδο και εκεί που ήταν καθαρά μία εταιρεία χρηματοδότησης, να μετατραπεί σε εταιρεία χρηματοδότησης και εμπορίας αυτοκινήτων.

Έτσι εκμεταλλεύτηκε τις επιχειρηματικές ευκαιρίες, εξυπηρετώντας τις μη διαγνωσμένες ανάγκες των πελατών της προσφέροντας ένα καινούργιο προϊόν, το

οποίο θα τους συνέφερε από οικονομικής και φορολογικής πλευράς, ενώ παράλληλα κατάφερε να αναπτύξει νέες θεμελιώδεις ικανότητες με σκοπό να προστατεύσει αλλά και να επεκτείνει τις δραστηριότητες της στην υπάρχουσα αγορά.

Η κίνηση αυτή είχε ως αποτέλεσμα να τη φέρει στην τέταρτη θέση βάσει τζίρου για το 2002, μεταξύ των μεγαλύτερων επιχειρήσεων αυτοκινήτων και στην έκτη θέση βάσει καθαρών κερδών .

Επίσης, να αναφερθεί ότι με αυτό τον τρόπο η Multifin έχει μεταφέρει τον ανταγωνισμό στο πεδίο των ικανοτήτων για τη μεγιστοποίηση «πυρηνικού» μεριδίου (Core Product Share), αφού ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς των αντιπροσωπειών και εμπόρων αυτοκινήτων, ανήκει στην Multifin μέσω του νέου προϊόντος που εισήγαγε.

Έχοντας υπόψη τον ορισμό της στρατηγικής πρόθεσης που δόθηκε παραπάνω, η Multifin χρησιμοποίησε τους εξής τρόπους για την μόχλευση των πόρων της:

- Στόχευση σε δραστηριότητες που επέφεραν υψηλή προστιθέμενη αξία στους πελάτες της εταιρείας, μέσω του stock finance.
- Δανεισμός, υπό την έννοια της πρόσβασης σε πόρους από την Τράπεζα Πειραιώς.
- Μάθηση, μέσω της αξιοποίησης των γνώσεων κάθε εργαζομένου, που προερχόταν από τον κλάδο του αυτοκινήτου.

Με τους παραπάνω τρόπους η εταιρεία κατάφερε να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τα οποίο έχει μέχρι σήμερα, με αποτέλεσμα τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας της. Το stock finance αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη Multifin, αφού δίνει αξία στους πελάτες της, μέχρι σήμερα δεν το έχει αναπτύξει καμία από τις ανταγωνίστριες εταιρείες, αφού

απαιτεί μεγάλο κόστος για να εφαρμοστεί και δεν υπάρχει άλλο προϊόν το οποίο να προσφέρει τα ίδια πλεονεκτήματα, έτσι ώστε να μπορέσει να το υποκαταστήσει. Εξάλλου σε έρευνα ικανοποίησης πελατών, την οποία έκανε η Multifin τον Μάρτιο του 2004 το 86% των εμπόρων και των αντιπροσωπειών αυτοκινήτων, αναγνωρίζουν ότι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστών, είναι το Stock Finance.

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή του Stock Finance, αποτελεί για τη Multifin, μία καινοτομία αφού πρόκειται για ένα προϊόν το οποίο δεν υπήρχε στην αγορά και ακόμα δεν έχει υιοθετηθεί από άλλη ανταγωνίστρια εταιρεία. Σύμφωνα με τους Hellriegel et al η καινοτομία είναι η διαδικασία της δημιουργίας και εφαρμογής μιας νέας ιδέας και χωρίζεται σε τρεις τύπους:

- Την τεχνική καινοτομία,
- Την καινοτομία των διαδικασιών,
- Την διοικητική καινοτομία.

Η Multifin στηριζόμενη στη διοικητική καινοτομία, ανέπτυξε μια νέα ιδέα η οποία είχε ως αποτέλεσμα να την οδηγήσει στην πρώτη θέση μεταξύ των εταιρειών του χώρου της. Η εφαρμογή αυτού του νέου προϊόντος, έδωσε αξία τόσο στην ίδια την επιχείρηση, στους πελάτες της καθώς και στην Τράπεζα Πειραιώς η οποία μπορεί να θεωρηθεί ο προμηθευτής της. Πιο συγκεκριμένα τα οφέλη για τους πελάτες της αντικατοπτρίζονται στις φορολογικές ελαφρύνσεις και για την Τράπεζα Πειραιώς στην αύξηση του πελατολογίου της.

Η υλοποίηση αυτής της καινοτομίας οφείλεται τόσο στην δημιουργικότητα των στελεχών της εταιρείας όσο και στην επιχειρηματικότητα της ίδιας της εταιρείας (Σχήμα 4). Στην συγκεκριμένη περίπτωση η εταιρική επιχειρηματικότητα είχε ως αποτέλεσμα να μετασχηματίσει την υπάρχουσα επιχείρηση, αφού τόσο οι ρόλοι και οι διαδικασίες μέσα στην εταιρεία αλλάξανε, ενώ παράλληλα έφερε αλλαγές των κανόνων του ανταγωνισμού στον συγκεκριμένο κλάδο. Η αντίδραση των ανταγωνιστών στην κίνηση της Multifin, ήταν άμεση και αφορούσε την μείωση των επιτοκίων και την αύξηση των προμηθειών των πελατών τους.

Αξιολόγηση

Οι καινοτομικές στρατηγικές οι οποίες περιγράφηκαν στην προηγούμενη ενότητα, είναι αυτές που οδήγησαν την εταιρεία στην κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έναντι των εταιρειών του κλάδου.

Η Multifin είναι σε θέση να εφαρμόζει τις παραπάνω στρατηγικές για τους εξής λόγους. Το γεγονός ότι η εταιρεία είναι θυγατρική της Τράπεζας Πειραιώς, της εξασφαλίζει τους απαραίτητους πόρους, οι οποίοι απαιτούνται για την εφαρμογή των συγκεκριμένων στρατηγικών. Τέτοιοι πόροι, μπορεί να είναι είτε η χορήγηση κεφαλαίων για την εφαρμογή του stock finance, είτε η συνεργασία με άλλες θυγατρικές του ομίλου με αρκετά χαμηλό κόστος καθώς και το δίκτυο των καταστημάτων για την εξυπηρέτηση των πελατών της Multifin.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο αποτελεί και το προσωπικό της ίδιας της εταιρείας, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό βρίσκεται στην εταιρεία πάνω από 3 έτη. Παράλληλα τα τρία από τα τέσσερα διευθυντικά στελέχη, ξεκίνησαν την πορεία τους στη

Multifin, από χαμηλή θέση. Η εφαρμογή της συγκεκριμένης κουλτούρας καλλιεργήθηκε από όλους τους υπαλλήλους και κυρίως από τα διευθυντικά στελέχη, τα οποία έχουν άριστη γνώση των ιδιαιτεροτήτων της κάθε θέσης εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται διαδικασίες, οι οποίες να εξυπηρετούν τους πελάτες, αλλά και να κάνουν την εργασία των υπαλλήλων πιο εύκολη.

Ένας άλλος λόγος είναι ότι η Τράπεζα Πειραιώς έχει δώσει την δυνατότητα στη Multifin, να αξιολογεί και να εφαρμόζει συγκεκριμένες στρατηγικές, χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένη έγκριση από το Δ.Σ του ομίλου.

Τέλος, σημαντικό λόγο αποτελεί και το γεγονός ότι οι πωλητές, είναι άτομα τα οποία εργάζονταν σε μεγάλες αντιπροσωπείες αυτοκινήτων. Έτσι υπάρχει καλύτερος τρόπος προσέγγισης των πελατών και άμεση αναγνώριση και κατανόηση των αναγκών και των προβλημάτων τους. Δημιουργείται δηλαδή μια ενιαία κουλτούρα μεταξύ της εταιρείας και των πελατών, ενώ παράλληλα ευνοούνται και οι στρατηγικές συμμαχίες.

5. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ Eurobank

Κατανόηση του προφίλ της εταιρείας

Αναφορικά με το χαρακτηριστικό της κυκλικότητας παρατηρείται μια μόνιμη σχέση μεταξύ τράπεζας- πελατών, η οποία συνεπάγεται και τη διαχρονικότητα των μεταξύ τους συναλλαγών. Κατά συνέπεια, το στοιχείο της εποχικότητας δεν χαρακτηρίζει τις προαναφερθείσες συναλλαγές. Τέλος, τα κέρδη που καταγράφονται είναι σίγουρα αλλά πολύ χαμηλά και πιο συγκεκριμένα, της τάξεως του 2,5- 3% ετησίως.

Λόγω της φύσης της υπηρεσίας (δάνεια σε μεγάλους ομίλους), οι πελάτες είναι βιομηχανικοί αγοραστές, οι οποίοι χρησιμοποιούν τα δάνεια για την επίτευξη των εργασιών τους⁵. Πρόκειται για βιομηχανικές, εμπορικές εταιρίες και τις θυγατρικές τους, εταιρίες παροχής υπηρεσιών και πολυεθνικές εταιρίες με ετήσιο, συνήθως, κύκλο, άνω των 25.000.000€ Στα πλαίσια της υλοποίησης των επιχειρηματικών τους στόχων και της ανάπτυξής τους προκύπτει ένα αρκετά μεγάλο και πολύπλοκο σύνολο αναγκών που απαιτεί άμεση, γρήγορη και συνεπή κάλυψη. Γι' αυτούς τους λόγους, οι συγκεκριμένες εταιρίες αναζητούν και καταλήγουν σε τράπεζες που έχουν τη δυνατότητα να τους προσφέρουν ολοκληρωμένες χρηματοοικονομικές λύσεις. Οι εταιρίες χρησιμοποιούν τα δάνεια, είτε για ενίσχυση της ρευστότητας τους είτε για την εκτέλεση των επενδυτικών προγραμμάτων τους.

Όσον αφορά στη χρονολογική τοποθέτηση της ζήτησης των δανείων, δεν υπάρχει κάποιο στοιχείο που να την ορίζει. Θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τη

⁵ www.eurobank.gr

ζήτηση ως διάσπαρτη σε ετήσια βάση, άρρηκτα δεμένη με τις ανάγκες που προκύπτουν για την κάθε επιχείρηση κάθε στιγμή. Σήμερα, αν και οι σχέσεις μεταξύ των τραπεζών και των πελατών τους είναι κατά κάποιο τρόπο διαμορφωμένες, ένας πελάτης και πιο συγκεκριμένα μία μεγάλη επιχείρηση επιλέγει την συγκεκριμένη υπηρεσία τόσο για τους ευνοϊκούς όρους δανεισμού που προσφέρει όσο και για τις ευρύτερες ενέργειες που πλαισιώνουν τις προσφερόμενες χρηματοοικονομικές λύσεις της. Οι όροι δανεισμού έγκεινται κυρίως στο ύψος του αιτούμενου επιτοκίου ενώ οι ευρύτερες ενέργειες αφορούν στις υπηρεσίες που παρέχονται σε έναν «καλό» πελάτη όπως άμεση και ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση, εξοικονόμηση χρόνου, ποιοτική διαφοροποίηση, χρηματοοικονομικές συμβουλές, δημιουργία και προσφορά εξειδικευμένων και καινοτόμων προϊόντων και λύσεων, ευρυθμία και προοπτικές εξέλιξης της επιχείρησης.

Αν εφαρμόσουμε το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter παρατηρούμε πως το συνολικό περιβάλλον έχει ως εξής:

Υπάρχων Ανταγωνισμός	Υψηλός
Εμπόδια Εισόδου	Υψηλά
Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	Μέτρια-Υψηλή
Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	Μέτρια-Υψηλή
Υποκατάστατα Προϊόντα	Χαμηλή

Η πρώτη εικόνα της αγοράς-στόχου για τη Eurobank έγινε πριν εκείνη εισέλθει, δηλαδή εκ των προτέρων γνώριζε αρκετά χαρακτηριστικά της αγοράς, των πελατών, αλλά και των πλεονεκτημάτων που θα προσέφερε. Σε επόμενο στάδιο προχώρησε σε

λεπτομερή καταγραφή των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων και του ανταγωνισμού. Σήμερα είναι σε θέση να καθοδηγεί την αγορά και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών της ανάλογα με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες τους.

Η Eurobank τμηματοποιεί την αγορά που στοχεύει με βάση το μέγεθος του πελάτη που απευθύνεται σε αυτή (μεσαίες, μικρομεσαίες, μεγάλες, πολύ μεγάλες εταιρίες), το μέγεθος της χορήγησης που επιθυμεί, τα χαρακτηριστικά της επένδυσης που καλεί να χρηματοδοτήσει και διάφορους άλλους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ασφάλεια της χορήγησης, όπως γεωγραφικά κριτήρια, ψυχογραφικά, ιδιαιτερότητες της αγοράς, πολιτικές συνθήκες κ.α. Αναφορικά με τα γεωγραφικά κριτήρια η Eurobank τμηματοποιεί την αγορά σε δύο βασικές ζώνες, τη Βόρεια Ελλάδα που εξυπηρετείται από το κατάστημα της Θεσσαλονίκης και την Κεντρική και Νότια Ελλάδα όπου οι πελάτες της εξυπηρετούνται από το κατάστημα της Αθήνας .

Καινοτομία

Ένα κύριο πρόβλημα που αντιμετώπιζε η συγκεκριμένη τράπεζα εκτός από το πρόβλημα της ρευστότητας ως μη κρατική ήταν η ελλιπής γεωγραφική παρουσία του *large corporate banking* μόνο σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Στα πλαίσια εντοπισμού των καταλληλότερων στρατηγικών κατευθύνσεων είναι ιδιαίτερα χρήσιμος ο εντοπισμός των προβλημάτων και των ευκαιριών για την αγορά και την Eurobank ειδικότερα.

Η συγκεκριμένη τράπεζα διακρίνεται από *οργανωμένη διοίκηση και δομή αλλά και διαφάνεια*. Ωστόσο ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος και η αγορά είναι πολύ περιορισμένη. Πρόκειται δηλαδή για ένα niche market του οποίου τα κέρδη είναι

πολύ χαμηλά. Βάσει της μήτρας Ansoff⁶, η Eurobank κινείται σε μία υπάρχουσα αγορά με ήδη υπάρχοντα προϊόντα (1) ενώ βάσει του Porter⁷ η γενική της στρατηγική είναι η εστίαση με διαφοροποίηση(2).

Μήτρα Ansoff

Αγορά/ προϊόν	Υπάρχον	Νέο
Υπάρχουσα	Διείσδυση αγοράς(1)	Ανάπτυξη προϊόντων
Νέα	Ανάπτυξη αγοράς	Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Porter)

Στόχος /κόστος	Χαμηλότερο κόστος	Διαφοροποίηση
Ευρύς	Ηγεσία κόστους	διαφοροποίηση
Στενός	Εστίαση με ηγεσία κόστους	Εστίαση με διαφοροποίηση (2)

Η βασικότερη ευκαιρία έγκειται στις σταυροειδείς πωλήσεις (cross selling) με αποτέλεσμα οι τράπεζες να προωθούν παράλληλα και άλλα προϊόντα τους και υπηρεσίες. Τέλος, η αγορά απειλείται από την ευρέως διαδεδομένη οικονομική κρίση,

⁶ Δημιουργικότητα και καινοτομία για την επιχειρησιακή ανάπτυξη, Ιωάννη Α.Κωττακη, πρώτη ενότητα ,σελ. 15

⁷ Δημιουργικότητα και καινοτομία για την επιχειρησιακή ανάπτυξη, Ιωάννη Α.Κωττακη ,πρώτη ενότητα ,σελ. 16

γεγονός που κάνει τις τράπεζες πολύ επιφυλακτικές απέναντι στους υποψήφιους πελάτες ενώ ιδιαίτερα δυσμενή αποτελέσματα επέφερε η Ενωμένη αγορά καθώς πλέον ο κάθε εγχώριος πελάτης μετατράπηκε σε Ευρωπαϊό πελάτη και μία πληθώρα Ευρωπαϊκών Τραπεζών εισήλθε στον ελλαδικό χώρο.

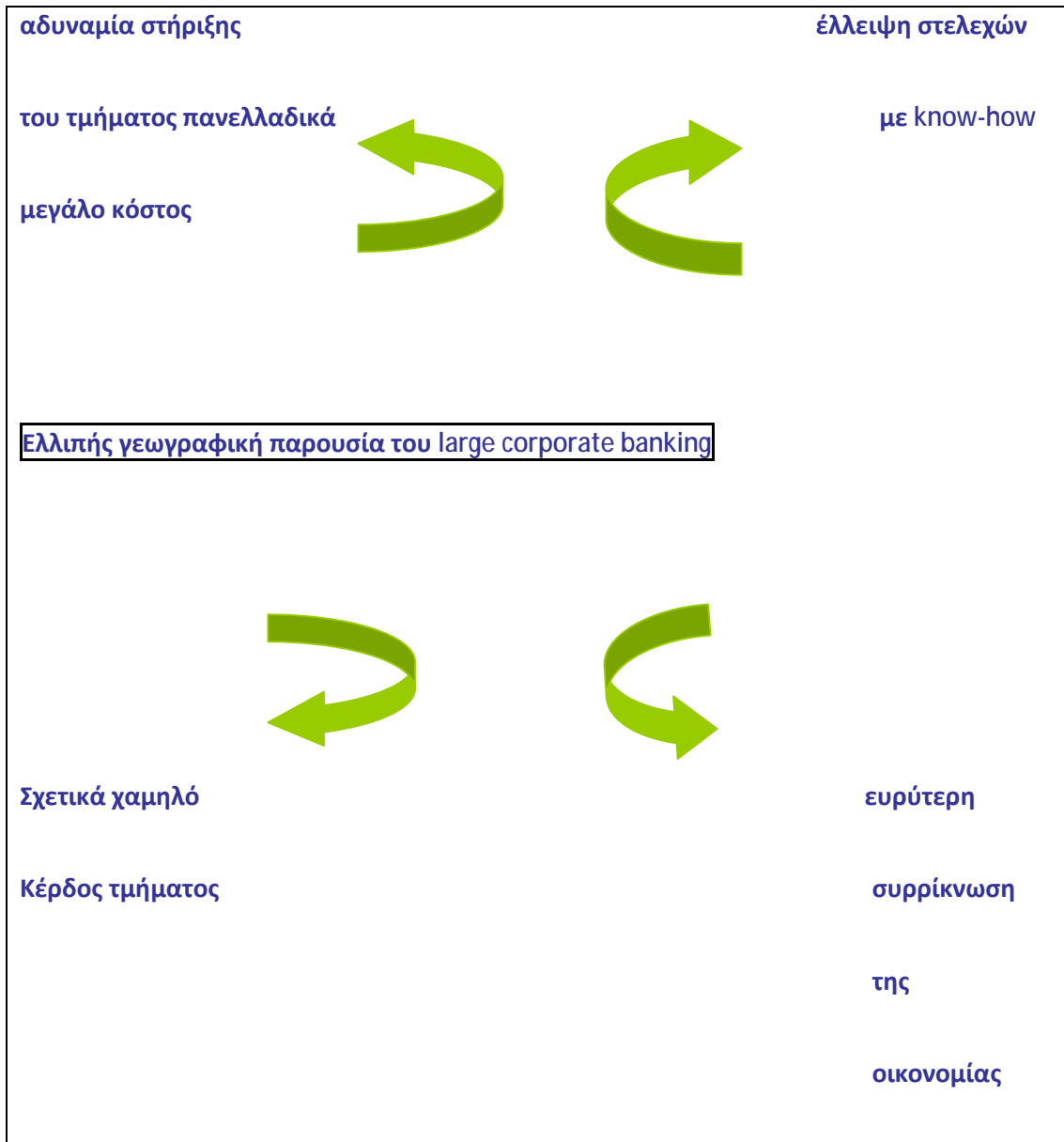
Όσον αφορά στις υπάρχουσες δυνάμεις, η Eurobank έχει ένα πολύ καλά ανεπτυγμένο τμήμα large corporate banking. Διαθέτει ένα πλούσιο χαρτοφυλάκιο προϊόντων, μεγάλη δυναμικότητα και know-how. Συνολικά, ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων της είναι πολύ χαμηλός με αποτέλεσμα την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα αυτών. Επίσης, παρατηρείται μία μεγάλη ευελιξία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων λόγω του υψηλού βαθμού ιδιοκτησίας από το βασικό μέτοχο.

Από την άλλη πλευρά, ο ανταγωνισμός είναι πολύ υψηλός. Η Eurobank αντιμετωπίζει προβλήματα ρευστότητας ενώ το υψηλό κόστος συγκέντρωσης κεφαλαίου είναι άρρηκτα δεμένο με το υψηλότερα συγκριτικά με τις τράπεζες του δημοσίου επιτόκια. Επίσης, το κέντρο των αποφάσεων αλλά και της δράσης του large corporate banking τοποθετείται στις δύο πρωτεύουσες της χώρας με αποτέλεσμα το δίκτυο εξυπηρέτησης πελατών να κρίνεται ελλιπές. Άλλη μία αδυναμία θα μπορούσε να θεωρηθεί οι συνεχείς εξαγορές και συγχωνεύσεις με αποτέλεσμα την ανάλωση χρόνου και χρήματος. Για παράδειγμα η Eurobank έχει συγχωνευτεί στο παρελθόν με την Τράπεζα Κρήτης, την Τράπεζα Αθηνών, την Τράπεζα Εργασίας. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντική είναι η πρόσφατη αποχώρηση της Deutsche Bank από το μετοχικό κεφάλαιο της Eurobank.

Σε ότι αφορά τις ευκαιρίες, η εξάπλωση της Eurobank στα Βαλκάνια συνεπάγεται αύξηση των κερδών της. Παράλληλα τα διοικητικά προβλήματα, και πιο συγκεκριμένα η δυσκαμψία των κρατικών τραπεζών αφήνει πολλά περιθώρια να μεγεθύνει το υπάρχον πελατολόγιό της ενώ και οι σταυροειδείς πωλήσεις αυξάνουν το περιθώριο συνεισφοράς κέρδους. Τέλος, η μόνη απειλή εντοπίζεται στην γενικότερη οικονομική ύφεση της ελληνικής αγοράς, η οποία επιφέρει συρρικνώσεις των ελληνικών επιχειρήσεων.

Σε μία προσπάθεια των στελεχών της Eurobank χαρτογράφησης και μοντελοποίησης του ζητήματος χρησιμοποιείται *το διάγραμμα σκέψης*.⁸

⁸ Δημιουργικότητα και καινοτομία για την επιχειρησιακή ανάπτυξη, δεύτερη ενότητα Ιωάννη Α.Κωττακη, σελ. 8



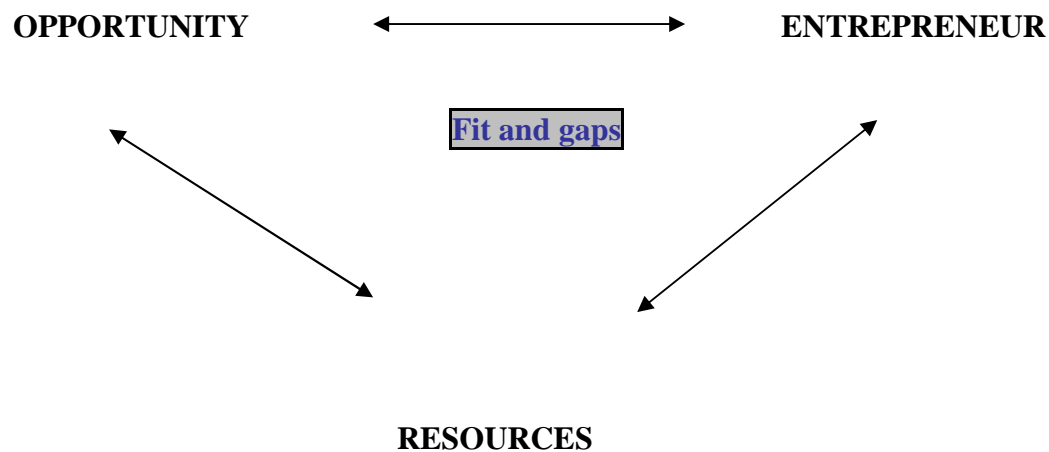
Μετά την οριοθέτηση του προβλήματος ακολουθεί το στάδιο επίλυσης. Εδώ χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του brainstorming με επίκεντρο τους διευθυντές των δύο μεγάλων τμημάτων. Η στελέχωση υποκαταστημάτων με προσωπικό εξειδικευμένο στην παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας κρίνεται ανώφελη ενώ η επίσκεψη των πελατών κατά τακτά χρονικά διαστήματα προκειμένου να επιτευχθεί μία καλύτερη συνεργασία και αποδοτικότητα και των δύο πλευρών μη αποτελεσματική για ποικίλους λόγους. Η κύρια πρόταση προκειμένου να δοθεί μία λύση στο πρόβλημα

της ελλιπούς γεωγραφικής διασποράς ήταν η δημιουργία ενός «ιντερνετικού» large corporate banking, η οποία και υλοποιήθηκε. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρηματίες σε όλη την επικράτεια μπορούν να εξυπηρετηθούν πλήρως μέσω του Διαδικτύου χωρίς να απαιτείται η μετάβασή τους στα δύο μεγάλα αστικά κέντρα (Αθήνα και Θεσσαλονίκη).

Συγολιασμός

Εφαρμόζοντας το μοντέλο των τριών δυνάμεων του Timmons ⁹ στην παρούσα περίπτωση διαπιστώνουμε τα εξής:

The three driving forces (Timmons)



⁹ entrepreneurship and creativity in business growth and value, unit 2, Kingston university

- Opportunity: πρόκειται για μία πολύ καλή ευκαιρία καθώς ο ρυθμός ανάπτυξης της συγκεκριμένης αγοράς κυμαίνεται στο 10%, η ιδέα μπορεί να αποδειχθεί αποδοτική αν στηριχθεί σωστά και πλαισιωθεί με τις κατάλληλες βάσεις ενώ το timing φαίνεται εξίσου καλό.
- Entrepreneur: η ανώτατη διοίκηση έχει μεγάλη πείρα στο χώρο λόγω της μακραίωνης και επιτυχημένης πορείας στο κλάδο με αποτέλεσμα να μπορεί να υποστηρίξει μία τέτοια καινοτομία.
- Resources: τέλος, το θέμα της χρηματοδότησης και της άντλησης κεφαλαίου κρίνεται πολύ μικρό, βάσει του ήδη υπάρχοντος δικτύου για το υπόλοιπο πελατολόγιο.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Mort (1994), πρόκειται για μία λεγόμενη «pseudo-innovation»¹⁰, με την οποία όμως η Eurobank θα είναι σε θέση να υιοθετήσει ένα ελαφρώς διαφοροποιημένο περιβάλλον και να προσελκύσει κάθε πιθανό πελάτη από κάθε άκρη της χώρας,

Η πελατοκεντρική κουλτούρα (customer-oriented culture) ευνοεί από κάθε άποψη τη νέα αυτή προοπτική καθώς ο πελάτης είναι το κέντρο ενδιαφέροντος της Eurobank και σημασία έχει να προβλέπονται οι ανάγκες του και ικανοποιούνται γρήγορα και αποτελεσματικά με τη χρήση νέων και καινοτόμων εργαλείων.

Αναμφισβήτητα, με το «ιντερνετικό» large corporate banking, η τράπεζα θα μπορεί να κατευθύνει σε άλλα κανάλια τη ζήτηση εξοικονομώντας παράλληλα πόρους, χρόνο, κόστος και κατανέμοντας τη ζήτηση ανάλογα με τις δυνατότητες της.

¹⁰ The innovation process, I.A.Kottakis, August 1999, σελ 1

Συμπερασματικά, η επιτυχής εφαρμογή της ανωτέρω προοπτικής θα οδηγήσει την Eurobank στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων όπως:

- Μείωση των λειτουργικών εξόδων
- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Αύξηση της καταναλωτικής και της επιχειρηματικής πίστης
- Υψηλότερα επίπεδα ταμειακών ροών
- Ενδυνάμωση του προσωπικού

Πρόκειται, λοιπόν, για μία καινοτομία που αφορά σε τεχνογνωσία και χρήση της ήδη υπάρχουσας τεχνολογίας σε μεγαλύτερο βαθμό με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας στην παροχή της υπηρεσίας και που εστιάζει κυρίως στην αντίληψη του πελάτη, η οποία πιθανότατα με την εφαρμογή της μεθόδου των συνηγόρων ιδεών θα εγκριθεί. Ένα μειονέκτημα που ίσως θα μπορούσε να προβληματίσει τους ιθύνοντες είναι η δυσκολία στην προσαρμογή του πελατειακού σώματος. Και αυτό γιατί, η χρήση του Διαδικτύου για τραπεζικές συναλλαγές δεν είναι ευρέως καθιερωμένη καθώς ο Έλληνας κατά κάποιο τρόπο φοβάται να εμπιστευτεί το Ίντερνετ για τις τραπεζικές του συναλλαγές. Στη συγκεκριμένη όμως περίπτωση, το κοινό-στόχος είναι ανεβασμένου επιπέδου και εξοικειωμένο στη χρήση της τεχνολογίας. Επίσης καθώς αναφερόμαστε σε μία εταιρία παροχής υπηρεσιών άλλο ένα αρνητικό στοιχείο θα

μπορούσε να θεωρηθεί η ευκολία αντιγραφής της νέας υπηρεσίας. Ωστόσο, το γεγονός αυτό χαρακτηρίζει τον ευρύτερο χώρο των υπηρεσιών. Τέλος, η διάχυση και η διασπορά της καινοτομίας μπορεί να θεωρηθεί δεδομένη λόγω της ετοιμότητας της αγοράς, της ευχρηστίας της, του άπταιστα οργανωμένου προσωπικού σε συνδυασμό με την πεφωτισμένη διοίκηση, η οποία έχει αποδείξει και κατά το παρελθόν ότι δίκαια κρατά την ηγετική της θέση στην αγορά με διαρκή και εξελισσόμενα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

6. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ Κορέλκο

Κατανόηση του προφίλ της εταιρείας

Η καινοτομική λύση σχετικά με την Κορέλκο Πάντειο αφορά στη δημιουργία ηλεκτρονικής μάθησης, δεδομένου ότι το διαδίκτυο έχει απεριόριστες δυνατότητες και ότι πολλά μαθήματα του συγκεκριμένου πανεπιστημίου λόγω της θεωρητικής τους φύσης, μπορούν να διδαχθούν αποτελεσματικά με αυτόν τον τρόπο. Τα τελευταία χρόνια η τεχνολογία εισβάλλει όλο και περισσότερο στην εκπαιδευτική διαδικασία. Οι φοιτητές χρησιμοποιούν ολοένα και συχνότερα τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, μετατρέποντάς τους σε απαραίτητα εκπαιδευτικά εργαλεία. Η χρήση της «εκπαιδευτικής τεχνολογίας» θα οδηγήσει στη λεγόμενη «κονστρουκτιβιστική μάθηση» (constructivist learning), δηλαδή σε αύξηση της δραστηριότητας και των ευθυνών των φοιτητών, καθώς και σε επαναπροσδιορισμό του ρόλου των καθηγητών (σε αντίθεση με την «αντικειμενική μάθηση, στην οποία ο φοιτητής θεωρείται παθητικός δέκτης γνώσεων). Η τεχνολογία θα μπορέσει επίσης να διευκολύνει ιδιαίτερα την εκπαίδευση ατόμων με μαθησιακές δυσκολίες (όπως δυσλεξία) (Tzouveli κα, 2007).

Καινοτομία - Σγολιασμός

Η Κορέλκο υιοθετεί δύο προγράμματα, βασιζόμενα σε διαφορετικά παιδαγωγικά ιδανικά. Στο πρώτο πρόγραμμα προβλήθηκε η εξατομίκευση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, στην οποία ο παιδαγωγός είναι κατά βάση ο διοργανωτής διαφορετικής φόρμας εκπαίδευσης για κάθε φοιτητή. Στο δεύτερο πρόγραμμα προβλήθηκε η δυνατότητα λειτουργίας γκρουπ φοιτητών, στα οποία ο εκπαιδευτικός θα λειτουργεί περισσότερο σαν επόπτης.

1ο πρόγραμμα

Ο φοιτητές μπορούν να δουλεύουν τόσο στο πανεπιστημιακό χώρο, όσο και με την ίδια ευκολία στο σπίτι τους. Μπορούν να προγραμματίσουν την εκπαιδευτική διαδικασία επιλέγοντας πότε θα διαβάσουν, εφόσον το πληροφοριακό σύστημα θα είναι στη διάθεσή τους 24 ώρες το 24ωρο, αλλά και επιλέγοντας πότε θα εξεταστούν.

Το εκάστοτε ηλεκτρονικό περιβάλλον διευκολύνει τους φοιτητές να βρουν πληροφορίες για κάθε μάθημα, υλικό και παρουσιάσεις του μαθήματος, εργασίες και τεστ. Υπάρχει μία «δεξαμενή» δοκιμασιών από την οποία οι φοιτητές «κατεβάζουν» τα τεστ τους. Η δεξαμενή είναι ορατή στους καθηγητές, οι οποίοι και θα μπορούν να παρακολουθούν τις επιδόσεις των φοιτητών τους. Οι φοιτητές μπορούν να επαναλάβουν το τεστ, αν το επιθυμούν, μέχρι η επίδοσή τους να φτάσει το 100% (Tzouveli κα, 2007).

Ο ρόλος των καθηγητών είναι περισσότερο περίπλοκος, σε σχέση με σήμερα. Θα πρέπει να γνωρίζουν όλα τα εκπαιδευτικά ηλεκτρονικά προγράμματα που υπάρχουν και κάθε φορά να επιλέγουν το κατάλληλο για τους φοιτητές τους. Ουσιαστικά θα είναι ταυτόχρονα διδάσκοντες, σύμβουλοι των φοιτητών, εκπαιδευτές, οι οποίοι θα πρέπει να μεριμνούν ιδιαίτερα για παιδιά με ιδιαίτερες ικανότητες και ελεγκτές της πορείας και της προόδου των φοιτητών. Θα μπορούν όμως να δουλεύουν μαζί με άλλους καθηγητές, ενώ κάθε καθηγητής θα μπορεί να εξειδικεύεται στον τομέα που είναι καλύτερος. Παράλληλα, θα μπορούν να συνεργάζονται με άλλες ειδικότητες (πχ ειδικοί στους H/Y) (Tzouveli κα, 2007).

Το κολλέγιο όμως παραμένει μέρος συνάντησης των φοιτητών, και σε αυτό θα διοργανώνονται διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις και θα παρέχονται διάφορες

δραστηριότητες στις εγκαταστάσεις του, που θα κάνουν ελκυστική τη σύναξη των φοιτητών. Κάποια από τα ισχυρά σημεία του 1^{ου} σεναρίου είναι η δυνατότητα παρακολούθησης της προόδου του κάθε φοιτητή από τον καθηγητή, κάτι που θα διευκολύνει τον καθηγητή στο έργο του και παράλληλα θα διευκολύνει το φοιτητή να διοργανώσει τη μάθησή του, αφού θα έχει ξεκάθαρη εικόνα τόσο των στόχων του όσο και της προόδου του. Παράλληλα, οι εναλλακτικές μέθοδοι διδασκαλίας θα κάνουν την εκπαιδευτική διαδικασία πιο ενδιαφέρουσα και ελκυστική στους φοιτητές, σε σχέση με το παραδοσιακό μάθημα στη αίθουσα (Tzouveli κα, 2007).

Παράλληλα, ελλοχεύουν και κάποιοι κίνδυνοι. Η επιτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας εξαρτάται σημαντικά από το ηλεκτρονικό υλικό που θα επιλέξει ο καθηγητής. Ένα προβληματικό λογισμικό μπορεί να ακυρώσει τελείως τη δουλειά και του πιο αποδοτικού καθηγητή. Για το λόγο αυτό ο τρόπος αυτός διδασκαλίας θεωρείται λιγότερο εξαρτημένος από τον καθηγητή (ο καθηγητής χαρακτηρίζεται ο αδύναμος κρίκος). Επιπλέον, ο καθηγητής θα πρέπει να φροντίζει συνέχεια την ανανέωση του συστήματος, γιατί διαφορετικά η εκπαιδευτική δραστηριότητα θα παγώσει. Τέλος, ένα άλλος κίνδυνος είναι ότι η μάθηση μπορεί να απομονωθεί τελείως από την κοινωνική εκπαίδευση. Αυτό θα συμβεί γιατί το κολλέγιο θα είναι απλά ένας τόπος συναντήσεων, ενώ οι φοιτητές θα χάσουν θα χάσουν σημαντικές εμπειρίες στο κοινωνικό πεδίο και στο πεδίο της ηθικής.

2ο πρόγραμμα

Στο πρόγραμμα αυτό οι καθηγητές οργανώνουν γκρουπ φοιτητών, τα οποία εργάζονται σε αυθεντικά και πραγματικά προβλήματα. Η ύλη του μαθήματος δε θα είναι συγκεκριμένη, αλλά θα αλλάζει κάθε φορά. Οι φοιτητές θα μαθαίνουν παραγωγικά. Οι γνώσεις τους σε τομείς όπως ορθογραφία, μαθηματικά, κτλ, θα βελτιώνονται καθώς θα ασχολούνται με ένα project και θα προσπαθούν να λύσουν ένα υπαρκτό πρόβλημα. Κάθε ομάδα φοιτητών θα ασχολείται με ένα διαφορετικό τομέα, και στο τέλος θα μοιράζεται τις γνώσεις της και τις εμπειρίες της με τις υπόλοιπες ομάδες. Κάθε φοιτητής θα χρειάζεται να δουλεύει και μόνος του, αλλά το κρίσιμο κομμάτι στην εκπαιδευτική διαδικασία θα είναι η ομαδική εργασία. Με αυτή την εκπαιδευτική διαδικασία οι φοιτητές δε θα μαθαίνουν μόνο ένα συγκεκριμένο μάθημα, αλλά θα μαθαίνουν να μαθαίνουν. Έτσι θα αποκτήσουν μία κριτική ματιά και μία ερευνητική προσέγγιση σε κάθε θέμα της καθημερινής τους ζωής. Η εξέτασή τους θα γίνεται με βάση portfolios, που θα περιέχουν τη δουλειά των φοιτητών πάνω στα διάφορα projects. Οι φοιτητές θα πρέπει επιπλέον να παρουσιάσουν το έργο τους, το οποίο θα «ανεβαίνει» και στο διαδικτυακό τόπο του μαθήματος (Volman, 2007).

Για να φέρουν οι φοιτητές σε πέρας τα καθήκοντά τους, χρειάζεται το κολλέγιο να έχει καλή πρόσβαση με τον έξω κόσμο (πρόσβαση σε ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες, μουσεία, εταιρείες, κτλ) καθώς και με άλλα πανεπιστήμια. Και σε αυτό το πρόγραμμα ο ρόλος του καθηγητή αλλάζει σε σχέση με αυτό που είναι σήμερα. Από απλός διδάσκων γίνεται σχεδιαστής της εκπαιδευτικής διαδικασίας και αντί να προετοιμάζει την ύλη που θα διδάξει, προετοιμάζει τα projects που θα αναθέσει στους φοιτητές. Ταυτόχρονα θα πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνεί συνέχεια μέσω του διαδικτύου τόσο με τους φοιτητές του, για να τους διευκολύνει και να λύνει τις

απορίες τους, όσο και με άλλους καθηγητές, με τους οποίους θα συζητάει και θα ανταλλάσσει υλικό (Volman, 2007).

Σε ό, τι αφορά το κολλέγιο σαν κτίριο, αυτό θα πρέπει να διαθέτει κατάλληλα διαμορφωμένες αίθουσες που θα εξυπηρετούν τις συγκεντρώσεις των ομάδων. Μεγάλο μέρος της δουλειάς των φοιτητών θα γίνεται παράλληλα και σε εξωτερικούς χώρους, όπως εταιρείες ή ινστιτούτα.

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα του σεναρίου αυτού είναι ότι κάνει το μάθημα μεστό νοήματος για τους φοιτητές. Ο σκοπός τους δεν είναι να διαβάσουν για να περάσουν κάποιο διαγώνισμα, αλλά να δουλέψουν πάνω σε ένα θέμα που τους ενδιαφέρει και να φροντίσουν ταυτόχρονα και για την πρόοδο της ομάδας τους. Ταυτόχρονα, οι φοιτητές αντιλαμβάνονται το ρόλο που διαδραματίζει το κολλέγιο στη διαμόρφωση της ηθικής τους. Το μειονέκτημα του σεναρίου αυτού είναι οι απαιτήσεις σε υψηλό επίπεδο επαγγελματισμού των καθηγητών, τόσο επειδή η οργάνωση του μαθήματος είναι ιδιαίτερα δύσκολη, όσο και επειδή η αξιολόγηση της επίδοσης των φοιτητών είναι πιο δύσκολη και περισσότερο υποκειμενική σε σχέση με την αξιολόγηση με τη βοήθεια διαγωνισμάτων. Συμπερασματικά, κάθε πρόγραμμα παρουσιάζει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του (Lee & Lee, 2007).

Το επόμενο ερώτημα που εύλογα τίθεται είναι, πως πρέπει να είναι το e-learning σύστημα που θα επιλεγεί να χρησιμοποιηθεί κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί πολλά συστήματα, τα περισσότερα από τα οποία όμως είναι ελλιπή και αναχρονιστικά. Και το βασικό τους μειονέκτημα είναι ότι σε αυτά απουσιάζουν δυνατότητες που διαφοροποιούνται ανάλογα με το χρήστη, καθώς απουσιάζει και η δυνατότητα αξιολόγησής τους και

ανατροφοδότησής τους από την εμπειρία των χρηστών. Τα περισσότερα συστήματα θεωρούν το χρήστη ως μία πάγια οντότητα, με προκαθορισμένα ενδιαφέροντα και ανάγκες (Davenport & Prusak, 2008)

Ένα πραγματικά δυναμικό e-learning σύστημα πρέπει να είναι σε θέση να καθορίζει τα ενδιαφέροντα των χρηστών-μαθητευόμενων μέσα από μία διαδικασία αξιολόγησης και στη συνέχεια να καθορίζει το περιεχόμενο της διδασκαλίας ανάλογα με τα ενδιαφέροντα και τις δυνατότητες του χρήστη (Porter, 2008).

Η λύση που προτείνεται για το Πάντειο Κολλέγιο είναι η χρήση ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων, σχεδιασμένων από ειδικούς, με στόχο το προσδιορισμό του επιπέδου του χρήστη καθώς και των προτιμήσεών του, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά το τέλος της εκπαιδευτικής δραστηριότητας. Έτσι, το πληροφοριακό σύστημα θα μπορεί να συγκεντρώνει πληροφορίες τόσο για τους διδάσκοντες όσο και για τους εκπαιδευόμενους και να εκτιμά το επίπεδό τους (Porter, 2008).

Το προτεινόμενο σύστημα περιλαμβάνει τρεις οντότητες, το φοιτητή, τον ειδικό και το λειτουργό του συστήματος. Ο φοιτητής μπορεί να παίρνει μέρος στην εκπαιδευτική διαδικασία μόνος του ή ως μέλος μίας ομάδας. Η οντότητα των ειδικών περιλαμβάνει τόσο τους καθηγητές όσο και άλλους επιστήμονες, όπως μηχανικούς Η/Υ, κα. Ο στόχος τους θα είναι να βελτιώνουν συνέχεια το σύστημα και να το κάνουν πιο αποτελεσματικό. Η τελευταία οντότητα περιλαμβάνει τα συστήματα λογισμικού και τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό (software and hardware). Περιλαμβάνει επιπλέον και τη βάση δεδομένων του συστήματος, που θεωρείται και η καρδιά του συστήματος (Porter, 2008).

Επίσης, στο εσωτερικό του συστήματος διακρίνονται τρεις τύποι οντοτήτων: οι διαδικασίες, οι αποθήκες και οι ροές. Οι διαδικασίες επεξεργάζονται την πληροφορία που λαμβάνεται από τις αποθήκες μέσω των ροών. Οι αποθήκες λειτουργούν ως χώρος φύλαξης πληροφοριών, ενώ οι ροές πραγματοποιούν τη μεταφορά πληροφοριών ανάμεσα στα διάφορα υποσυστήματα (Palloff & Pratt, 2008).

Σε πολλά ανάλογα συστήματα υπάρχει η δυνατότητα αξιολόγησης, αλλά δεν υπάρχει η δυνατότητα προσαρμογής σε κάθε διαφορετικό χρήστη. Για το λόγο αυτό, προτείνεται ο εμπλουτισμός του υπάρχοντος μοντέλου της IEEE LTSA, προσθέτοντας δύο νέες αποθήκες, τα ερωτηματολόγια και το προφίλ των χρηστών και μία διαδικασία που ονομάζεται ηλεκτρονική έρευνα. Ταυτόχρονα εμπλουτίστηκαν οι παλιές διαδικασίες με νέες λειτουργικότητες (Palloff & Pratt, 2008).

Η ροή ανάμεσα στις διάφορες οντότητες γίνεται ως εξής: αρχικά το γκρουπ των ειδικών καθορίζει το περιεχόμενο και τη φόρμα των ερωτηματολογίων, δημιουργώντας ερωτήσεις οι οποίες θα μπορέσουν να δώσουν μία εικόνα του επιπέδου των χρηστών σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο. Επιπλέον, κάθε ερώτηση θα προσδιορίζεται και από ένα βάρος, ανάλογα με το πόσο σημαντική είναι (Palloff & Pratt, 2008).

Ο χρήστης, πριν πάρει μέρος στην εκπαιδευτική δραστηριότητα, παραλαμβάνει το ερωτηματολόγιο και το συμπληρώνει. Οι απαντήσεις του αποτελούν είσοδο για τη διαδικασία αξιολόγησης/εκτίμησης. Η διαδικασία αυτή παράγει μία εκτίμηση την οποία στέλνει στη διαδικασία προπόνησης. Με βάση τις απαντήσεις αυτές γίνεται μία εκτίμηση του επιπέδου των γνώσεων του χρήστη και κατατάσσεται σε κάποιο προφίλ χρήστη. Τα προφίλ αυτά έχουν αρχικά προταθεί από τους ειδικούς του συστήματος.

Με βάση όμως στατιστικά που προέρχονται από νέους χρήστες τα προφίλ αυτά μπορεί να τροποποιηθούν ή μπορεί να δημιουργηθούν νέα, έτσι ώστε να υπάρχουν κατάλληλα προφίλ για κάθε χρήστη (Palloff & Pratt, 2008).

Η διαδικασία με την οποία δημιουργούνται τα προφίλ είναι η εξής: αρχικά οι ειδικοί δημιουργούν τρεις κατηγορίες χρηστών, τους αρχαίους, τους προχωρημένους και τους ειδήμονες. Στη συνέχεια δημιουργούνται τα διάφορα προφίλ, ανάλογα με τα στοιχεία και τις απαντήσεις κάθε χρήστη. Το προφίλ περιλαμβάνει τρία στοιχεία, τις προτιμήσεις του χρήστη (πχ εύχρηστες ή δύσχρηστες ηλεκτρονικές συσκευές), την ιστορία του χρήστη (πχ επιδόσεις, συχνότητα χρησιμοποίησης του συστήματος) και τέλος τις απαντήσεις των χρηστών στο ερωτηματολόγιο (Palloff & Pratt, 2008).

Αφού πραγματοποιηθεί η παραπάνω διαδικασία και δημιουργηθεί το προφίλ του νέου χρήστη, είναι σκόπιμο να παρακολουθείται η πορεία του και οι επιδόσεις του, έτσι ώστε να γίνει αντιληπτό αν αντιστοιχίθηκε το σωστό επίπεδο στο χρήστη. Ο τόπος όμως αυτός δημιουργίας προφίλ είναι μόνο η αρχή. Στη συνέχεια, με τη βοήθεια της μεθόδου συγκέντρωσης δεδομένων (data clustering) η οποία εκμεταλλεύεται τα αποτελέσματα που δίνει η πρώτη μέθοδος, προσπαθώντας να βρει ομογενή γκρουπ χρηστών, με βάση χαρακτηριστικά τους. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στις διαφορετικές τιμές των διαφόρων χαρακτηριστικών. Όταν όμως δεν πρόκειται για απλές μεταβλητές, αλλά για χαρακτηριστικά που θα οδηγήσουν στη μοντελοποίηση χρηστών, η διαδικασία αυτή γίνεται περίπλοκη, καθώς οι απαντήσεις θα διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Έτσι, αν η μέθοδος αυτή βασιστεί και πάλι στις αρχικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, θα προκύψει ένας τεράστιος αριθμός διαφορετικών χαρακτηριστικών που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τους όταν θα συγκεντρώνονται οι απαντήσεις των χρηστών (Palloff & Pratt, 2008).

Ένα προγραμματιστικό σύστημα e-learning είναι το Mindflash. Το σύστημα αυτό είναι πολύ εύκολο στο να οργανώσεις ένα μάθημα, χρησιμοποιώντας προγράμματα όπως Word, PowerPoint, HTML, Flash, Video and Audio. Επιπλέον, ο καθηγητής μπορεί να διαμορφώσει την επιφάνεια εργασίας του όπως επιθυμεί, επιλέγοντας ανάμεσα σε πολλά προτεινόμενα στυλ. Επιπλέον, του δίνει τη δυνατότητα να σχηματίσει εύκολα τεστ με διαφορετικούς τύπους ερωτήσεων (πχ πολλαπλής επιλογής, Σωστό/Λάθος, κτλ) (<http://www.mindflash.com>)

7. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ MICROSOFT

Η παρούσα εργασία μελετά την περίπτωση της Microsoft σχετικά με πρακτικές που έχει ακολουθήσει για την εφαρμογή καινοτομικών ιδεών και την ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης. Το βασικό χαρακτηριστικό της εταιρείας είναι η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της. Σχετικά με την μαθησιακή κουλτούρα, πρέπει να τονιστεί ότι η εταιρεία δίνει μεγάλη βαρύτητα στο να εντοπίζει και να διατηρεί ικανότητες μάθησης και ανάπτυξης της γνώσης. Βασικός της στόχος μέσα από αυτή τη διαδικασία είναι η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της ώστε να είναι ικανό να παράγει και να υλοποιεί καινοτομικές ιδέες και ως εκ τούτου οι παρεχόμενες υπηρεσίες να είναι ανταγωνιστικές. Γι' αυτό η διοίκηση ανέπτυξε ένα καινοτομικό ηλεκτρονικό εργαλείο ικανοτήτων για την κάθε θέση εργασίας μέσα στην Microsoft, εστιάζοντας στις ικανότητες που είναι απαραίτητες για να παραμείνει σε ηγετική θέση στον κλάδο της. Ο σκοπός είναι να χρησιμοποιεί το μοντέλο αυτό ώστε να αναπτύσσει και να μεταφέρει γνώση και όχι μόνο να την δοκιμάζει.

Κατανόηση του προφίλ της εταιρείας

Από την ίδρυσή της το 1975, ένα από τα κύρια ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα ήταν η παροχή καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες. Αυτό το πετυχαίνει μέσα από την υψηλή ποιότητα των ικανοτήτων και της γνώσης των υπαλλήλων και των στελεχών της. Η πολύ επιτυχημένη λογισμικού ενδιαφέροντος εταιρεία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο να προσλαμβάνει ανθρώπους με υψηλό πνευματικό επίπεδο και υψηλές δυνατότητες, γεγονός που διαμορφώνει το μαθησιακό της προφίλ. Σύμφωνα με τους συγγραφείς του βιβλίου Microsoft Secrets, ένα βιβλίο

που αναφέρεται διεξοδικά στις κινήσεις της εταιρείας, βασική στρατηγική της επιλογή αποτελεί η εύρεση έξυπνων ανθρώπων που να γνωρίζουν τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις τάσεις της αγοράς. Ένα σημαντικός λόγος που η Microsoft χρειάζεται ανθρώπους με υψηλά επίπεδα ικανοτήτων και δυνατοτήτων για συνεχή μάθηση είναι το γρήγορα εξελισσόμενο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου. Τα στελέχη της ανάπτυξης λογισμικού και του μάρκετινγκ χρειάζεται να έχουν τη δυνατότητα για συνεχή και γρήγορη μάθηση.

Το προαναφερθέν μαθησιακό προφίλ της εταιρείας διαμορφώνει κατ' επέκταση την μαθησιακή κουλτούρα. Η προσοχή της εταιρείας σχετικά με τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού δεν περιορίζεται στις τεχνικές γνώσεις σχετικά με τα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Για παράδειγμα το τμήμα της πληροφορικής (Information Technology) αντιμετωπίζει ασφυκτικές πιέσεις για την παραγωγή λογισμικών που να προσαρμόζονται στις τελευταίες τάσεις της αγοράς και τις πιέσεις που ασκούν οι ανταγωνιστές του κλάδου. Αντίθετα με πολλές εταιρείες, η ομάδα εργασίας της Microsoft δεν ανέχεται ούτε διατηρεί ανθρώπους, των οποίων το γνωστικό τους αντικείμενο είναι πλέον απαρχαιωμένο. Γι' αυτό οι ομάδες εργασίας εστιάζουν στο να ορίζουν, να διατηρούν και να αναπτύσσουν τις ικανότητες τους και τις γνώσεις τους.

Πρωτοβουλία Καινοτομίας και Μαθησιακής Ανάπτυξης

Σε αυτό το σημείο, θα εξεταστεί βασική καινοτομία της επιχείρησης που οδηγήθηκε σε επιτυχία και αφορά την πρωτοβουλία του διευθυντή του τμήματος πληροφορικής, του οποίου βασική αρμοδιότητα είναι η ανάπτυξη γνώσης και η συνεχή μάθηση για τους υφισταμένους του. Το έργο το οποίο σχεδίασε αφορούσε τη δημιουργία ενός ηλεκτρονικού μοντέλου ικανοτήτων και γνώσεων, ως εσωτερικό εργαλείο στα πλαίσια της εταιρείας. Αυτό το μοντέλο ονομάστηκε SPUD, από τα αρχικά των λέξεων skills (ικανότητες) planning (σχεδιασμός) und (και) development (ανάπτυξη) και βασίζεται όχι μόνο στις ικανότητες που απαιτούνται για την εισαγωγή στην εταιρεία, αλλά και σε πιο προχωρημένες που είναι απαραίτητες για τη διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας.

Η αναφερόμενη πρωτοβουλία SPUD διαχειρίζεται από μια συγκεκριμένη ομάδα του τμήματος πληροφορικής αλλά και από μια ειδική ομάδα που αναπτύχθηκε για τους ιδιαίτερους σκοπούς της μαθησιακής ανάπτυξης «Μάθηση και Επικοινωνία». Ο στόχος αυτού του μοντέλου είναι να μεταφέρει και να χτίσει γνώση, όχι απλά να την αποθηκεύσει και να την τεστάρει. Επίσης το μοντέλο προσδοκάται να συντελέσει στο καλύτερο ταίριασμα των υπαλλήλων με τις θέσεις εργασίας ανάλογα με τις γνώσεις και τις ικανότητες τους.

Τα επιμέρους στοιχεία του μοντέλου SPUD περιλαμβάνουν τα ακόλουθα.

Ανάπτυξη συγκεκριμένης δομής για τις γνώσεις και τις ικανότητες, με τον εξής διαχωρισμό: βασικός, προχωρημένος, ηγετικός, και εξαιρετικός (basic, working, leadership and expert).

Ορισμός των ικανοτήτων και των γνώσεων που απαιτούν οι θέσεις εργασίας.

Αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων με βάση την παραπάνω κλίμακα γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτείται για την εργασία τους.

Εφαρμογή του μοντέλου ηλεκτρονικά.

Πρόσβαση των υπαλλήλων στο μοντέλο προκειμένου για τη μαθησιακή τους ανάπτυξη.

Αρχικά, στο πιλοτικό πρόγραμμα του μοντέλου SPUD, και οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι είχαν την τάση να απαιτούν εξαιρετικά υψηλά επίπεδα γνώσης και απόδοσης προκειμένου να δώσουν υψηλή βαθμολογία. Ωστόσο, αυτό το πρόβλημα ξεπεράστηκε όταν λεπτομερείς χαρακτηρισμοί του επιπέδου των γνώσεων και των ικανοτήτων ήταν διαθέσιμοι. Έτσι μπορούσε εύκολα να γίνει σύγκριση του επιπέδου του υπαλλήλου με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας.

Ένας από τους σκοπούς του μοντέλου SPUD ήταν να ταιριάζει τις θέσεις εργασίας με τις γνώσεις και τις ικανότητες του κάθε υπαλλήλου. Γι' αυτό κάθε θέση εργασίας στη Microsoft προσδιορίζεται από το συγκεκριμένο απαιτούμενο επίπεδο. Αυτή η διαδικασία εφαρμόστηκε από τους προϊσταμένους του σχετικού αντικειμένου. Κατά μέσο όρο υπάρχουν πενήντα (50) τύποι γνώσεων και ικανοτήτων, που συνεχώς αναπτύσσονται, αποδεικνύοντας ότι η Microsoft είναι μια επιτυχημένη μανθάνουσα επιχείρηση, που εκμεταλλεύεται στο έπακρο τη δύναμη της γνώσης.

Η αναγκαιότητα της δια βίου μάθησης, εκπαίδευσης, κατάρτισης και ανάπτυξης είναι σαφής προϋπόθεση για την ανάπτυξη καινοτομιών. Μια επιχείρηση σήμερα

απαιτείται να είναι μανθάνουσα, δεδομένου ότι ζούμε σε μια εποχή όπου η κοινωνία πρέπει να αντιμετωπίσει:

Την ανάπτυξη της κοινωνίας των πληροφοριών, η οποία επιφέρει ριζικές αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας.

Τη διεθνοποίηση της οικονομίας, η οποία έχει βαθιά επίδραση στις συνθήκες δημιουργίας θέσεων εργασίας και συνεπάγεται ανύψωση του επιπέδου των απαιτούμενων προσόντων στην Ευρώπη.

Τον ταχύτατο ρυθμό επιστημονικής και τεχνικής προόδου, ο οποίος οδηγεί σε γενική βελτίωση των συνθηκών ζωής, αλλά αποτελεί επίσης και πηγή ανησυχιών.

Αποτελέσματα καινοτομίας

Η εφαρμογή του καινοτομικού ηλεκτρονικού μοντέλου οδήγησε τη Microsoft στην επίτευξη των παρακάτω στόχων:

Δημιουργία και διάχυση γνώσης

Αύξηση καινοτομικών ιδεών

Επιτυχημένη εφαρμογή καινοτομικών ιδεών

Μείωση λειτουργικού κόστους

Αύξηση της παραγωγικότητας

Αύξηση του μεριδίου αγοράς

Αύξηση της καταναλωτικής πίστης

Ενδυνάμωση του προσωπικού

Πρόκειται, λοιπόν, για μία καινοτομία που αφορά σε τεχνογνωσία και χρήση της ήδη υπάρχουσας τεχνολογίας σε μεγαλύτερο βαθμό με στόχο τη διάχυση γνώσης και την ανάπτυξη καινοτομιών ώστε να προβεί η εταιρεία στη βελτίωση της ποιότητας στην παροχή της υπηρεσίας στην αντίληψη του πελάτη.

Ένα μειονέκτημα που ίσως θα μπορούσε να προβληματίσει τους ιθύνοντες είναι η δυσκολία στην προσαρμογή του προσωπικού της εταιρείας, το οποίο επέδειξε αντίσταση στην εφαρμογή των αλλαγών και θα μπορούσε να οδηγήσει σε αποτυχία της καινοτομίας. Και αυτό γιατί, η χρήση του νέου συστήματος φαίνεται αρχικά χρονοβόρα διαδικασία και χωρίς ουσιαστικό και άμεσο αποτέλεσμα. Στη συγκεκριμένη όμως περίπτωση, το προσωπικό είναι ανεβασμένου επιπέδου και εξοικειωμένο στη χρήση της τεχνολογίας. Επίσης καθώς αναφερόμαστε σε μία εταιρεία παροχής προϊόντων πληροφορικής άλλο ένα αρνητικό στοιχείο θα μπορούσε να θεωρηθεί η ευκολία αντιγραφής της νέας υπηρεσίας, γεγονός που δεν θα αποτελεί πλέον συγκριτικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Τέλος, η διάχυση και η διασπορά της καινοτομίας μπορεί να θεωρηθεί δεδομένη λόγω της ετοιμότητας του προσωπικού, της ευχρηστίας της, του άπταιστα οργανωμένου προσωπικού σε συνδυασμό με την πεφωτισμένη διοίκηση, η οποία έχει αποδείξει και κατά το παρελθόν ότι δίκαια κρατά την ηγετική της θέση στην αγορά με διαρκή και εξελισσόμενα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Αποτυχημένες καινοτομικές αφορούν το διαδίκτυο του οποίου το τεράστιο δυναμικό άργησε να αντιληφθεί η Microsoft. Επίσης το καινούριο λειτουργικό VISTA θεωρείται από πολλούς επαγγελματίες μια αποτυχημένη προσπάθεια λόγω της αστάθειας που παρουσιάζει.

Αντίσταση στις αλλαγές και τις καινοτομικές ιδέες

Στην εξεταζόμενη περίπτωση της Microsoft οι υπάλληλοι αντέδρασαν στην εφαρμογή του νέου εργαλείου. Οι αντιδράσεις στις αλλαγές είναι φυσιολογική στάση συμπεριφοράς του ανθρώπου. Στην πράξη παρατηρούμε ότι οι αλλαγές δεν είναι εύκολες ούτε πάντα πετυχαίνουν όταν δρομολογούνται. Πολλές φορές συμβαίνει το αντίθετο. Παρά τις προσπάθειές που κατά καιρούς καταβάλλουν ανώτερα και ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων, όταν πρόκειται για μεγάλες αλλαγές η αποτυχία είναι η συνηθέστερη κατάληξη. Όμως οι αποτυχίες αυτές έχουν μια κοινή ρίζα, η οποία έγκειται στις διάφορες θεωρήσεις συγκεκριμένων καταστάσεων: αλλιώς βλέπουν μια αλλαγή τα στελέχη και αλλιώς οι υπάλληλοι. Για τα ανώτερα στελέχη, αλλαγή σημαίνει ευκαιρία, τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τον εαυτό τους. Ενώ πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν ότι η αλλαγή δημιουργεί προβλήματα και μπερδεύει τα πράγματα.

Για να κλείσει αυτό το χάσμα, γράφει ο σύμβουλος μάνατζμεντ Πολ Στρέτζελ, οι μάνατζερς πρέπει να επανεξετάσουν τις αμοιβαίες υποχρεώσεις και δεσμεύσεις που υπάρχουν ανάμεσα στους εργαζόμενους και την εταιρεία. Σε όλες τις εταιρείες, οι προσωπικές σχέσεις έχουν ιδιαίτερη σημασία. Το πώς θα αντιμετωπίσει η εταιρεία τους εργαζόμενους και τα συναισθήματά τους είναι το κλειδί της επιτυχημένης επιχειρηματικής αλλαγής.

Όλοι οι μάνατζερ γνωρίζουν ότι το όραμα και η ηγεσία καθοδηγούν την επιτυχημένη αλλαγή. Αλλά είναι πολύ λιγότεροι οι ηγέτες που αναγνωρίζουν τους τρόπους με τους

οποίους τα άτομα δεσμεύονται για την αλλαγή που θα επιφέρουν. Τα ανώτατα στελέχη βλέπουν την αλλαγή ως μια ευκαιρία για την ενίσχυση της επιχείρησης με την εναρμόνιση των λειτουργιών με τη στρατηγική, για την αντιμετώπιση νέων επαγγελματικών προκλήσεων και κινδύνων, καθώς και για την προαγωγή της σταδιοδρομίας τους.

8. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ LeasePlan Hellas

Καινοτομία

Η LeasePlan Hellas χρησιμοποιεί συγκεκριμένους τρόπους και μεθόδους για να εκπαιδεύει το προσωπικό της. Για παράδειγμα οι νεοπροσλαμβανόμενοι εκπαιδεύονται με την μέθοδο «πάνω στη δουλειά», ενώ οι υπόλοιποι οι οποίοι πρόκειται να προαχθούν εκπαιδεύονται με τη μέθοδο της προσωπικής καθοδήγησης (coaching) (Χυτήρης, 2001).

Πριν από λίγο καιρό ανακοινώθηκε σε έναν υπάλληλο με εμπειρία πέντε χρόνων στην εταιρεία ότι η θέση την οποία καταλαμβάνει, πρόκειται να γίνει τμήμα και κατά συνέπεια αυτό συνεπάγεται την προαγωγή του σε προϊστάμενο, αφού είναι ο μοναδικός στην εταιρεία που καταλαμβάνει την συγκεκριμένη θέση. Ενημερώθηκε ότι σε σύντομο χρονικό διάστημα θα ξεκινήσει η εκπαίδευση του με τη μέθοδο της προσωπικής καθοδήγησης. Τον ρόλο του εκπαιδευτή του πρόκειται να αναλάβει ο Διευθυντής Χρηματοδοτήσεων, σε ότι αφορά στις χρηματοδοτήσεις εταιρειών, και ο Εμπορικός Διευθυντής σε ότι αφορά στην αξιολόγηση νέων συνεργατών.

Έχοντας λάβει εντολές από τη Διοίκηση να καταγράψει τις κινήσεις τις οποίες σκέφτεται να ακολουθήσει για να οργανώσει το τμήμα, αποφάσισε ότι μία βασική κίνηση είναι και η εκπαίδευσή του με την μέθοδο εναλλαγής στις θέσεις εργασίας. Με αυτή την μέθοδο το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται οριζόντια από λειτουργία σε λειτουργία (Χυτήρης, 2001).

Ο λόγος για τον οποίο προτάθηκε να ακολουθήσει τη συγκεκριμένη μέθοδο, είναι ότι με αυτό τον τρόπο θα αποκτήσει εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να μάθει τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματα των τμημάτων και να αποκτήσει καλύτερη εικόνα και αντίληψη για όλη την επιχείρηση, χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να κατέχει ένας καλός προϊστάμενος.

Με αυτό τον τρόπο θα έχει τη δυνατότητα να συνεργάζεται πιο άμεσα με τους προϊσταμένους των άλλων τμημάτων και να μπορεί να επιλύει προβλήματα στην συνεργασία μεταξύ του τμήματός του και των υπόλοιπων τμημάτων. Οι λύσεις οι οποίες θα δίνονται θα έρχονται μετά από συνεννόηση με άλλους συναδέλφους έτσι ώστε να μην υπάρχουν συγκρούσεις και να επιτυγχάνονται οι στόχοι με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την εταιρεία. Για παράδειγμα οι συγκρούσεις μεταξύ των πωλήσεων και του τμήματος εγκρίσεων σε μία εταιρεία χρηματοδοτήσεων είναι πολύ συχνό φαινόμενο. Μαθαίνοντας τον τρόπο και την λογική με τον οποίο λειτουργεί το τμήμα πωλήσεων, είναι πολύ πιθανό να τον βοηθήσει να αντιμετωπίσει μία τέτοια σύγκρουση πιο αποτελεσματικά.

Η συγκεκριμένη μέθοδος θα τον βοηθήσει να γίνω ένας καλός προϊστάμενος, που θα είναι σε θέση να δίνει λύσεις και να αντιμετωπίζει προβλήματα με άλλα τμήματα τα οποία δεν θα μπορεί να χειριστεί κάποιος υπάλληλος του τμήματος ή της εταιρείας.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΣΑΝ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η συγκεκριμένη ιδέα την οποία περιλήφθηκε στο πλάνο δράσης για την δημιουργία του τμήματος, έγινε δεκτή τόσο από τον Διευθυντή Προσωπικού όσο και από τη Γενική Διεύθυνση. Αξίζει να σημειωθεί ότι η νοοτροπία της γενικής διεύθυνσης της

εταιρείας είναι ότι για να μπορεί κάποιος να ανέβει στην ιεραρχία θα πρέπει να γνωρίζει τις λειτουργίες όλων των τμημάτων, όχι από τις γραπτές διαδικασίες, αλλά από προσωπική εμπειρία.

Σίγουρα η στάση της Διεύθυνσης ήταν κάτι το οποίο λειτούργησε θετικά για την καινοτομία και την αποδοχή της αλλαγής και έδωσε στον καινούριο προϊστάμενο επιπλέον θάρρος και δύναμη για να μπορέσει να ανταπεξέλθει σε ένα ρόλο τον οποίο καλείτο να αντιμετωπίσει για πρώτη φορά.

Οι προϊστάμενοι των άλλων τμημάτων ενημερώθηκαν από τη Διεύθυνση της εταιρείας για τον τρόπο εκπαίδευσης που αποφασίστηκε να εφαρμοστεί και οι περισσότεροι το αντιμετώπισαν θετικά.

Υπήρχε όμως και ένας μικρός αριθμός προϊσταμένων ο οποίος αντέδρασε αρνητικά, επικαλούμενος τον φόρτο εργασίας καθώς επίσης και την λογική ότι δεν μπορεί κάθε προϊστάμενος να ακολουθεί αυτόν τον τρόπο εκπαίδευσης. Είναι πολύ πιθανόν ωστόσο οι συγκεκριμένοι προϊστάμενοι να ενοχλήθηκαν από την αλλαγή και την καινούρια πολιτική και ότι η συγκεκριμένη μέθοδος θα εφαρμοζόταν στην εταιρεία πρώτη φορά, γεγονός που ταρακούνησε τα «λιμνάζοντα νερά».

Οι συγκεκριμένες απόψεις επηρέασαν αρνητικά το κλίμα της εταιρείας και η στάση τους επηρέασε αρνητικά τους υπαλλήλους, κάνοντας τους να πιστέψουν, ότι την περίοδο που θα πρέπει να συνεργαστούν με τα συγκεκριμένα τμήματα, οι ίδιοι θα λειτουργήσουν αρνητικά, κάτι που σημαίνει έλλειψη υποστήριξης από συναδέλφους.

ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

Η συγκεκριμένη μέθοδος θα βοηθήσει το νέο προϊστάμενο να αναπτύξει νέες ηγετικές ικανότητες, οι οποίες δεν θα περιορίζονται μόνο στις δραστηριότητες του τμήματος του αλλά σε ολόκληρη την εταιρεία. Παράλληλα με αυτό τον τρόπο θα καταφέρει την ασφαλή εκτέλεση των εργασιών του τμήματός του, αποφεύγοντας με τον καλύτερο τρόπο τις συγκρούσεις με άλλα τμήματα.

Θα είναι σε θέση να γνωρίζει αν πραγματικά κάποιος συνάδερφος από διαφορετικό τμήμα είναι σε θέση να συνεργαστεί μαζί του ή όχι. Η συγκεκριμένη μέθοδος θα τον βοηθήσει επίσης να αποκτήσει νέες εμπειρίες και γνώσεις, οι οποίες θα αυξήσουν το ενδιαφέρον του και την διάθεσή του να προσφέρει κάτι καινούργιο. Αυτή η μετακίνηση από τμήμα σε τμήμα θα αποτελέσει μία καλή περίπτωση για να αναπτύξει το δίκτυο γνωριμιών του και τις διαπροσωπικές σχέσεις, κάτι το οποίο συμβάλει στη διατμηματική συνεργασία.

Για να εφαρμοστεί με επιτυχία η παραπάνω μέθοδος απαιτείται ο σχεδιασμός ενός συγκεκριμένου πλάνου δράσης το οποίο θα περιλαμβάνει τα εξής (Edwards, 2002):

- α **Δεξιότητες:** Οι δεξιότητες τις οποίες πρέπει να αναπτύξει ο καινούριος προϊστάμενος αφορούν την δική του θέληση να μάθει επιπλέον διαδικασίες από αυτές τις οποίες θα εφαρμόζει στο τμήμα του. Επίσης θα πρέπει να γίνει πιο πειστικός, για να μπορέσει έτσι να πείσει τους συναδέρφους που σχολίασαν αρνητικά το σχέδιο του να τον εκπαιδεύσουν χωρίς προβλήματα και παραλείψεις. Με αυτό τον τρόπο θα καταφέρει να εκπληρώσει ένα

βασικό μου στόχο, ο οποίος θα αφορά την καλύτερη εκπαίδευσή του από τους συγκεκριμένους προϊσταμένους.

- α) **Ενέργειες:** Αρχικά αυτό που θα πρέπει να γίνει είναι να στελεχωθεί το τμήμα και να εκπαιδευτεί το προσωπικό πάνω στις διαδικασίες, έτσι ώστε να είναι σε θέση ο νέος προϊστάμενος την καλοκαιρινή περίοδο να βρίσκεται σε άλλα τμήματα για την εκπαίδευσή του. Επίσης θα πρέπει να οργανώσει την εκπαίδευσή του με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να ακολουθεί την αλυσίδα εργασιών της εταιρείας.
- α) **Χρονοπρόγραμμα:** Το χρονοπρόγραμμα θα δημιουργηθεί με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να διευκολύνει τις λειτουργίες του τμήματος με αποτέλεσμα να μη μένουν πίσω οι εργασίες του αλλά και για να εφαρμοστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η εκπαιδευτική μέθοδος η οποία θα ακολουθηθεί.

Το τμήμα θα ξεκινήσει τις λειτουργίες του στα μέσα Μαΐου. Μέχρι το τέλος του μήνα θα έχει στρατολογηθεί το προσωπικό και τον μήνα Ιούνιο θα ξεκινήσει η εκπαίδευσή του, η οποία υπολογίζεται να διαρκέσει περίπου ένα μήνα. Στην συνέχεια θα αρχίσει η εκπαίδευση του καινούριου προϊσταμένου με βάση τις ενέργειες που παρουσιάστηκαν παραπάνω. Η εκπαίδευση θα διαρκέσει περίπου δύο μήνες και θα γίνει από τους προϊσταμένους των αντίστοιχων τμημάτων, έτσι ώστε να μην απασχολείται το προσωπικό της πρώτης γραμμής.

Συνοψίζοντας τις παραπάνω καινοτομικές ενέργειες αξίζει να σημειωθεί ότι ο στόχος κάθε καινοτομίας είναι βοηθήσει και να συμβάλλει στην επίτευξη των προσωπικών στόχων του εργατικού δυναμικού και κατά συνέπεια της αποδοτικότητας ολόκληρης της επιχείρησης.

9. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ FGA CAPITAL HELLAS

Η έννοια του χρόνου στη FGA CAPITAL HELLAS αποτελεί ένα κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας και ένα βασικό στόχο για όλους τους εργαζόμενους οι οποίοι ασχολούνται με τις εγκρίσεις των αιτήσεων. Αυτό συμβαίνει επειδή η εταιρεία στις συμβάσεις συνεργασίας που υπογράφει με τις αντιπροσωπείες αυτοκινήτων, δεσμεύεται να αξιολογεί και να δίνει απάντηση για τις αιτήσεις χρηματοδοτήσεων που λαμβάνει, μέσα σε μία μέρα, ενώ η οικονομική αξιολόγηση των συνεργατών της FGA CAPITAL HELLAS, θα πρέπει να γίνεται μέσα σε δύο ημέρες.

Αν λάβουμε επίσης υπόψη το γεγονός ότι τόσο τα επιχειρηματικά δάνεια όσο και τα δάνεια καταναλωτικής πίστης αυξάνονται με έντονους ρυθμούς, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι παρά την αύξηση του φόρτου εργασίας, θα πρέπει οι υπάλληλοι της εταιρείας να αντεπεξέρχονται στους στόχους, τους οποίους έχει θέσει η διοίκηση της FGA CAPITAL HELLAS.

Η αύξηση του όγκου της εργασίας που είχε ο υπεύθυνος για τις χρηματοδοτήσεις καθημερινά να διεκπεραιώσει, γινόταν όλο και μεγαλύτερη, με αποτέλεσμα πολλές φορές να βγαίνει εκτός χρονικών ορίων και κατά συνέπεια να νιώθει αρκετά πιεσμένος τόσο από τον διευθυντή του, όσο και από τους συνεργάτες της FGA CAPITAL HELLAS. Η ανάγκη για σωστή διαχείριση του χρόνου του γινόταν όλο και πιο έντονη, χωρίς όμως να γνωρίζει κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο να εφαρμόσει.

Η τεχνική η οποία ακολουθήθηκε ήταν αυτή των χρονικών κατηγοριών. Αρχικά κατέγραψε ο κάθε υπάλληλος ποιες ενέργειες του «τρώνε» αρκετό χρόνο και με ποιον τρόπο θα μπορούσε να τις περιορίσω. Έτσι για παράδειγμα, όταν ένας συνεργάτης

του τηλεφώνουσε για να τον ρωτήσει τι δικαιολογητικά χρειάζονται για την χρηματοδότηση μιας εταιρείας, αντί να του εξηγεί αυτός, τον παρέπεμπε στον ανάλογο επιθεωρητή πωλήσεων, για να του αποστείλει συγκεκριμένη λίστα με τα δικαιολογητικά. Επίσης συμφωνήθηκε με τον διευθυντή να οριστεί μία συγκεκριμένη ώρα αργά το μεσημέρι, όπου θεωρείται ώρα χαμηλού φόρτου εργασίας, προκειμένου να κρίνονται οι αιτήσεις που είχαν αξιολογηθεί νωρίτερα, σε συντομότερο χρονικό διάστημα.

Παράλληλα αποφασίστηκε να ενημερώνονται οι συνεργάτες της FGA CAPITAL HELLAS, σχετικά με τις αιτήσεις που είχαν στείλει για αξιολόγηση κατά τη διάρκεια της ημέρας, με αποστολή mail και όχι τηλεφωνικά, συμπληρώνοντας μία ειδική φόρμα η οποία είναι ήδη έτοιμη. Η ενέργεια αυτή εξοικονόμησε αρκετό χρόνο, αφού μειώθηκαν τα τηλεφωνήματα κατά την διάρκεια της ημέρας, από τους συνεργάτες της εταιρείας. Όλοι είχαν ενημερωθεί ότι οι απαντήσεις θα αποστέλλονται με mail αργά το μεσημέρι.

Οι ενέργειες τις οποίες εφάρμοσαν μετά από έγκριση με τον διευθυντή και συζητήσεις με προϊσταμένους άλλων τμημάτων οδήγησαν να ομαδοποιήσουν οι υπάλληλοι τις εργασίες τους με τέτοιο τρόπο, όπου διευκόλυνε και την ροή της εργασίας, αλλά εξοικονομούσε και αρκετό χρόνο. Με την εφαρμογή αυτών των ενεργειών κατάφεραν να ομαδοποιήσουν τις δραστηριότητές τους με την ακόλουθη σειρά.

Στον πίνακα 1 παρατίθεται παράδειγμα προσωπικής ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων για τον υπεύθυνο των χρηματοδοτήσεων:

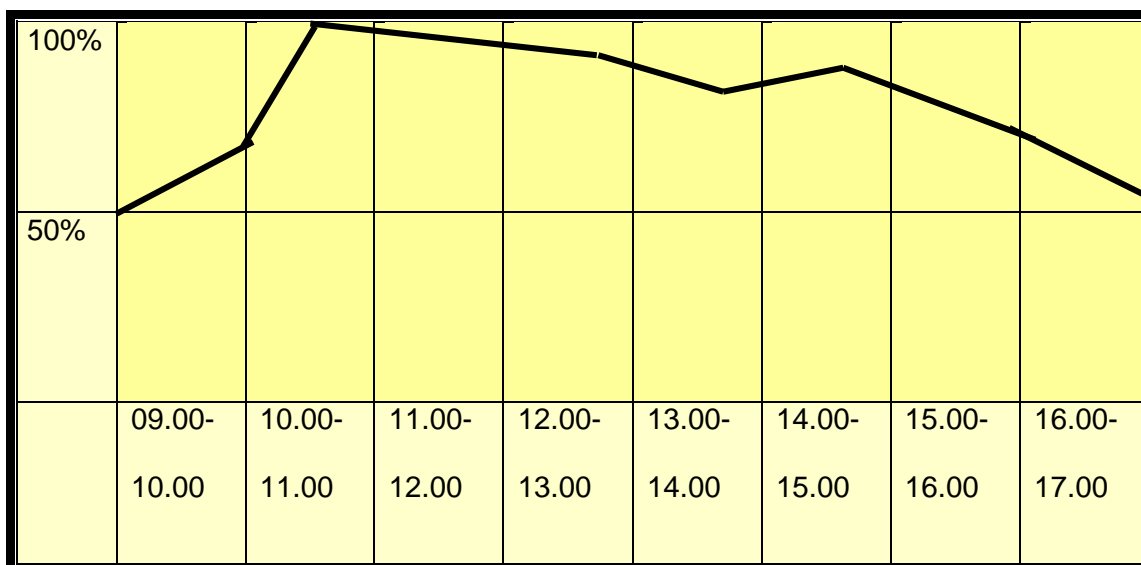
Πίνακας 1: Προσωπική ομαδοποίηση δραστηριοτήτων.

1.	Αλληλογραφία.
2.	Αξιολόγηση αιτήσεων με προκαταβολή άνω του 50%.
3.	Αξιολόγηση αιτήσεων με προκαταβολή από 20% - 50%.
4.	Αξιολόγηση αιτήσεων με προκαταβολή από 0-19%.
5.	Οικονομική αξιολόγηση συνεργατών.
6.	Αξιολόγηση και διεκπεραίωση άλλων θεμάτων.
7.	Συναντήσεις με άλλα τμήματα.
8.	Σύσκεψη με τον Διευθυντή χρηματοδοτήσεων για υπογραφή αιτήσεων.
9.	Mail για ενημέρωση στις αντιπροσωπείες.

Η ομαδοποίηση των παραπάνω ενεργειών έγιναν με βάση τους χρόνους που απαιτεί κάθε μία ενέργεια σε συνδυασμό με τον ενεργειακό κύκλο του κάθε υπαλλήλου.

Έτσι, οι αιτήσεις με μεγάλες προκαταβολές, οι οποίες αξιολογούνται με πιο εύκολο και γρήγορο τρόπο βάσει διαδικασίας, ήταν αυτές που ξεκινούσαν την μέρα του υπεύθυνου χρηματοδοτήσεων στην εταιρεία, έτσι ώστε να τελειώνει άμεσα ένας μεγάλος όγκος εργασίας. Παράλληλα έχοντας εντοπίσει, ότι το μέγιστο όριο του ενεργειακού του κύκλου ήταν περίπου στις 10:30 το πρωί, αποφάσισε να τοποθετήσει σε εκείνο το χρονικό σημείο τα θέματα τα οποία απαιτούσαν μεγαλύτερη προσοχή και χρόνο (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Εκτιμώμενος ενεργειακός κύκλος οκταώρου εργασίας.



ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ & ΠΟΡΟΙ

Τόσο η Διεύθυνση της εταιρείας όσο και οι συνεργάτες επηρέασαν θετικά για την εφαρμογή της συγκεκριμένης τακτικής. Αρχικά ο διευθυντής χρηματοδοτήσεων, δέχθηκε να συζητήσει το πρόβλημα που αντιμετώπιζε ο κάθε υπάλληλος με την διαχείριση του χρόνου του και προκειμένου να τον βοηθήσει, έδωσε τη συγκατάθεσή του για να εφαρμόσω τις συγκεκριμένες ενέργειες. Επίσης, το τμήμα πωλήσεων δέχτηκε να συνεργαστεί μαζί κατανοώντας τον όγκο εργασίας που είχε ο κάθε υπάλληλος να διεκπεραιώσει. Παράλληλα δόθηκε εντολή από την διοίκηση της εταιρείας για εγκατάσταση προσωπικού mail.

Σε ότι αφορά τους συνεργάτες της εταιρείας, αρκετοί από αυτούς, αντέδρασαν θετικά, υπήρξε όμως και ένας αριθμός ο οποίος αντέδρασε αρνητικά, είτε επειδή ήθελαν πιο γρήγορες απαντήσεις στις αιτήσεις, είτε επειδή δεν είχαν mail για ενημέρωση. Τους

συγκεκριμένους συνεχίζουν μέχρι σήμερα να τους ενημερώνει τηλεφωνικά. Επίσης, υπάρχουν συνεργάτες, οι οποίοι παρόλο που ξέρουν την καινούργια διαδικασία ενημέρωσης, επιμένουν να ζητάνε απάντηση πιο γρήγορα, επικαλούμενοι την βιασύνη του πελάτη, ή ότι έχουν μιλήσει για το συγκεκριμένο θέμα με κάποιον από την διοίκηση. Σε τέτοιες περιπτώσεις έχει ο κάθε υπάλληλος την συμπαράσταση της διοίκησης να ρυθμίσει την δουλειά του, όπως εκείνος νομίζει και πάντα μέσα στα χρονικά πλαίσια που προβλέπονται.

ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ – ΠΛΑΝΟ ΔΡΑΣΗΣ.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η συγκεκριμένη τεχνική η οποία εφαρμόστηκε, αποτελεί σήμερα και το πρόγραμμα της εργασίας του κάθε υπαλλήλου. Μέσω της συγκεκριμένης τεχνικής αποκομίστηκαν αρκετά οφέλη τα οποία είναι:

- Ø Μείωση του άγχους και της πίεσης.
- Ø Πραγματοποίηση καθημερινών στόχων που αφορούν χρονικά περιθώρια αξιολόγησης μίας αίτησης.
- Ø Πραγματική αντίληψη του επείγοντος και του σημαντικού.
- Ø Μείωση των λαθών, ως αποτέλεσμα της μείωσης της πίεσης.
- Ø Αύξηση της αποδοτικότητας αλλά και της αποτελεσματικότητας μου.
- Ø Αύξηση συνεργασίας με άλλα τμήματα.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι μέχρι να εφαρμοστεί η συγκεκριμένη τακτική, είχε σημειωθεί ένα συγκεκριμένο μειονέκτημα το οποίο αφορούσε την προθυμία του προσωπικού να εξυπηρετήσει εργασίες συναδέρφων οι οποίες βρίσκονταν εκτός

αρμοδιοτήτων του εκάστοτε υπάλληλου. Ήταν αρκετά δύσκολο για τον καθένα να πει σε κάποιον όχι. Με την εφαρμογή της συγκεκριμένης τακτικής και προκειμένου να μην βγει ο υπάλληλος από το πρόγραμμά του, έμαθε να λέει πιο εύκολα όχι. Έμαθε να αξιολογεί πιο εύκολα τις καταστάσεις που διαδραματίζονται γύρω του και αντί να αναλαμβάνει αυτός μία εργασία συναδέρφου, αρκείτε πλέον στο να του πει την γνώμη του, για το θέμα για το οποίο τον προσεγγίζει (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Για να μπορέσει να εφαρμοστεί η τεχνική των χρονικών κατηγοριών ακολούθησαν οι υπάλληλοι ένα συγκεκριμένο πλάνο δράσης. Αρχικά έπρεπε να αποκτήσει ο κάθε υπάλληλος μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση για να μπορέσει έτσι να πείσει τον διευθυντή του για την τεχνική την οποία σκόπευε να ακολουθήσει. Επίσης έπρεπε να γίνει περισσότερο διπλωμάτης στις περιπτώσεις που κάποιος συνάδερφος, ζητούσε εξ ολοκλήρου βοήθεια από αυτόν, για δική του εργασία. Με αυτό τον τρόπο θα του έλεγε πιο εύκολα όχι χωρίς όμως να παρεξηγηθεί (Κατσαλής, 2000).

Οι ενέργειες τις οποίες ακολούθησε ο κάθε υπάλληλος για να εκπληρώσει τους καθημερινούς του στόχους ήταν οι εξής:

- Ø Διαμόρφωση και οργάνωση του γραφείου του με βάση τη λειτουργικότητα.
- Ø Παρατήρηση και καταγραφή χρονικών διαστημάτων που απαιτείται για την διεκπεραίωση κάθε εργασίας και εντοπισμός σημείων ενεργειακού μου κύκλου.
- Ø Συζήτηση με το Διευθυντή και με προϊσταμένους άλλων τμημάτων για την εφαρμογή της συγκεκριμένης τακτικής.

Το χρονικό διάστημα που απαιτήθηκε για την εκπλήρωση του παραπάνω προγράμματος, ήταν διάρκειας τριών εβδομάδων, από τις οποίες οι δύο δαπανήθηκαν για την παρατήρηση της χρονικής διάρκειας των εργασιών του κάθε υπαλλήλου χωριστά. Να σημειωθεί ότι οι δύο εβδομάδες που απαιτήθηκαν για την παρατήρηση, αποτελούσαν εβδομάδες μίας χρονικής περιόδου με συνηθισμένο φόρτο εργασίας. Τόσο η συνάντηση με το διευθυντή μου όσο και οι συναντήσεις με άλλα τμήματα για την εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε αυτά (Διάγραμμα 2), είχαν διάρκεια μίας περίπου εβδομάδας.

10. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ Bank Of Cyprus

Κατανόηση της κουλτούρας της εταιρείας

Όσον αφορά τους ανταγωνιστές της η εταιρεία οφείλει να γνωρίζει λεπτομερώς το μέγεθος τους, πως συγκρίνονται με την εταιρεία, τη θέση τους στην αγορά, τα προϊόντα τους, τις τιμές, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τις δυνάμεις και αδυναμίες τους, τις τυχόν νεοεμφανιζόμενες εταιρείες στην αγορά και να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στη στρατηγική e-Banking των άλλων τραπεζών όπως της Εθνικής, Εμπορικής, Alpha Bank κλπ. Τέλος μπορεί να εξετάσει τυχόν εξαγορά τους, εξαιτίας της ύφεσης, καθώς έχει την απαιτούμενη ρευστότητα και υπάρχει περίπτωση η τιμή των μετοχών τους να είναι ιδιαίτερα χαμηλή. Αναφορικά με τον πελάτη η εταιρεία θα πρέπει να συνεχίσει να παρέχει ποιοτικά προϊόντα σε ανταγωνιστικές τιμές δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα. Είναι εύκολα κατανοητό ότι το e-Banking θα εξασφαλίσει στην πελατειακή βάση της εταιρείας χρόνο και ευκολία στις συναλλαγές του (Ναζάκης, 1999).

Καινοτομία - Σχολιασμός

Η εταιρεία εφάρμοσε e-banking. Τα δυνατά σημεία ακολουθούν.

- Καλή τεχνολογική κατάρτιση του προσωπικού
- Καλή εικόνα της εταιρείας, φήμη στην αγορά
- Ήδη υπάρχουσες και πιθανώς αναπτυγμένες υποδομές (πχ. Η/Υ, δίκτυα) καθώς και προσωπικό με τις κατάλληλες Τεχνικές γνώσεις

Τα αδύνατα σημεία είναι τα εξής:

- Δυσπιστία από την πλευρά των πελατών για κάτι καινούργιο και ιδιαίτερα των μεγαλύτερων ηλικιών
- Πιθανή δυσκολία χειρισμού του συστήματος ιδιαίτερα εάν δεν είναι user-friendly. Συνεπώς η εταιρεία θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ένα πακέτο το οποίο να είναι πολύ φιλικό προς τον χρήστη και να του παρέχονται οδηγίες χρήσεως με πολύ κατανοητό τρόπο (π.χ. όπως της Εθνικής Τράπεζας).
- Η αντίληψη της έλλειψης ασφάλειας-Έτσι σύμφωνα με το άρθρο της εφημερίδας το Βήμα στην Μ. Βρετανία η ηλεκτρονική πειρατεία στο e-Banking αυξήθηκε για το έτος 2009 κατά 16% σε σύγκριση με το 2008 με τη μέθοδο του fishing κατά την οποία ο πελάτης λαμβάνει mail αποστολέα ο οποίος είναι θεωρητικά η τράπεζα του. Οι αποδέκτες αυτών των μηνυμάτων καλούνται να επισκεφθούν ιστοσελίδες στις οποίες τους ζητούνται τα προσωπικά τους στοιχεία συμπεριλαμβανομένου και του κωδικού λογαριασμού τους με τη δικαιολογία της επιβεβαίωσής από την τράπεζα.
- Το υψηλό αρχικό κόστος της επένδυσης και ο χρόνος απόσβεσης.
- Έτσι σε μία εποχή όπου η Ελληνική Οικονομία περνάει μία περίοδο κρίσης με υψηλό έλλειμμα, αυξημένους φορολογικούς συντελεστές, μείωσης της ανάπτυξης και μισθολογικών περικοπών είναι λογικό να μην υπάρχει ροπή προς αποταμίευση και κατά συνέπεια οι τράπεζες να παρουσιάσουν πτώση στην κερδοφορία τους με το χρόνο απόσβεσης της επένδυσης να αυξάνεται

Οι ευκαιρίες που δημιουργούνται ακολουθούν:

- Αναβάθμιση της ποιότητας εξυπηρέτησης καθώς στην σημερινή εποχή με τον ελάχιστο διαθέσιμο χρόνο και τους γρήγορους ρυθμούς, το γεγονός να μπορούν να διεκπεραιώνονται κύριες εργασίες χωρίς την φυσική παρουσία προσώπων αποτελεί ένα ξεχωριστό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις τράπεζες που το έχουν ήδη καταφέρει
- Η μείωση του λειτουργικού κόστους με μειωμένη υποστήριξη ανθρώπινου δυναμικού και με ελάχιστο κόστος παραγωγής.
- Αποσυμφόρηση του τραπεζικού καταστήματος το οποίο πλέον λειτουργεί περισσότερο συμβουλευτικά προς τις ξεχωριστές ανάγκες του εκάστοτε πελάτη
- Παροχή προϊόντων ειδικά σχεδιασμένων για το Web Banking
Ανάπτυξη της δυνατότητας πρόσβασης στην Τράπεζα ακόμα και όταν ο πελάτης βρίσκεται εν κινήσει (π.χ. Mobile Banking)
- Την διαφήμιση της τράπεζας από την παραπάνω συνεργασία
- Αύξηση πελατειακής βάσης η οποία θα λάβει χώρα τονίζοντας τα παρακάτω σημεία
 1. Μείωση προμηθειών
 2. Εξάλειψη κινδύνου απωλειών χρήματος
 3. Αποφυγή ουρών κατά τις συναλλαγές.
 4. Συναλλαγές που εκτελούνται εύκολα, γρήγορα και με απόλυτη ασφάλεια
από το σπίτι ή το γραφείο.
 5. Πρόσβαση στη τράπεζα όλο το 24ωρο, όλες τις ημέρες του χρόνου

Οι απειλές ακολουθούν:

Οι απειλές είναι οι εξής (ffiec.gov, 2010):

- Η γενική οικονομική κατάσταση
- Η μη προσαρμογή του προσωπικού στο σύστημα η οποία μπορεί να οφείλεται είτε σε έλλειψη εκπαίδευσης είτε στο συναίσθημα της απειλής της απώλειας της θέσης εργασίας. Συνεπώς ενδείκνυται το προσωπικό να μην αιφνιδιαστεί από την απόφαση της Διοίκησης για επένδυση στο web-Banking και να εμπλακεί στην εγκατάσταση και υιοθέτηση του συστήματος.
- Προβλήματα ασφάλειας όπως Sniffers, KeyLoggers, Phishing, Δούρειο Ίππο

Για την εξασφάλιση της προστασίας των προσωπικών δεδομένων, χρησιμοποιείται η τεχνολογία SSL (Secure Sockets Layer). Το SSL είναι ένας φορέας με αντικείμενο την ασφάλεια συναλλαγών οι οποίες γίνονται μέσω Διαδικτύου, σε παγκόσμια κλίμακα. Η συγκεκριμένη τεχνολογία χρησιμεύει σε δύο στάδια Στο πρώτο κάθε στοιχείο που καταχωρείται στις ιστοσελίδες μίας εταιρείας κωδικοποιείται πριν βγει εκτός και κατά το δεύτερο εξετάζεται η αυθεντικότητα της πληροφορίας αυτής. Έτσι το Secure Socket Layout ορίζεται ως ένα ειδικό πρωτόκολλο επικοινωνίας μεταξύ browsers και servers βάσει του οποίου κρυπτογραφείται κάθε online επικοινωνία (@ Δικτυωθείτε).Επιγραμματικά όταν κάποιος αποστέλλει ένα προσωπικό e-mail ή ανταλλάσσει εμπιστευτικές εμπορικές πληροφορίες μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, είναι απαραίτητο να γνωρίζει ότι, εάν δεν έχουν κρυπτογραφηθεί, μπορεί να είναι προσβάσιμες από σχεδόν οποιοσδήποτε.

Συμπεράσματα

Η καινοτομία συνήθως δημιουργεί πλήθος αλλαγών στο επιχειρησιακό οργανισμό που την υιοθετεί. Εμπειρικά θα μπορούσαμε να διαχωρίσουμε τις καινοτομίες σε δύο μεγάλες κατηγορίες, αυτές που έχουν ως στόχο και απευθύνονται στην οργάνωση και διαχείριση των οργανισμών (καινοτομίες λειτουργιών και διαδικασιών) και αυτές των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει ένας οργανισμός (η χρήση του όρου οργανισμός προτιμάται έναντι του όρου επιχείρηση, ο οργανισμός είναι δημόσιος ή ιδιωτικός σε αντίθεση με την επιχείρηση που οι περισσότεροι την αντιλαμβάνονται ως ιδιωτική λειτουργική/ παραγωγική μονάδα).

Οι καινοτομίες που αφορούν την οργάνωση και διαχείριση, έχουν στόχο τους, την καλύτερη, ομαλότερη, οικονομικότερη, ποιοτικότερη λειτουργία των οργανισμών. Οι καινοτομίες στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες είναι αυτές που φτάνουν στον τελικό καταναλωτή και έχουν στόχο τους, τη βελτίωση της προσφερόμενης ποιότητας ή της τιμής, την δυνατότητα προσβασιμότητας σε ευρύτερες κοινωνικές ομάδες ή γεωγραφικές περιοχές, του προϊόντος ή υπηρεσίας.

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι η σχεδιασμένη ή μη αντίδραση (απάντηση) ενός οργανισμού στις πιέσεις που δέχεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Η αλλαγή αφορά την οργάνωσή τους και τον εναρμονισμό με το περιβάλλον τους προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιβίωσή τους και αν αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα τους. (Hill C. et. Al 1998).

Η αρχή του «Γηράσκω αεί διδασκόμενος» υπογραμμίζεται από τις τεράστιες συνέπειες που έχει η αύξηση των επιστημονικών και τεχνολογικών γνώσεων τα

τελευταία χρόνια. Η δια βίου μάθηση και κατάρτιση γίνεται έτσι απολύτως απαραίτητη και καλείται να επιλύσει τα προβλήματα που προκύπτουν από:

- χρήση νέων τεχνολογιών
- ανεπαρκείς επαγγελματικές γνώσεις
- δυσκολίες πρόσβασης στην πληροφόρηση
- αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας

και να εφοδιάσει τα άτομα με επαγγελματική ευελιξία, ικανότητες, αυτομάθηση, ευρείας συνδυαστική αντίληψης των πραγμάτων, συλλογικής δημιουργικής εργασίας και αντιμετώπισης απρόβλεπτων καταστάσεων.

Εξάλλου η αξία της μάθησης έχει αποδειχθεί. Μεγάλες εταιρείες, όπως αυτές που εξετάστηκαν μέσα από την εφαρμογή πρακτικών μεθόδων συνεχούς μάθησης επωφελήθηκαν. Η ικανοποίηση τόσο των υπαλλήλων όσο και των εργαζομένων αυξήθηκε. Ως εκ τούτου το προσωπικό έγινε πιο παραγωγικό, παρήχθησαν καινοτομικά προϊόντα και τα έσοδα της εταιρείας αυξήθηκαν.

Καθοριστική σημασία για την επιτυχία ενός τέτοιου έργου έχει η επιλογή των κατάλληλων και έμπειρων συνεργατών - συμβούλων που θα επιβλέψουν και θα κατευθύνουν την ομάδα έργου, καλύπτοντας επιτυχώς με την τεχνογνωσία τους τις διαρκώς διαφοροποιούμενες και αυξανόμενες ανάγκες του «επιχειρείν» και συντονίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη του στόχου τηρώντας το αρχικό χρονοδιάγραμμα. Το κάθε καινοτόμο έργο πρέπει να έχει σαφείς και συγκεκριμένους στόχους. Πρέπει να υπάρχει κατανοητή και εφαρμόσιμη διαδικασία μετάβασης προς τη νέα κατάσταση και ο βαθμός επικοινωνίας της προς το

στελεχιακό δυναμικό, ενώ να υπάρχει ικανή και έμπειρη ομάδα έργου και διατήρηση μιας επίπεδης «οργανογραμματικής» δομής εντός της ομάδας. (Πιπερόπουλος, 2007). Οι αλλαγές που συναντώνται σε πολλά επίπεδα και γνωστικά αντικείμενα, απαιτούν τη σύνθεση πολλών απόψεων, εμπειριών και επιμερισμό καθηκόντων σε περισσότερα πρόσωπα. Σημαντική είναι η ηγεσία σε κάθε εταιρία, στο πώς θα υιοθετηθεί η αλλαγή από το προσωπικό και πόσο ομαλά θα γίνει η μετάβαση. Η συνεργασία και η καλή επικοινωνία πρέπει να δομηθεί από τα υψηλότερα διοικητικά στελέχη σε όλο τον οργανισμό. Πέρα από το κατάλληλο κλίμα και την υιοθέτηση πολύ καλής οργανωσιακή κουλτούρας απαιτείται και η διάθεση πόρων, για να επιτευχθεί η καινοτομία και η αλλαγή. (Rogers, 1995).

Η αφοσίωση και δέσμευση για την ολοκλήρωση του έργου αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο για την επιτυχία του. Η απώλεια εστίασης των υπευθύνων από το στόχο έχει ως συνέπεια να χάσουν την επαφή τους με το έργο, άρα και τη δυνατότητα να το διαχειριστούν σωστά.

Συμπερασματικά, βάσει της συγκεκριμένης μελέτης έχουμε να παρατηρήσουμε τα ακόλουθα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ενσωματώνουν συστήματα ανάπτυξης καινοτομίας και να προωθούν δημιουργική κουλτούρα και ενεργό συμμετοχή, βάσει των ακόλουθων:

1. Νέες Ιδέες. Ηγέτες που τις λατρεύουν, υπάλληλοι που έχουν χρόνο επινόηση, επεξεργασία και εφαρμογή τους. Επίσης συστήματα αξιοποίησης ιδεών (που μπορεί να πάρουν πολλές μορφές).
2. Εμπλοκή. Εταιρία και άτομο δεσμεύονται να αναπτύξουν ο ένας τον άλλο, έμπρακτα.

3. Ομάδες. Στην εταιρία λειτουργούν αποτελεσματικά καινοτόμες ομάδες.
4. Ελευθερία. Δεν συμφωνούμε πάντα με το αφεντικό. Συζήτηση και διάλογος γίνονται συχνά.
5. Ενέργεια, Παιγνίδι, Χιούμορ. Η σκηνηρία, απραξία και η σοβαροφάνεια έχουν εξοριστεί.
6. Ρίσκο. Ανάθεση και ανάληψη ρίσκου από όλους: η επιτυχία βραβεύεται, η αποτυχία εορτάζεται, η απραξία τιμωρείται.
7. Αλλαγές σε συνεχή βάση αφού η αλλαγή είναι πάντοτε συνοδοιπόρος της καινοτομίας.

Η ανάπτυξη των ιδεών αποτελεί την πηγή των καινοτομιών για τις επιχειρήσεις. Οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργούν και να διατηρούν, το κατάλληλο περιβάλλον για την ανάπτυξη, διατύπωση, υλοποίηση και έλεγχο των καινοτομιών. Σε αρκετές επιχειρήσεις οι καινοτομίες αποτυγχάνουν λόγω της κακής οργάνωσης στη προώθηση νέων και καινοτόμων ιδεών μέσα στην λειτουργία του οργανισμού, με αποτέλεσμα να χάνονται πολύτιμα συστατικά για την κατασκευή/ανάπτυξη του μέλλοντος αυτής της οργανωτικής μονάδας.

Η επιτυχημένη εισαγωγή καινοτόμων ιδεών, κυρίως στον τομέα των οργανωτικών και λειτουργικών διαδικασιών προϋποθέτει σειρά από ενέργειες που θα διασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία τους. Για την ομαλή υιοθέτηση καινοτομιών πρέπει να γίνει κατανοητή η ανάγκη για την εισαγωγή της στη λειτουργία του οργανισμού. Για την ανάπτυξη της ιδέας/καινοτομίας, απαραίτητη κρίνεται η υποστήριξη της (όπως είδαμε και παραπάνω) από ομάδα με πιστή και όραμα στο αποτέλεσμα της καινοτομίας. Η ανάπτυξη και η μετάδοση των κατάλληλων εκείνων στοιχείων της καινοτομίας σε

όλα τα μέλη του οργανισμού αποτελεί μια από τις κύριες εργασίες της ομάδας υποστήριξης της. Με τη κατάλληλη επικοινωνία/ενημέρωση για το ρόλο και τις επιπτώσεις που θα επιφέρει η καινοτομία στον οργανισμό, θα έχουν διαμορφωθεί συνθήκες που διευκολύνουν την διεύρυνση της ομάδας, που στόχο έχει την υποστήριξη της καινοτομίας.

Αναφορές

- Arie de Geus (2000) Εταιρία ένας ζωντανός οργανισμός, εκδόσεις κριτική, σ.90-91
- Davenport, T.H., Prusak, L. (2008). Working Knowledge: How organizations manage what they know.
- Drucker, F. (2000) «Η επιστήμη των καινοτομιών», σελ 145-146, Harvard Business Review για την πρωτοποριακή σκέψη, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Edwards Tony, “Human Resource Management”, Kingston University,2002 Entrepreneurship and creativity in business growth and value, Kingston University, unit 2, Kingston university
- Gibson (2008), Η Επιχείρηση Του Μέλλοντος, Εκδόσεις Καστανιώτη, σελ 42-43
- <http://www.mindflash.com>
- Kottakis I.A., 2009, The innovation process
- Kottakis The innovation process, I.A., August 1999, pag.1
- Lee, J. & Lee, W. (2007) The relationship of e-Learner’s self-regulatory efficacy and perception of e-Learning environmental quality
- Michael Porter: «Δημιουργώντας Τα Πλεονεκτήματα Του Μέλλοντος» Rowan Gibson, Η Επιχείρηση Του Μέλλοντος, Εκδόσεις Καστανιώτη, σελ 42-43

- Palloff R., Pratt, K. (2009) Building Learning Communities in Cyberspace: Effective Strategies for the Online Classroom (The Jossey-Bass Higher and Adult Education Series), Paperback
- Porter, L. (2008) Creating the Virtual Classroom: Distance Learning with the Internet, John Willey and Sons
- Rowan Gibson, Η Επιχείρηση Του Μέλλοντος, Εκδόσεις Καστανιώτη, σελ 42-43
- Stokes, D. and Wilson, N. (2006). Small Business Management & Entrepreneurship, Thomson Learning, London.
- Tzouveli P., Mylonas,P. & Kollias, S. (2007), An intelligent e-learning system based on learner profiling and learning resources adaptation.
- Volman, M. (2007) A variety of roles for a new type of teacher Educational technology and the teaching profession
- Αλεξανδρίδου, Δίκαιο εμπορικών εταιριών, τεύχ. I, προσωπικές, τεύχ. II κεφαλαιουχικές εταιρίες, 2000.
- Αντωνόπουλος, Δίκαιο Βιομηχανικής ιδιοκτησίας, 2000.
- Αντωνόπουλος, Δίκαιο εμπορικών εταιριών, τεύχ. Α, προσωπικές εταιρίες τεύχ. Β΄, κεφαλαιουχικές 1998.
- Αρτίκης Γ. (2002), Χρηματοοικονομική Διοίκηση - Αποφάσεις Χρηματοδοτήσεων, Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Γεωργακόπουλος, Εγχειρίδιο εμπορικού δικαίου, τόμ. 1- Οι έμποροι, τεύχ.1, Γενικό μέρος, β΄έκδ. 1995.
- Δελούκας, Η εμπορική επιχείρησης και η προστασία αυτής, έκδ. β΄, 1980.

- Κανελλόπουλος Χ., “Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Αθήνα 2001
- Καραμούζης, Ν. (2007). Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα μπροστά στη νέα πραγματικότητα.
- Κατσαλής Α., «Αποτελεσματική Διοίκηση: Σκέψεις & Συμβουλές», 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2000.
- Κοσμάτος, Δ. (2004). "CRM: Customer Relationship Management, Η στρατηγική επιλογή". Εκδόσεις Κλειδάριθμος. ISBN 960-209-805-8.
- Λεβαντής, Ανώνυμες Εταιρίες, τόμ. Ι, 10η έκδ. 2000.
- Λιακόπουλος, Βιομηχανική ιδιοκτησία, έκδοση ε΄, 2000.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Εκδόσεις Ανικούλα, 2001
- Παπαδάκης Β, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.
- Παπανδρόπουλος, Α.Χ. (2008) Ναυτεμπορική, «Πώς αλλάζει ο τρόπος σκέψης»
- Παπανίκος, Γ.Θ.(2000). Οι Ελληνικές Μικρές και Μεσαίες Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις. Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών & Προβλέψεων (ΙΤΕΠ).
- Περάκης (επιμ.) Το δίκαιο της ανώνυμης εταιρίας, τόμοι 1-8,2000-2002.
- Πετράκης Π. (1996). Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη. Εκδόσεις Παπαζήση.
- Πιπερόπουλος Π., (2007), Επιχειρηματικότητα, καινοτομία και Business Glusters, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

- Ρόκας Ι., Εισαγωγή στο δίκαιο των επιχειρήσεων, β΄ εκδ., 1996.
- Σαλαβού, Ε. (2006). Οι δρόμοι εξέλιξης στο επιχειρείν. Προβληματισμοί καινοτομίας - αλλαγής - επιχειρηματικότητας - προβληματισμών. Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Σημίτης, Εμπορικές Εταιρίες, δ΄ εκδ., 1996.
- Σκαλίδη, Το δίκαιο των εμπορικών εταιριών, ε΄ εκδ., 2000
- Χυτήρης Λ., “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Εκδόσεις Interbooks, 2001

Ερωτηματολόγιο

1. Επωνυμία εταιρείας:

2. Θέση σας στην εταιρεία:

3. Πόσα χρόνια έχει παρουσία η επιχείρησή σας στο κλάδο?;

4. Πώς θα χαρακτηρίζατε το “προφίλ” της εταιρείας σας από άποψη στρατηγικής;

- Προσπαθεί η εταιρεία να εντοπίσει και να διατηρήσει μια ασφαλή θέση σε μια σχετικά σταθερή κατηγορία προϊόντων ή υπηρεσιών;

Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	---------------------------------	---------	--------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Η εταιρεία ρισκάρει σε σχέση με τους ανταγωνιστές;

Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

- Η εταιρεία περισσότερο αντιδρά στις περιοχές εκείνες όπου οδηγείται από τις δυνάμεις της αγοράς (νέα προϊόντα-νέες αγορές);

Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

Άλλα (διευκρινίστε)

5. Σε ποιους τομείς αναπτύξατε καινοτομίες στην επιχείρησή σας? (Σύντομη περιγραφή της καινοτομίας.)

Παραγωγή	1
Διαδικασίες-Πολιτικές	2
Προώθηση-Διανομή	3
Επικοινωνία	4
Τμήμα έρευνας κι ανάπτυξης / νέες τεχνολογίες	5
Άλλο	

6. Ποιος ανέπτυξε αυτές τις καινοτομίες προϊόντων?

Κυρίως η επιχείρησή μας ή ο όμιλος μας.	1
Η επιχείρησή μας από κοινού με άλλες επιχειρήσεις ή ιδρύματα.	2
Κυρίως άλλες επιχειρήσεις ή ιδρύματα.	3

7. Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της καινοτομίας που μόλις αναφέρατε;

8. Είχατε δυσκολίες κατά την εφαρμογή της καινοτομίας και αν ναι πώς τις αντιμετωπίσατε;

Ναι	Όχι
1	2

9. Σε ποιους τομείς αντιμετωπίσατε δυσκολίες?

Προμηθευτές	1
Κυβερνητική Πολιτική (Χρηματοδότηση, φορολογικό καθεστώς, νομικό πλαίσιο)	2

Ανταγωνιστές	3
Πελάτες	4
Άλλο	

10. Με ποιούς τρόπους τις αντιμετωπίσατε?
