

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

---

# Η ΑΝΑΓΚΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΓΙΑΝΝΙΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΑΜ 8630

ΚΟΛΟΚΟΥΣΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΑΜ 8665

ΡΑΛΛΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ ΑΜ 8610

ΕΠΟΠΤΕΥΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΣΤΥΛΙΑΔΗ ΣΤΕΛΛΑ

ΠΑΤΡΑ 2012

## Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την πτυχιακή μας εργασία, αισθανόμαστε την ανάγκη να ευχαριστήσουμε την Επιβλέπουσα Καθηγήτρια μας Στυλιάδη Στέλλα, για την συνεχή καθοδήγηση, την αμέριστη συμπαράσταση υλική και ηθική που μου παρείχε, σε ολόκληρη την πορεία της εργασίας μας.

Επίσης, ευχαριστούμε αληθινά την κα Γαλανού Αικατερίνη για την συμβολή της στην αρχική δομή της εργασίας μας, παρά την αποχώρησή της από το τμήμα της Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΑΤΕΙ Πατρών, καθώς και την κα Αντωνοπούλου Ήρα, για τη συνεχή υποστήριξη και συμβολή οποτεδήποτε και αν της ζητήθηκε.

## Εισαγωγή – Επιτελική σύνοψη

Η καινοτομία είναι μια έννοια πολυσυζητημένη, ιδίως στην εποχή που διανύουμε, η οποία είναι πλήρως ανταγωνιστική και παγκοσμιοποιημένη. Ο Joseph Alois Schumpeter, αυστριακός κορυφαίος οικονομολόγος, ισχυριζόταν ότι η καινοτομία είναι το κύριο μέσο που βοηθά την επιχείρηση να απαγκιστρωθεί από την πλήρως ανταγωνιστική αγορά και να κινηθεί προς την ολιγοπωλιακή και την μονοπωλιακή, μεγιστοποιώντας έτσι το κέρδος και το μερίδιο αγοράς της.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία, παρουσιάζονται και αναλύονται οι πτυχές της καινοτομίας, οι παράγοντες που την επηρεάζουν, η άρρηκτη σχέση της με την μάθηση και οι εθνικές πολιτικές που σχετίζονται με αυτήν. Επίσης, παρουσιάζονται ορισμένες καλές πρακτικές αλλά και μελέτες Ελληνικών καινοτόμων επιχειρήσεων, ώστε να κατανοηθεί πλήρως η ανάγκη των επιχειρήσεων για την ανάπτυξη της καινοτομικής συμπεριφοράς.

Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο αποτυπώνεται η προσπάθεια της ανάλυσης της καινοτομίας μέσα από έννοιες που αποδόθηκαν από μεγάλους οικονομολόγους και ανθρωπιστές. Εξετάζονται τα καινοτομικά προϊόντα και οι υπηρεσίες, οι πηγές προέλευσης της καινοτομίας και οι αρχές που την διέπουν. Αναλύεται το πώς μια επιχείρηση με την βοήθεια της καινοτομίας και την διοίκησης ολικής ποιότητας γίνεται ανταγωνιστική.

Στη συνέχεια, υπογραμμίζονται ορισμένοι από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τον ρυθμό και την κατεύθυνση της καινοτομικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, παρουσιάζεται η συμβολή της τεχνολογίας και της πληροφόρησης, του ανθρωπίνου δυναμικού, της κουλτούρας της επιχείρησης αλλά και της κάθετης ολοκλήρωσης.

Στην πορεία, στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται ο ρόλος της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Η γνώση και η μάθηση είναι δύο απαραίτητα στοιχεία για το ανθρώπινο δυναμικό διότι διαμορφώνουν τον χαρακτήρα του, ακόμα και τον τρόπο συμπεριφοράς του. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα από τα βασικά θεμέλια της επιχείρησης που καθορίζουν την πορεία της, προσδίδοντας της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται οι εθνικές πολιτικές για την καινοτομία, καθώς και ο όρος των εθνικών συστημάτων καινοτομίας. Επίσης, αναφέρεται η πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την αρωγή της καινοτομίας, αλλά και η εθνική πολιτική της Ελλάδας. Αναλύονται τα προγράμματα προώθησης της καινοτομίας, οι χρηματοδοτήσεις για ερευνά και καινοτομία στην Ε.Ε καθώς και η αποτύπωση της ελληνικής περίπτωσης με την παρουσίαση του ενιαίου στρατηγικού σχεδίου.

Τέλος, η εργασία παρουσιάζει περιπτώσεις καλών πρακτικών της καινοτομίας. Εξετάζονται οι κυριότερες πρακτικές, τόσο εννοιολογικά όσο και με έρευνα μέσα από την σκοπιά τεσσάρων ελληνικών επιχειρήσεων, που είναι πρότυπα στην δημιουργία καινοτομικής επιχειρηματικότητας.

# Περιεχόμενα

Ευχαριστίες .....	1
Εισαγωγή – Επιτελική σύνοψη.....	2
Περιεχόμενα.....	3
Ευρετήριο Σχημάτων.....	6
Συνομογραφίες.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Προσδιορισμός της καινοτομίας .....	9
1.1 Έννοια και ορισμοί .....	9
1.2 Καινοτομική Διαδικασία.....	12
1.3 Καινοτομικά προϊόντα-υπηρεσίες .....	14
1.4 Μορφές Καινοτομίας .....	15
1.5 Οι πηγές προέλευσης των καινοτομιών.....	16
1.6 Καινοτόμος επιχείρηση - Η καινοτομία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	17
1.7 Οι αρχές της καινοτομίας.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Παράγοντες που επηρεάζουν τον ρυθμό και την κατεύθυνση της καινοτομικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων .....	21
2.1 Οικονομίες κλίμακας στην τεχνολογία .....	21
2.2 Τεχνολογίες Πληροφόρησης και Επικοινωνίας (ICT) .....	23
2.3 Ο ρόλος των ανθρώπων – κλειδιά .....	25
2.4 Επιχειρησιακή κουλτούρα.....	28
2.5 Κάθετη ολοκλήρωση .....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Καινοτομία και μάθηση .....	35
3.1 Οργανωσιακή μάθηση και εκπαίδευση.....	35
3.2 Στρατηγικές Δια Βίου μάθησης .....	38
3.3 Κίνητρα για την διαχείριση γνώσης .....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Εθνικές πολιτικές για καινοτομία .....	43
4.1 Εθνικά Συστήματα Καινοτομίας.....	43

4.1.1 Το «Μάκρο» επίπεδο: Η εθνική «υποδομή» .....	44
4.1.2 Το «Μέσο» επίπεδο: Δίκτυα επιχειρήσεων (clusters) .....	46
4.1.3 Το «Μίκρο» επίπεδο: Καινοτομία και επιχειρήσεις .....	48
4.2 Ευρωπαϊκή πολιτική καινοτομίας .....	49
4.2.1 Η καινοτομία στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	49
4.2.2 Ευρωπαϊκά προγράμματα προώθησης της καινοτομίας .....	51
4.2.3 Η Χρηματοδότηση της Ε.Ε. ....	55
4.2.4 Καινοτομία και Έρευνα στην Ευρώπη.....	56
4.3. Εθνική πολιτική της Ελλάδας .....	59
4.3.1 Αποτύπωση της Ελληνικής περίπτωσης .....	59
4.3.2 Εθνική πολιτική .....	61
4.3.3 Παρουσίαση Ενιαίου στρατηγικού σχεδίου .....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Καλές πρακτικές καινοτομίας – Good practices.....	66
5.1 Καλές Πρακτικές.....	66
5.1.1 Φαντασία και Επιχειρηματικότητα .....	66
5.1.2 Τεχνολογική Πρωτοπορία .....	67
5.1.3 Ηλεκτρονικές Επιχειρήσεις.....	67
5.2 Καλύτερες Επιχειρηματικές Ευκαιρίες 2010.....	68
5.3 Καλύτερες Επιχειρηματικές Ευκαιρίες 2011.....	70
5.4 Ενίσχυση και Επιβράβευση της Καινοτομίας.....	72
5.4.1 Μεθοδολογία Ενίσχυσης της Καινοτομίας .....	73
5.5 Μελέτη Ελληνικών καινοτόμων επιχειρήσεων – Case studies.....	80
5.5.1 Η εταιρία Πλαίσιο Computers.....	80
5.5.2. Folli-Follie .....	84
5.5.3 Καλλυντικά Κορρές.....	86
5.5.4 Ms PASCHALIS collection.....	88
Συμπεράσματα.....	91

Χρήσιμες ιστοσελίδες.....	93
Βιβλιογραφία .....	96

## Ευρετήριο Σχημάτων

Σχήμα 1 Τα βήματα της καινοτομικής διαδικασίας.....	12
Σχήμα 2 Καθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω .....	31
Σχήμα 3 Καθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά.....	32
Σχήμα 4 Ισορροπημένη Καθετη ολοκλήρωση .....	32
Σχήμα 5 Το περιβάλλον για καινοτομία.....	47
Σχήμα 6 Το τρίγωνο της γνώσης.....	57
Σχήμα 7 Το ύψος των επενδύσεων σε έρευνα και ανάπτυξη.....	58
Σχήμα 8 Χαρτογράφηση του Ελληνικού συστήματος καινοτομίας.....	60

## **Συντομογραφίες**

**ΔΟΠ** : Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

**E&A** : Έρευνα και Ανάπτυξη

**E&TA** : Έρευνα & Τεχνολογική Ανάπτυξη

**ΕΓΤΠΕ** : Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Προσανατολισμού και Εγγυήσεων

**ΕΙΤ** : Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Καινοτομίας και Τεχνολογίας / Institute of Innovation and Technology

**ΕΚ** : Ευρωπαϊκή Κοινότητα

**ΕΚΤ** : Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

**ΕΤΕ** : Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων

**ΕΤΠΑ** : Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης

**ΕΣΚ** : Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας

**ΕΧΕ** : Ευρωπαϊκός Χώρος Έρευνας

**ΚΠΣ** : Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης

**ΜΜΕ** : Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

**ΟΟΣΑ** : Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

**ΤΠΕ** : Τεχνολογίες Πληροφόρησης και Επικοινωνίας

**ΧΑΑ** : Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών

**ΧΜΠΑ** : Χρηματοδοτικό Μέσο Προσανατολισμού της Αλιείας

**CIP** : Ανταγωνιστικότητα και Καινοτομία / Competitiveness and Innovation Framework Programme

**EIP** : Πρόγραμμα Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας / entrepreneurship & innovation programme

**EIS** : Ευρωπαϊκός Πίνακας Καινοτομίας

**ICT-PSP** : Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών / Information and Communications Technology



**IEE** : Πρόγραμμα Έξυπνης Ενέργειας στην Ευρώπη / - Intelligent Energy Europe

**IMD** : Παγκόσμια Επετηρίδα Ανταγωνιστικότητας

**KICs** : Κοινότητες Γνώσης και Καινοτομίας / Knowledge Innovation Communities

**GCR** : Έκθεση Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Προσδιορισμός της καινοτομίας

## 1.1 Έννοια και ορισμοί

Ο όρος της καινοτομίας άρχισε να ανατέλλει ήδη από την βιομηχανική επανάσταση. Μεταξύ των ετών 1760 - 1860 άρχισαν να εμφανίζονται πολλαπλές ραγδαίες μεταβολές και ανακατατάξεις, οι οποίες επέφεραν την εκβιομηχάνιση (industrialization) της κοινωνίας. Από τότε μέχρι σήμερα, μετά από αυτές τις κοινωνικές, επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις, έχει τεθεί σαν προτεραιότητα η εφαρμογή καινοτομιών, καθώς βελτιώνουν τις αποδόσεις μιας μεμονωμένης επιχείρησης αλλά και μιας ολόκληρης οικονομίας. Παίζει σπουδαίο ρόλο η ικανότητα μιας κοινωνίας (γενικά) ή μιας επιχείρησης (ειδικά) να καινοτομεί, καθώς ευεργετείται η οικονομική άνθιση, η εξέλιξη της κοινωνίας, η δημιουργία νέων θέσεων, η εισροή κερδών και η ευημερία. Πλέον η καινοτομία συντελεί έναν από τους ακρογωνιαίους λίθους της αύξησης της παραγωγικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης. Ποιά είναι όμως η ακριβής έννοια της καινοτομίας;

Το ρήμα «καινοτομώ» στα αρχαία ελληνικά αποδίδεται ως «διανοίγω νέους δρόμους» και ο λατινογενής όρος «innovation» απορρέει από το ρήμα innovare που σημαίνει «κάνω κάτι καινούριο και διευρύνω το υπάρχον»<sup>1</sup>. Στον επιχειρηματικό κόσμο καινοτομία είναι μια νέα και πρωτοποριακή ιδέα που εφαρμόζεται αυτή καθαυτή ή αντικαθιστά ή συμπληρώνει μια παλαιότερη και ανοίγει νέους ορίζοντες προσφέροντας στους καταναλωτές αλλά και στην επιχείρηση το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αυτή η νέα ιδέα μπορεί να είναι ένα νέο προϊόν, μια νέα υπηρεσία ή μια νέα παραγωγική διαδικασία. Σε κάθε πτυχή ενός οργανισμού μπορούν να εισαχθούν καινοτομίες που ενδέχεται να βελτιώσουν την ανάπτυξή του.

Πέρα όμως από αυτή την γενικευμένη έννοια της καινοτομίας, έχουν κατά καιρούς αποδοθεί ποικίλοι ορισμοί, από οικονομολόγους, συγγραφείς και οργανισμούς. Μερικοί από αυτούς είναι οι εξής:

- «Οι καινοτομίες είναι νέα και βελτιωμένα προϊόντα και διαδικασίες, νέα οργανωτικά πρότυπα, η εφαρμογή της υπάρχουσας τεχνολογίας σε νέα πεδία, η ανακάλυψη νέων πόρων και το άνοιγμα νέων αγορών» (Joseph Schumpeter, 1934)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Καρύδης Βασίλειος (1994) : Έρευνα καινοτομιών στην Δυτική Ελλάδα , ΤΕΙ Πάτρας

<sup>2</sup> Joseph Schumpeter (1934) : Η θεωρία της οικονομικής ανάπτυξης, Harvard University Press

- «Η βιομηχανική καινοτομία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες τεχνικού σχεδιασμού, παραγωγής, διοίκησης και εμπορίας που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος ή με την πρώτη εμπορική εφαρμογή μιας νέας ή βελτιωμένης διαδικασίας ή εξοπλισμού» (Christopher Freeman, 1982)<sup>3</sup>
- «Η καινοτομία είναι το συγκεκριμένο εργαλείο των νεωτεριστών επιχειρηματιών, το μέσο με το οποίο εκμεταλλεύονται την αλλαγή της ευκαιρίας για μια διαφορετική επιχείρηση ή υπηρεσία» (Peter Drucker , 1985)<sup>4</sup>
- «Η καινοτομία ορίζεται ως η ανάπτυξη και εφαρμογή νέων ιδεών από τους ανθρώπους που με τον καιρό επιδίδονται σε συναλλαγές με άλλα άτομα στο πλαίσιο μιας θεσμικής τάξης. Ο ορισμός αυτός επικεντρώνεται σε τέσσερις βασικούς παράγοντες: τις νέες ιδέες, τους ανθρώπους, τις συναλλαγές, και το θεσμικό πλαίσιο» (Andrew H. Van de Ven, 1986)<sup>5</sup>
- Το Εγχειρίδιο του Όσλο που αναπτύχθηκε κατά τον ΟΟΣΑ<sup>6</sup>(2005) αναφέρει ότι « Η καινοτομία αποτελείται από όλα εκείνα τα επιστημονικά, τεχνικά, εμπορικά και οικονομικά βήματα που είναι απαραίτητα για την επιτυχή ανάπτυξη και το μάρκετινγκ νέων ή βελτιωμένων μεταποιημένων προϊόντων, την εμπορική χρήση νέων ή βελτιωμένων διαδικασιών ή εξοπλισμού ή την εισαγωγή μιας νέας προσέγγισης σε μια κοινωνική υπηρεσία. Η Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D) είναι ένα μόνο από αυτά τα βήματα».
- Σύμφωνα με τον ΕΟΜΜΕΧ ( Εθνικό Οργανισμό Μικρών Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας) «καινοτομία είναι ένα νέο προϊόν ή μια νέα τεχνολογική εφαρμογή με δυνατότητες εμπορικής εκμετάλλευσης και επιχειρηματικής αξιοποίησης που θα έχει θετικές επιπτώσεις στην οικονομία της χώρας»

Όπως παρατηρήθηκε και παραπάνω, υπάρχουν διαφορετικές έννοιες που αποδίδονται, οι οποίες συγκλίνουν στο ότι η καινοτομία είναι η αντικατάσταση του «παλαιού» με το «νέο» που αποφέρει θετικές επιπτώσεις σε αυτόν που θα την εφαρμόσει. Όμως πριν την εφαρμογή της, αυτό που πρέπει να προσέξει κανείς είναι μην ταυτίσει την έννοια της καινοτομίας με άλλες συνυφασμένες έννοιες όπως η καινοτομικότητα, η εφεύρεση, η επιχειρηματικότητα και η δημιουργικότητα. Καθώς είναι τακτικό φαινόμενο οι άνθρωποι να μπερδεύονται και να θεωρούν ότι η καινοτομία έχει έννοια ταυτόσημη με τις παραπάνω, παραθέτονται οι βασικές λεπτές γραμμές που τις διαχωρίζουν.

<sup>3</sup> Christopher Fremman (1982) : The economics of industrial innovation

<sup>4</sup> Peter Drucker (1985) : Καινοτομία και επιχειρηματικότητα : θεωρία και εφαρμογές, Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις

<sup>5</sup> Andrew H. Van de Ven (1986) : Κεντρικά προβλήματα στο μάνατζμεντ της καινοτομίας, article in the journal Management Science

<sup>6</sup> ΟΟΣΑ : Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

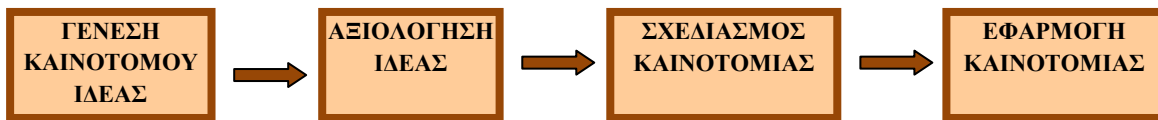
Η πιο συχνά συνδεδεμένη έννοια με την καινοτομία είναι η καινοτομικότητα, λόγω της ομοιότητας στην ρίζα της λέξης .Η τάση της επιχείρησης και η ικανότητά της να δημιουργεί και να εφαρμόζει νέες ιδέες σε οποιονδήποτε τομέα της δομής της αποκαλείται καινοτομικότητα. Είναι δηλαδή η κλίση της επιχείρησης στο να καινοτομεί. Από την άλλη, και η εφεύρεση ως έννοια χρησιμοποιείται πολλές φορές αντί του όρου της καινοτομίας.

Η εφεύρεση όμως, είναι η επινόηση κάτι νέου, το οποίο αργότερα μορφοποιείται και παράγεται, ενώ η καινοτομία είναι η συγχώνευση της εφεύρεσης σε κάτι ήδη υπάρχον για εμπορική χρήση με θετικά αποτελέσματα. Τέλος, η επιχειρηματικότητα και η δημιουργικότητα είναι και αυτές έννοιες που αρκετοί άνθρωποι τις συγχέουν με αυτήν της καινοτομίας. Η πρώτη αποδίδεται ως η ικανότητα του επιχειρηματία να αξιοποιεί σωστά τους υπάρχοντες πόρους για την απόκτηση κέρδους, ενώ η δεύτερη ως ικανότητα του ατόμου να παράγει πρωτότυπες και αυθόρμητες ιδέες. Μπορεί η καινοτομία να συνδέεται με τις παραπάνω έννοιες, όμως θα ήταν λάθος να την αντικαθιστούμε με αυτές διότι χάνεται η ουσία της κάθε μίας .

Έχοντας λοιπόν ξεκαθαρίσει την έννοια της, θα θέλαμε να διευκρινίσουμε ότι η καινοτομία δεν είναι κάτι που δημιουργείται από μόνη της, χωρίς αναζήτηση και παρακίνηση. Αντιθέτως είναι ένα αποτέλεσμα σκληρής δουλειάς, έρευνας και ανάπτυξης των οργανισμών. Κάθε επιχείρηση ανάλογα με το αντικείμενό της και τους στόχους που έχει θέσει, διεξάγει έρευνα. Καθώς η καινοτομία υποδηλώνει την προώθηση κάτι νέου στην αγορά ή στην ίδια την επιχείρηση, θεωρείται αναγκαία η ενεργεί συμμετοχή του τμήματος Ερευνάς και Ανάπτυξης (E&A) . Τα καθήκοντα αυτού του τμήματος είναι, αρχικά να βρει μια σειρά καινοτόμων ιδεών και να διαλέξει εκείνη που θα επιφέρει το μεγαλύτερο κέρδος. Ύστερα, είναι πολύ βασική η συνεργασία αυτού του τμήματος με Πανεπιστήμια και Ερευνητικά Κέντρα, διότι η έρευνα αντλεί από αυτά πληθώρα σπουδαίων πληροφοριών για την εφαρμογή της καινοτομίας. Επίσης, είναι συνετό ο τομέας E&A να δημιουργήσει ομάδες έρευνας, οι οποίες θα προσχωρήσουν και θα δικτυωθούν στην ενδιαφερόμενη αγορά ερευνώντας τις ανάγκες του καταναλωτή σχετικά με το καινοτομικό προϊόν που θα προωθηθεί. Η έρευνα αγοράς θεωρείται καίριας σημασία για μια ανερχόμενη καινοτομική επιχείρηση. Κάθε καινοτομία θα πρέπει να είναι συγκεκριμένη και ξεκάθαρη όσον αφορά τις ανάγκες που θα καλύπτει ώστε να γίνει η εφαρμογή της πιο εύκολη. Με αυτόν τον τρόπο, ένας οργανισμός θα έχει μεγαλύτερες πιθανότητες ακρίβειας στο να δημιουργήσει ένα καινοτομικό προϊόν, το οποίο θα ταιριάζει απόλυτα στις ανάγκες των καταναλωτών.

## 1.2 Καινοτομική Διαδικασία

Πέρα από την έννοια και τον τρόπο δημιουργίας της καινοτομίας, δημιουργείται η ανάγκη να αναλύσουμε και την καινοτομική διαδικασία. Η καινοτομική διαδικασία αποτελείται από τέσσερα βήματα:



Σχήμα 1 : Τα βήματα της καινοτομικής διαδικασίας

### – Γένεση καινοτόμου ιδέας

Για την γένεση μιας καινοτόμου ιδέας απαιτείται η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας ώστε να επιτευχθεί η μετατροπή των ευκαιριών που εμφανίζονται στο περιβάλλον της επιχείρησης σε εμπορικά εκμεταλλεύσιμη ιδέα. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να καταρριφτούν κάποιοι μύθοι. Αρχικά η ικανότητα του ατόμου να παράγει πρωτότυπες ιδέες, δεν είναι χάρισμα συγκεκριμένων ατόμων αλλά όλοι μπορούν να εκλάβουν νέες ιδέες. Επίσης, θα πρέπει να γίνει αποδεκτό από τους επιχειρηματίες ότι μια πρωτότυπη ιδέα μπορεί να προέλθει από οποιαδήποτε ιεραρχία μέσα στην επιχείρηση. Πρέπει οι εργαζόμενοι να μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα και να υπάρχει ένα ευχάριστο εταιρικό κλίμα. Ακόμα, ιδέες μπορούν να προέλθουν και από πελάτες ή ανταγωνιστές ή ερευνητικά κέντρα, για αυτό είναι αναγκαίο ο επιχειρηματίας να μπορεί ελεύθερα να ανταλλάσει απόψεις και να είναι διορατικός.

### – Αξιολόγηση ιδέας

Μια ιδέα αυτή κάθε αυτή δεν αρκεί να προωθήσει την καινοτομία στην επιχείρηση. Η επιχείρηση καλείται να κρίνει εάν είναι ρεαλιστική, συμφέρουσα και πραγματοποιήσιμη. Η αξιολόγηση της ιδέας αυτής ως επιχειρηματική ευκαιρία θεωρείται απαραίτητη για την υλοποίηση της. Προκειμένου η εταιρία να αξιολογήσει εάν έχει τους κατάλληλους πόρους ή ικανότητες για προχωρήσει στο επόμενο βήμα, μπορεί να προχωρήσει στην ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων της και των ευκαιριών και των απειλών της. (Ανάλυση SWOT). Ύστερα, καλό θα ήταν να αναλύσει το οικονομικό όφελος που θα έχει από αυτήν η επιχείρηση, με την χρήση του πίνακα αξιολόγησης της καινοτομίας (innovator scorecard).

Αυτός ο πίνακας χρησιμοποιείται για να μετρηθεί η πρόοδος προς τους στόχους που έχουν τεθεί. Επίσης, η σύνταξη και ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού πλάνου (Business Plan) θα βοηθούσε στο να καταγραφούν οι στόχοι, οι κίνδυνοι που ίσως προκύψουν, οι ανταγωνιστές της αγοράς και ο έλεγχος της ιδέας.

– Σχεδιασμός καινοτομίας

Από την στιγμή που κριθεί ότι η ιδέα είναι υλοποιήσιμη και προσοδοφόρα, ο καινοτόμος επιχειρηματίας προχωρά στο σχεδιασμό της καινοτομίας. Συνεπώς θα ήταν ωφέλιμο να καθορίσει τις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου η ιδέα να γίνει πράξη, να εκτιμήσει το χρόνο για κάθε ενέργεια και να τις καταθέσει στην ομάδα εργασίας. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει το χρονοπρόγραμμα της υλοποίησης της ιδέας, τον προϋπολογισμό, την χρηματοδότηση και το φορέα υλοποίησης. Τα σωστά εμπλεκόμενα άτομα της ομάδας εργασίας μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά στο να επιτευχτεί ο στόχος σε μικρό χρονικό διάστημα.

– Εφαρμογή καινοτομίας

Στο στάδιο αυτό, ο επιχειρηματίας θέτει σε εφαρμογή την καινοτομία αποτυπώνοντας την σε χαρτί και στέλνοντάς την σε κείμενο σε συγκεκριμένο άτομο για τον έλεγχο της προόδου των εργασιών κατά τακτά χρονικά διαστήματα. Η ανάπτυξη καινοτομίας σε ήδη υπάρχοντα προϊόντα και πόσο μάλλον σε ανάπτυξη νέων απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες και πόρους. Για αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει κατά πόσο θα προχωρήσει στη υλοποίηση της καινοτομίας εσωτερικά ή σε ανάθεσή της σε τρίτους.

Μετά την υλοποίηση των παραπάνω στάδιο, καλό θα ήταν η επιχείρηση να προχωρήσει σε πιλοτική εφαρμογή της καινοτομίας και να την δοκιμάσει. Δηλαδή να παρατηρήσει την αντιμετώπισή της από ένα δείγμα του ενδιαφερόμενο καταναλωτικού κοινού και την απόδοση που έχει τελικά. Ύστερα, σε περίπτωση που κάτι παρατηρηθεί ως λάθος ή προβληματικό, μπορούν να γίνουν διορθωτικές ενέργειες για την βελτίωση της αποδοτικότητας του προϊόντος. Τέλος, ο επιχειρηματίας μπορεί να προχωρήσει στο τελικό στάδιο παραγωγής και διάθεσης του καινοτομικού προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά, όντας σίγουρος ότι θα έχει την κατάλληλη ανταπόκριση από το αγοραστές και την αποτελεσματικότητας που αναμένεται.

### 1.3 Καινοτομικά προϊόντα-υπηρεσίες

Η καινοτομία προϊόντος ορίζεται ως «η ανάπτυξη νέων προϊόντων, οι αλλαγές στο σχεδιασμό των καθιερωμένων προϊόντων, ή τη χρήση νέων υλικών ή εξαρτημάτων για την κατασκευή των καθιερωμένων προϊόντων».<sup>7</sup> Τα καινοτομικά προϊόντα/υπηρεσίες είναι αυτά τα οποία είτε έχουν βελτιωθεί ή αναβαθμιστεί είτε εμφανίζονται για πρώτη φορά στην αγορά. Βάση αυτού μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες:

- Την ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών και
- Την βελτίωση των υφιστάμενων προϊόντων/υπηρεσιών

Η πρώτη κατηγορία αφορά στην γέννηση ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά που δεν υπήρξε ποτέ πριν. Σε αυτήν την κατηγορία βασίζονται δύο παράλληλες διαδικασίες. Η μια περιλαμβάνει την παραγωγή ιδεών, το σχεδιασμό προϊόντος και την μηχανική λεπτομέρεια. Είναι μια ανάλυση που γίνεται μέσα στην επιχείρηση και αφορά τους εσωτερικούς πόρους της και την συνεργασία των μελών για την δημιουργία του καινοτομικού προϊόντος. Από την άλλη πλευρά η δεύτερη διαδικασία περιλαμβάνει την έρευνα αγοράς και την ανάλυση της εμπορίας. Αφορά τους εξωτερικούς παράγοντες του οργανισμού και την αγορά-στόχο του νέου προϊόντος .

Η δεύτερη κατηγορία περιγράφει τη βελτίωση των λειτουργικών χαρακτηριστικών, την τεχνική ικανότητα ή την ευκολία στη χρήση του προϊόντος. Παρόλα αυτά, δεν υπάρχει περιορισμός μόνο στις παραπάνω διαδικασίες. Η διόρθωση αυτών των αγαθών αφορά επίσης τεχνολογίες και υλικά υψηλότερης απόδοσης ή βελτίωση των υποσυστημάτων τους. Κινεί την περιέργεια του καταναλωτή και γίνεται πιο ελκυστικό προς αυτόν, καθώς καλύπτει πλήρως τις ανάγκες για τις οποίες σχεδιάστηκε. Μια έρευνα<sup>8</sup> σε 12 ευρωπαϊκές χώρες έδειξε ότι περισσότερο από το 30% των πωλήσεων της βιομηχανίας το 1999 προήλθε από νέα ή βελτιωμένα προϊόντα. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει την ανάγκη της καινοτομικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων, και ευρύτερα της έρευνας και τεχνολογίας που θα υιοθετήσουν - στην οικονομική ανάπτυξη. Ειδικότερα τώρα που οι ανάγκες του καταναλωτικού κοινού αλλάζουν συνεχώς όπως και το επιχειρηματικό περιβάλλον. Γενικά όμως, μια βελτιωμένη σύνθεση ή εμφάνιση ενός καινοτομικού προϊόντος/ υπηρεσίας, δημιουργεί έντονα ερεθίσματα στο κοινό καταστάοντας το πολύ ανταγωνιστικό, άρα και κερδοφόρο για την επιχείρηση.

<sup>7</sup> Policy Studies Institute: Η καινοτομία για τις μικρές επιχειρήσεις, University of Westminster

<sup>8</sup> OECD (2001): Science, Technology and Industry Outlook Special Edition - drivers of growth: information technology, innovation and entrepreneurship.

## 1.4 Μορφές Καινοτομίας

Η καινοτομία μπορεί να εφαρμοστεί και να αναπτυχθεί από μια επιχείρηση με βάση το πεδίο εφαρμογής της ή την έκτασή της.

Με κριτήριο το πεδίο εφαρμογής υπάρχουν:

- Η καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας (ή Στρατηγική)  
Αφορά νέα ή βελτιωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Αυτή η καινοτομία δημιουργεί νέες σημαντικές αλλαγές στις στρατηγικές των επιχειρήσεων, οι οποίες αλλάζουν τόσο τις γενικές αρχές του ανταγωνισμού όσο και τις σχέσεις με αυτόν, που ισχύουν σε κάθε κλάδο και δημιουργούν τη δυναμική του. Οι αλλαγές αυτές προέρχονται από τις νέες ανάγκες που εμφανίζονται στην αγορά κατά την προσπάθεια για την ικανοποίησή τους. Παραδείγματος χάριν, τα καλλυντικά με φυτικά προϊόντα αποτελούν μερικά από τα χιλιάδες νέα προϊόντα που προέρχεται από την ανάγκη του καταναλωτικού κοινού προς έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής.
- Η διαχειριστική καινοτομία  
Αφορά νέες ή βελτιωμένες διαδικασίες της επιχείρησης που συνδέονται με αλλαγές στην αλυσίδα παραγωγής. Είναι εκείνη η καινοτομία που διαφέρει από την παραδοσιακή λογική στη δόμηση της στρατηγικής. Συγκεντρώνει όλη της την προσοχή στις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού και προσπαθεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του. Για παράδειγμα, η χρήση ηλεκτρονική παραγγελίας από πολλά εστιατόρια ή μπαρ, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και την ακριβέστερη παραγγελία τους, αποτελεί μια διαχειριστική καινοτομία

Με κριτήριο την ένταση και το εύρος της καινοτομίας υπάρχουν:

- Η οριακή (ή βηματική ή σταδιακή) καινοτομία  
Αφορά σε βελτιώσεις των τεχνικών και λειτουργικών χαρακτηριστικών των υπαρχόντων προϊόντων/υπηρεσιών ή σε αναθεωρήσεις και βελτιώσεις σε πρακτικές, σχεδιασμούς, διαδικασίες λειτουργίας και στρατηγικές. Αυτές οι αλλαγές γίνονται βάση της νέας γνώσης και των αναγκών των καταναλωτών. Μια συχνή πρακτική της οριακής καινοτομίας είναι το μάνατζμεντ της ολικής ποιότητας. Όπως αναλύεται εκτενέστερα παρακάτω, η διοίκηση ολικής ποιότητας προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οδηγεί σε μεγάλες για την επιχείρηση αλλαγές.



– Η ριζική (ή ριζοσπαστική) καινοτομία

Αφορά σε νέα τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά των υπαρχόντων προϊόντων/ υπηρεσιών ή σε νέες διαδικασίες. Για την επίτευξη αυτών απαιτείται νέα γνώση. Παρόλο που είναι συνδεδεμένη με πολλούς κίνδυνους αλλά και οδηγεί σε ασυνέχειες, θεωρείται μια σπουδαία καινοτομία. Κύριο χαρακτηριστικό της είναι η επιλογή ή η ρήση ενός κομβικού σημείου στον κύκλο ζωής ενός προϊόντος ή μιας εταιρίας, που μπορεί να δημιουργήσει νέες συνθήκες αγοράς.

### 1.5 Οι πηγές προέλευσης των καινοτομιών

Το γεγονός όμως, ότι βρισκόμαστε σε μια εποχή όπου το επιχειρηματικό περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλεται, δεν επιφέρει πάντοτε αρνητικά αποτελέσματα. Η αλλαγή και η εκμετάλλευσή της είναι αυτή που προσφέρει την ευκαιρία για καινοτομική συμπεριφορά, ώστε οι επιχειρηματίες να μπορούν να επωφεληθούν και να καινοτομήσουν.



Η συστηματική και οργανωμένη αναζήτηση για αλλαγές, που προσφέρουν ευκαιρίες για κοινωνικοοικονομική καινοτομία, ονομάζεται συστηματική καινοτομία.

Αυτού του είδους η καινοτομία απαιτεί την παρακολούθηση επτά πηγών προέλευσης καινοτομικών ευκαιριών. Οι πρώτες τέσσερις πηγές βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση ή το βιομηχανικό κλάδο και γίνονται αντιληπτές από του ανθρώπους που βρίσκονται μέσα σε αυτούς. Αυτές είναι:

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

Οι υπόλοιπες τρεις πηγές αφορά στις αλλαγές βρίσκονται έξω από την επιχείρηση και είναι οι εξής:

- Δημογραφικά στοιχεία
- Αλλαγές στις αντιλήψεις των ατόμων και στον τρόπο που σκέφτονται ή αισθάνονται.
- Νέα γνώση, επιστημονική και μη επιστημονική.

Οι παραπάνω επτά πηγές είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους με μια πολύ λεπτή γραμμή και είναι αδύνατο να χαρακτηριστεί κάποια σημαντικότερη από την άλλη. Ο τρόπος που έχουν «παραταχθεί» δεν είναι τυχαίος. Η πρώτη πηγή, το απρόσμενο, είναι η πιο φερέγγυα και καθοριστική πηγή για την δημιουργία καινοτομιών. Οι καινοτομίες που δημιουργήθηκαν από απρόσμενες επιτυχίες ή αποτυχίες είχαν συγκριτικά μεγαλύτερη βραχυχρόνια βιωσιμότητα από εκείνες που δημιουργήθηκαν, για παράδειγμα από την νέα γνώση.

### **1.6 Καινοτόμος επιχείρηση - Η καινοτομία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

«Οι επιχειρήσεις αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν καινοτομούν. Προσεγγίζουν την καινοτομία με την ευρύτερη έννοιά της, υιοθετώντας, τόσο καινούργιες τεχνολογίες, όσο και καινούργιους τρόπους παραγωγής προϊόντων» (Michael Porter, 1990)<sup>9</sup>.

Η έλλειψη ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, αναπόφευκτα οδηγεί στη μείωση του μεριδίου αγοράς τους και στην επιδείνωση της οικονομικής τους θέση.

Όμως πριν συμβεί αυτό, είναι αναγκαίο η ανώτερα διοίκηση να αναζητήσει τους λόγους που έφτασαν την επιχείρηση σε αυτή την κατάσταση και να καταστρώσει ένα σχέδιο για την αντιμετώπισή τους. Μια αποτελεσματική και πρόσφατα εισηγμένη στον χώρο καινοτομική τεχνική ,είναι η στροφή του κεντρικού στόχου της διοίκησης προς την ολική ποιότητα.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας ( Δ.Ο.Π.) όπως ονομάζεται, επιδιώκει την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, μέσα από συνεχή βελτιωμένα καινοτομικά προϊόντα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Γεγονός που στις μέρες μας θεωρείται το κλειδί για την επιβίωση των επιχειρήσεων.

Πλέον, με τον διεθνή ανταγωνισμό, η Δ.Ο.Π. καθίσταται σπουδαία για την επιχείρηση καθώς ήδη από μόνη της θεωρείται καινοτομία. Και αυτό διότι, εξασφαλίζει την βιωσιμότητα της εταιρίας μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και την υπεροχή των προϊόντων/ υπηρεσιών της στην αγορά.

---

<sup>9</sup> Michael Porter (1990): Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των Εθνών

Ακόμη, θεωρείται μια τεχνική η οποία παρουσιάζει τις λιγότερες (ή και μηδαμινές) αδυναμίες σχετικά με την εξασφάλιση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών. Τέλος η εισαγωγή του συστήματος της Δ.Ο.Π. στην επιχείρηση, προσφέρει μια σφαιρική προσέγγιση των προβλημάτων που την καθιστούν μη ανταγωνιστική, ώστε να αντιμετωπισθούν άμεσα.

Εκτός όμως του συστήματος της Δ.Ο.Π., αποκτά εξίσου ιδιαίτερη σημασία για έναν οργανισμό, η εξέταση των παραγόντων που συνδέονται με αυτόν και που συμβάλλουν θετικά στην τάση του να καινοτομεί. Αρχικά, δημιουργούνται πολλές θέσεις εργασίας, καθώς τα νέα ή βελτιωμένα προϊόντα/υπηρεσίες χρειάζονται εξειδικευμένο προσωπικό για την υψηλή τεχνολογία. Το εργατικό δυναμικό διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή αυτής της τεχνολογίας, στην πραγματοποίηση της καινοτομίας και γενικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, η καινοτόμος επιχείρηση ευεργετεί την οικονομία μιας κοινωνίας προσελκύοντας κι άλλες επιχειρήσεις, του ίδιου ή παρόμοιων κλάδων. Θα μπορούσε αυτή η προσέλκυση να δημιουργήσει συνεργασίες ή ακόμα και συγχωνεύσεις, που θα διευρύνουν την τοπική οικονομική δραστηριότητα σε νέους ορίζοντες. Ακόμα, εξασφαλίζεται η ανταγωνιστικότητα ένας οργανισμού, ειδικά επειδή μπορεί να προσαρμοστεί πιο εύκολα σε ένα περιβάλλον το οποίο συνεχώς μεταβάλλεται. Πολλές εταιρίες, λόγω των μεγάλων αλλαγών που συμβαίνουν στον επιχειρηματικό κλάδο, πτωχεύουν και κλείνουν. Τέτοιες αλλαγές είναι επίφοβες για την βιωσιμότητα όλων γενικά των επιχειρήσεων, που πασχίζουν να επιβιώσουν σε ένα τέτοιο περιβάλλον. Επίσης, η καινοτομία αυξάνει την παραγωγικότητα και την κερδοφορία των εταιριών, από την στιγμή που διευκολύνει και καλυτερεύει την παραγωγική διαδικασία τόσο σε (εσωτερικό) επίπεδο νέας γνώσης και τεχνολογίας, όσο και σε (εξωτερικό) επίπεδο δημιουργίας ή βελτίωσης προϊόντων ή υπηρεσιών, για τις εξειδικευμένες ανάγκες των καταναλωτών.

Τέλος, συμβάλει στην αύξηση των ικανοποιημένων πελατών της επιχείρησης και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς της. Το να είναι ένας πελάτης αφοσιωμένος στην επιχείρηση είναι θετικό, το να είναι όλοι οι πελάτες της όμως είναι επικερδές.

Όντας αυτοί οι πελάτες ικανοποιημένοι, δεν παύει η συνεχής κερδοφόρα συναλλαγή μεταξύ των ιδίων και της εταιρίας, που στοχεύει στο καλύτερο οικονομικό αποτέλεσμα- το κέρδος. Και όταν μία επιχείρηση έχει κέρδος αυξάνει και το ποσοστό της αγοράς που έχει. Το μερίδιο αγοράς αποτελεί βασικό δείκτη της ανταγωνιστικότητας. Επομένως, όσο μεγαλύτερο είναι το μερίδιο αγοράς για μια επιχείρηση, τόσο πιο ανταγωνιστική θα είναι.

Είναι λοιπόν προφανές, ότι με την συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών, με τον προσανατολισμό στον πελάτη και με το χαμηλό κόστος, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αυξάνεται κατακόρυφα όπως και τα κέρδη τους. Προσπαθούν σκληρά να καινοτομήσουν, ώστε αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να εξασφαλίσουν τη μακροχρόνια βιωσιμότητά τους, που στις μέρες μας γίνεται όλο και πιο δύσκολη.

## 1.7 Οι αρχές της καινοτομίας

Όπως αναφέρθηκε πρωτίστως είναι αναγκαίο για την συστηματική καινοτομία να παρακολουθεί τις επτά πηγές προέλευσης καινοτομικών ευκαιριών. Δεν απορρέουν όμως όλες οι καινοτομίες από τις επτά πηγές. Μερικές είναι απλώς εκλάμψεις «ευφυΐας»,<sup>10</sup> οι οποίες είναι πρωτότυπες, πρωτοπόρες, δεν διδάσκονται ούτε μαθαίνονται διότι απλά δεν υπάρχει «συνταγή» που να αναφέρει πως κάποιος μπορεί να γίνει μεγαλοφυΐα. Παραδείγματος χάριν, ο Λεονάρντο ντα Βίντσι ήταν αδιαμφισβήτητα μια μεγαλοφυΐα. Βρέθηκαν στις σημειώσεις του αφηρημένες έννοιες και σχεδιαγράμματα όπως ένα υποβρύχιο ή ένα ελικόπτερο ή ακόμα και ένα αυτόματο σιδηρουργείο.

Οι καταγεγραμμένες αυτές ιδέες που ήταν όχι μόνο ασύλληπτες για το 1500, αλλά και αδύνατον να πραγματοποιηθούν καθώς δεν υπήρχε ειδική γνώση ούτε υλικά ή τεχνολογία. Ήταν όμως καινοτομίες του μέλλοντος που αργότερα θα άλλαζαν την ζωή του ανθρώπου. Από μια απλή αφηρημένη ιδέα, θα περνούσαν στην ιστορία της καινοτομίας. Η πρακτική όμως της καινοτομίας που ακολουθεί κάθε σωστός καινοτόμος πρέπει να κινείται μέσα στα πλαίσια που του ορίζουν οι αρχές της καινοτομίας, δηλαδή:

- Μια σειρά από πράγματα που πρέπει να ακολουθεί ο καινοτόμος:
  - Η συστηματική καινοτομία είναι απαραίτητο να βασίζεται σε τακτική και οργανωμένη έρευνα, σε ανάλυση ευκαιριών και στην εξέταση των επτά πηγών. Κάθε επιχείρηση, κάθε κλάδος ή κάθε οικονομία δίνει διαφορετική βαρύτητα σε κάθε πηγή, ανάλογα με αυτό που την ενδιαφέρει ή την επηρεάζει.
  - Ένας επιτυχημένος καινοτόμος δεν χρησιμοποιεί μόνο το μυαλό του, αλλά και τις αισθήσεις του. Η αντίληψη του τι συμβαίνει στον έξω κόσμο όπως το να δει, να ακούσει, να ρωτήσει ή να επικοινωνήσει ο καινοτόμος με τους ανθρώπους, είναι εξίσου σημαντικό με το να υπολογίζει, να μετρά ή να επεξεργάζεται στοιχεία.
  - Μια καινοτομία θα ήταν καλύτερο να είναι απλή και να στοχεύει σε μια συγκεκριμένη ανάγκη. Διότι έτσι γίνεται πιο αποδεκτή από το καταναλωτικό κοινό και διορθώνεται ή προσαρμόζεται ευκολότερα από μια πολύπλοκη.
  - Μια μικρή, αποτελεσματική ιδέα που απαιτεί πενιχρούς πόρους (κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό) μπορεί να γίνει επιτυχημένη καινοτομία και να την αναπτύξει αργότερα στο έπακρο.

---

<sup>10</sup> Peter Drucker (1985) : Καινοτομία και επιχειρηματικότητα : θεωρία και εφαρμογές, Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις

- Κάθε καινοτόμος πρέπει να εστιάζει στον στόχο του. Έχοντας επικεντρώσει το μυαλό του στο ότι η καινοτομία θα είναι πρωτοποριακή, έτσι και θα γίνει.
- Μια σειρά από πράγματα που είναι καλύτερο να αποφεύγονται:
  - Όταν ξεκινά κανείς μια καινοτομία είναι σημαντικό να έχεις στο πίσω μέρος του μυαλού του ότι αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί από άτομα πολύ χαμηλού δείκτη νοημοσύνης. Έτσι είναι προτιμότερο να μην δημιουργεί κάτι πολύ έξυπνο ή που να χρειάζεται ειδική γνώση και χρήση.
  - Δεν πρέπει να αποκλίνει ο καινοτόμος από τον στόχο του. Το να είναι συγκεκριμένος και σαφής για το τι θέλει να δημιουργήσει είναι καλύτερο από το να προσπαθεί να κάνει πολλά πράγματα ταυτόχρονα.
  - Ο καινοτόμος είναι αναγκαίο να έχει βλέψεις για καινοτομίες που διευκολύνουν το παρόν, όχι το μέλλον.
- Και τέλος, κάποιιοι (όπως τους αποκαλεί ο Drucker) όροι:
  - Η καινοτομία είναι καρπός συστηματικής, σκληρής και με επικέντρωση στο στόχο δουλειάς. Απαιτεί υπομονή, επιμονή και δέσμευση ώστε να πετύχει.
  - Μια επιτυχημένη καινοτομία επιτυγχάνει αναλόγως τα προσόντα του καινοτόμου. Δηλαδή αν ο καινοτόμος δεν σέβεται, δεν αγαπά ή δεν ταιριάζει ιδιοσυγκρασιακά με τον τελικό στόχο του, η καινοτομία δεν θα πετύχει ποτέ.
  - Τέλος, η καινοτομία επηρεάζει την οικονομία, την κοινωνία και τους ανθρώπους που εμπλέκονται σε αυτή. Για τον λόγο αυτό θα ήταν χρήσιμο να έχει ουσία και να είναι σπουδαία για την διευκόλυνση των αναγκών του παρόντος.

Κατά γενική ομολογία, καθένας καινοτόμος έχει μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας, όχι μόνο αναλύοντας τις επτά πηγές της καινοτομίας αλλά και έχοντας ως κατευθυντήρια γραμμή τις αρχές της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Παράγοντες που επηρεάζουν τον ρυθμό και την κατεύθυνση της καινοτομικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων

### 2.1 Οικονομίες κλίμακας στην τεχνολογία

Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον κρίσιμη παράμετρος για την επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων, αναδεικνύεται ο εντοπισμός και η αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων, όπως αυτό των οικονομιών κλίμακας. Οικονομίες κλίμακας είναι ένας όρος των οικονομικών, που αναφέρεται στην μακροχρόνια μείωση του κόστους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση αυξάνοντας την ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος<sup>11</sup>. Έτσι δίνετε η δυνατότητα στις μεγάλες επιχειρήσεις να είναι πιο ανταγωνιστικές και καινοτόμες σε σχέση με τις μικρότερες. Η μέτρηση των οικονομιών κλίμακας γίνεται με στατιστικές και οικονομετρικές μεθόδους, αρκεί να υπάρχουν τα κατάλληλα στατιστικά στοιχεία, κυρίως από πολλές επιχειρήσεις που παράγουν το ίδιο προϊόν στην ίδια περίπου χρονική περίοδο. Καθώς αυξάνονται οι ποσότητες όλων των χρησιμοποιούμενων παραγωγικών συντελεστών, η ποσότητα του προϊόντος μπορεί να αυξάνεται<sup>12</sup>:

- κατά το ίδιο ποσοστό, οπότε και θα υπάρχουν σταθερές αποδόσεις κλίμακας παραγωγής (constant returns to scale).
- κατά μεγαλύτερο ποσοστό, οπότε και θα υπάρχουν αύξουσες αποδόσεις κλίμακας παραγωγής (increasing returns to scale).
- κατά μικρότερο ποσοστό οπότε και θα υπάρχουν φθίνουσες αποδόσεις κλίμακας παραγωγής (decreasing returns to scale).

Οι οικονομίες κλίμακας χωρίζονται σε δυο κατηγορίες. τις εσωτερικές και τις εξωτερικές, ανάλογα με την χρήση τους από την επιχείρηση. Ως εσωτερικές ορίζεται η μείωση του μακροχρόνιου μέσου κόστους από ενέργειες της ίδιας της επιχείρησης, ενώ εξωτερικές η μείωση που προκύπτει από τις ενέργειες όλου του κλάδου όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι παράγοντες που συντελούν στην επίτευξη αυτών των ενεργειών, ονομάζονται πηγές οικονομιών κλίμακας. Οι πηγές οικονομιών κλίμακας είναι κυρίως οι εξής:

---

<sup>11</sup> πηγή : [el.wikipedia.org](http://el.wikipedia.org)

<sup>12</sup> πηγή : <http://www.euretirio.com/2010/06/oikonomies-klimakas.html>

- Εσωτερικές:
  - Το ανθρώπινο δυναμικό, όπου με την καλύτερη αξιοποίηση του, λόγω εξειδίκευσης και εκπαίδευσης, επιτυγχάνει καλύτερες επιδόσεις και ευελιξία στην παραγωγή.
  - Η τεχνολογία, καθώς η αναβάθμιση της υπάρχουσας με μια πιο καινοτόμα, επιφέρει γρηγορότερα και ποιοτικά προϊόντα.
  - Το δίκτυο προμήθειας, όπου επιδιώκεται μείωση της τιμής αγοράς των πρώτων υλών, με μαζικές αγορές, καθώς και χαμηλότερο κόστος στην μεταφορά αυτών αλλά και των μετέπειτα παραγόμενων προϊόντων.
  - Το δίκτυο προώθησης, ώστε να υπάρχει η κατάλληλη προώθηση των παραγόμενων προϊόντων στον τύπο, για την αναγνώριση του από το καταναλωτικό κοινό.
  - Η έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων καθώς και βελτίωση των ήδη υπάρχοντων. Δημιουργία παραπροϊόντων για απόκτηση θέσης μεγαλύτερου εύρους στην αγορά.
  - Η χρηματοδότηση. Επιδίωξη ευνοϊκότερων όρων στις συναλλαγές με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και προσέλκυση νέων επενδυτών.
  
- Εξωτερικές:
  - Το δίκτυο προμηθευτών, καθώς η προσέλκυση νέων εξειδικευμένων προμηθευτών βελτιώνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
  - Η φήμη παίζει πρωταρχικό ρόλο για την προσέλκυση νέων πελατών αλλά και για την διατήρηση της αίσθησης ασφάλειας και ικανοποίησης στους ήδη υπάρχοντες καταναλωτές.
  - Οι αναβαθμισμένες εγκαταστάσεις και υποδομές, καθώς και η γεωγραφική τους θέση. Προτείνεται να είναι κοντά στο δίκτυο αγοράς ώστε να μειώνετε το κόστος μεταφοράς, και να υπάρχει ανταλλαγή γνώσης και πληροφοριών.

Είναι κατανοητό, ότι οι οικονομίες κλίμακας, είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες της καινοτομίας, καθώς περιλαμβάνουν όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Το κλειδί για να κατανοήσει μια επιχείρηση τις οικονομίες κλίμακας, είναι ότι οι πηγές διαφέρουν μεταξύ τους. Για την καλύτερη αξιοποίηση των πηγών αυτών, η επιχείρηση θα πρέπει να εξισορροπεί όσο δυνατών περισσότερες πηγές μπορεί, και να μην επικεντρώνετε σε μεμονωμένες. Και αυτό γιατί όλες οι πηγές είναι αλληλοσυνδεόμενες μεταξύ τους, για έναν κοινό σκοπό, την καινοτομική αποδοτικότητα της επιχείρησης.

## 2.2 Τεχνολογίες Πληροφόρησης και Επικοινωνίας (ICT)

Οι Τεχνολογίες Πληροφόρησης και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) βάση της Παγκόσμιας Ανακοίνωσης της UNESCO (1999-2000), είναι «ένα διαφορετικό σύνολο τεχνολογικών εργαλείων και πόρων που χρησιμοποιούνται στην επικοινωνία, καθώς και για τη δημιουργία, την επεξεργασία, τη διάδοση, την αποθήκευση και τη διαχείριση πληροφοριών». Οι τεχνολογίες αυτές αποτελούνται από ηλεκτρονικούς υπολογιστές, διαδίκτυο, τεχνολογίες ραδιοηλεκτρονικών εκπομπών (ραδιόφωνο και τηλεόραση), δορυφορική τηλεφωνία (σταθερή και κινητή). Είναι βασισμένες στις ψηφιακές πληροφορίες και περιλαμβάνουν το υλικό υπολογιστών, λογισμικό και δίκτυα. Οι ΤΠΕ χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, στις ασύγχρονες και τις σύγχρονες δραστηριότητες. Στην πρώτη κατηγορία χρησιμοποιούνται τεχνολογίες όπως blogs<sup>13</sup>, wikis<sup>14</sup> και πίνακες συζητήσεων. Τα άτομα που παίρνουν μέρος σε αυτές τις δραστηριότητες ανταλλάσσουν ιδέες και πληροφορίες χωρίς να εμπλέκονται στην επικοινωνία την ίδια χρονική περίοδο. Όπως στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), που είναι μια από αυτές τις τεχνολογίες, οι συμμετέχοντες δεν επικοινωνούν την ίδια περίοδο μεταξύ τους, άλλη στιγμή στέλνει πληροφορίες από αποστολέα και άλλη στιγμή ανταποκρίνεται ο αποδέκτης. Από την άλλη, στις σύγχρονες δραστηριότητες εντάσσεται η ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών με έναν ή και περισσότερους συμμετέχοντες την ίδια στιγμή. Για παράδειγμα, μια πρόσωπο με πρόσωπο συζήτηση θεωρείται άμεση ανταλλαγή απόψεων όλων των συμμετεχόντων την ίδια περίοδο.

Ο παράγοντας των Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνίας αποτελεί μία από τις κινητήριες δυνάμεις της καινοτομίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που σκοπεύουν να υιοθετήσουν μια καινοτομία, πρόκειται να βιώσουν πολυβάθμιες οργανωτικές αλλαγές. Οι αλλαγές αυτές έχουν επιπτώσεις στο τεχνικό, κοινωνικό και οικονομικό τομέα. Οι ΤΠΕ επηρεάζουν τις αλλαγές αυτές και συνεπώς επηρεάζεται η καινοτομικότητα της εταιρίας.

---

<sup>13</sup> Blog σημαίνει ιστολόγιο και είναι μια μορφή ιστοχώρου. Είναι μία λίστα καταχωρήσεων, το περιεχόμενο των οποίων μπορεί είναι οτιδήποτε, όπως νέα, πολιτικοκοινωνικά, προσωπικά ημερολόγια και ειδικά θέματα όπως τεχνολογία, αθλητικά, τέχνες κ.λ.π. (el.wikipedia.org)

<sup>14</sup> Wiki είναι ένας τύπος ιστοτόπου που επιτρέπει σε οποιονδήποτε να δημιουργήσει και να επεξεργαστεί τις σελίδες του. Σε ένα wiki, διάφορα άτομα μπορούν να γράφουν μαζί (όχι ταυτοχρόνως). Έτσι, διευκολύνεται η συνεργασία πολλών ατόμων για τη συγγραφή ενός έργου ή μπορεί να γίνεται και συζήτηση. (el.wikipedia.org)



Συγκεκριμένα, το διαδίκτυο μαζί με τις εφαρμογές του συμβάλουν στην διευκόλυνση των επικοινωνιών και της μέσα και έξω από την εταιρία. Οι πληροφορίες μέσω αυτού διαδίδονται ταχύτατα καθώς αποτελεί ένα διεθνές σύστημα που «μηδενίζει» τις αποστάσεις μεταξύ των χωρών, των επιχειρήσεων και των ατόμων. Η ανάπτυξη διαδικτύου συμβάλλει στη δημιουργία ενός παγκόσμιου χώρου επικοινωνίας, το οποίο αποφέρει μείωση κόστους επικοινωνίας καθώς οι χρεώσεις του είναι παρά πολύ μικρές σε σχέση με το τηλέφωνο ή το ταχυδρομείο. Στα ίδια περίπου πλαίσια κινούνται οι τεχνολογίες ραδιοτηλεοπτικών εκπομπών και η δορυφορική τηλεφωνία. Οι πληροφορίες που διαδίδονται, μέσω της τηλεόρασης για παράδειγμα, από την μία άκρη του πλανήτη στην άλλη σε τόσο μικρό χρονικό διάστημα είναι ένα μεγάλο πλεονέκτημα για τους οργανισμούς, που ενημερώνονται για τα νέα της οικονομίας, της ζήτησης ή του κλάδου που βρίσκονται παγκοσμίως. Το ίδιο σημαντική είναι και η επικοινωνία μέσω τηλεφώνου ή η ανταλλαγή πληροφοριών μέσω e-mail.

Επιπρόσθετα, οι ΤΠΕ αξιοποιούν τα αποτελέσματα της επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας που διεξάγει η επιχείρηση με σκοπό την παραγωγή εργαστηριακών πρωτοτύπων, προϊόντων και υπηρεσιών. Η συστηματική έρευνα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την καινοτομία, καθώς δίχως αυτήν δεν θα εμφανίζονταν νέα προϊόντα/υπηρεσίες. Για αυτό τα αποτελέσματα της έρευνας εφαρμόζονται στις τεχνολογίες πληροφόρησης και επικοινωνίας και διαδίδονται μέσα στην εταιρία αποσκοπώντας στην ανάπτυξη καινοτομιών. Ακόμη, οι Τεχνολογίες Πληροφόρησης και Επικοινωνίας μειώνουν σημαντικά την γεωγραφική απόσταση προσφοράς και ζήτησης. Δηλαδή, αν δυνητικοί αγοραστές του νέου προϊόντος/υπηρεσίας που παράγει μια εταιρία βρίσκονται εκτός δικτύου διανομής ή μακριά από την έδρα της, μέσω των ΤΠΕ έρχονται σε επαφή με την ίδια. Έτσι, η επικοινωνία της προσφοράς με την διεθνοποιημένη ζήτηση αποτελεί παράγοντα προώθησης της καινοτομίας άρα και βιωσιμότητας της εταιρίας.

Εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης και της διεθνοποιημένης οικονομίας, ο ανταγωνισμός που δημιουργείται είναι έντονος και συνεχής. Για τον λόγο αυτό οι επιχειρήσεις προσπαθούν να καινοτομήσουν ώστε να επιβιώσουν μακροχρόνια. Αυτή η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η ανάγκη για καινοτομία κατέστησε τις τεχνολογίες πληροφόρησης και επικοινωνίας μεγάλης σπουδαιότητας, καθώς η πληροφορία και η διάδοση δεδομένων θεωρείται πλέον ένας βασικός πόρος της επιχείρησης. Ειδικά, η ταχύτητα και η ορθότητα με την οποία διαχέεται στις διαφορετικές δομές της εταιρίας είναι απαραίτητη για την γρήγορη ανάπτυξη της. Η καθυστέρηση κάποιας τέτοιας διάδοσης ή μεταφοράς συνεπάγεται απώλεια πωλήσεων, εσόδων και κερδών καθώς και καθυστέρηση παραγωγής καινοτομικών αγαθών. Γενικά οι ΤΠΕ είναι απολύτως αναγκαία και παρέχουν μεγάλα οφέλη στην επιχείρηση παρέχοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ειδικότερα όταν εκείνη πρόκειται να καινοτομήσει και όταν η διάχυση της πληροφορίας γίνεται σωστά και έγκαιρα.

### 2.3 Ο ρόλος των ανθρώπων – κλειδιά

Ο ρόλος του ανθρώπου αποτελεί σήμερα ένα από τα πιο σημαντικά κεφάλαια στις επιχειρήσεις, καθώς η δημιουργία ενός σωστού ανθρώπινου δυναμικού βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει και να αναπτυχθεί. Μέσα από τους εργαζόμενους δημιουργείται και η εικόνα της επιχείρησης για αυτό το λόγο θα πρέπει να είναι πολύ καλά εκπαιδευμένοι ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της επιχείρησης αναλαμβάνοντας όλες τις ευθύνες που απαιτούνται στοχεύοντας στο καλύτερο αποτέλεσμα και στην εξυπηρέτηση των πελατών της. Ο ρόλος των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση την επηρεάζει πολύ περισσότερο εφόσον κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός έχει τις δικές του αντιλήψεις, ιδέες, εμπειρία, γνώσεις, δεξιότητες, κίνητρα, χαρακτήρα και αντιμετωπίζει με τον δικό του τρόπο τις όποιες καταστάσεις. Παρόλα αυτά οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μάθουν να συνεργάζονται μεταξύ τους να επικοινωνούν και να στοχεύουν ομαδικά για το καλύτερο αποτέλεσμα της επιχείρησης επιφέροντας έτσι μεγαλύτερα κέρδη προς όφελος της. Να σημειώσουμε επίσης ότι κάθε οργανισμός, επιχείρηση και οποιοσδήποτε σχεδιάζει ένα πρόγραμμα κατάρτισης θα πρέπει να καταγράψει τις υπάρχουσες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις των ατόμων ή ομάδων που θα εκπαιδευτούν, αφού η εκπαιδευτική ανάγκη προσδιορίζεται αν από την ανάγκη που υπάρχει αφαιρεθούν οι διαθέσιμες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις (Βαλκάνος, 2007 6-9).

Μια επιχείρηση για να λειτουργήσει σωστά θα πρέπει να βρει πως μπορεί να διαφέρει από τις άλλες καθώς ο ανταγωνισμός πλέον ανάμεσα στις επιχειρήσεις όλο και αυξάνεται. Το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται να εκπαιδευτεί και να εξειδικεύεται συνέχεια λόγω του συνεχούς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, ώστε να έχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να προσπαθούν όλο και περισσότερο να καινοτομούν και να ξεχωρίζουν θέτοντας και τον ανταγωνισμό ανάμεσά τους σε υψηλότερα επίπεδα. Η διοίκηση της επιχείρησης είναι αρκετά δύσκολη καθώς επηρεάζει σημαντικά την παραγωγικότητα της και παράλληλα το αν θα έχει ανοδική πορεία ή καθοδική. Οι εξελίξεις και οι αλλαγές που γίνονται στο ανταγωνιστικό περιβάλλον δημιουργούν αρκετές πιέσεις στις επιχειρήσεις αναθεωρώντας συνέχεια τον τρόπο διοίκησης και των στρατηγικών τους. Στις μέρες μας πάρα πολλές επιχειρήσεις κλείνουν καθώς υπάρχουν και αυτές που καινοτομούν και ξεχωρίζουν. Η καινοτομία θεωρείται το «κλειδί» ως προς την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στο διεθνές περιβάλλον και καθίσταται ακόμα μεγαλύτερης σημασίας στο σημερινό διεθνοποιημένο περιβάλλον. Η καινοτομία μιας εταιρίας να καινοτομεί αποτελεί το κυριότερο πλεονέκτημα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες για την καινοτομία. Πολλές έρευνες στηρίχτηκαν πάνω στην υπόθεση του Schumpeter η οποία αναφέρει ότι τα χαρακτηριστικά, και της επιχείρησης (μέγεθος, διάρθρωση, ενεργητικό) και της αγοράς αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της καινοτομίας.

Μια επιχείρηση για να καταφέρει να μείνει ανταγωνιστική πρέπει συνεχώς να δημιουργεί νέα προϊόντα και νέες μεθόδους παραγωγής και παράλληλα διακίνησης αυτών. Η καινοτομία θεωρείται η «εξέλιξη του ανταγωνισμού» που σημαίνει την συνεχώς αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων. Με απλά λόγια η καινοτομία είναι ένα προϊόν, μια υπηρεσία ένας νέος τρόπος παραγωγής, μια διαφοροποίηση στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται , ακόμα και αλλαγή στην διοικητική δομή ενός οργανισμού (εσωτερική ή εξωτερική σε σχέση με τους πελάτες ή τους καταναλωτές).

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού έχει σπουδαίο ρόλο στο να αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι τις δεξιότητες που έχουν και να βελτιώνονται όλο και περισσότερο. Ανακαλύπτοντας νέες επαγγελματικές δεξιότητες είναι σε θέση να αναλαμβάνουν νέα καθήκοντα στα οποία να μπορούν να ανταπεξέλθουν πλήρως και τέλος να προσαρμόζονται γρήγορα σε ότι τους ανατεθεί μειώνοντας έτσι το χρόνο της μάθησης. Για την καλύτερη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει πρώτα να γίνει διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών και στην συνέχεια σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που να καλύπτουν τις διαγνωσμένες ανάγκες. Παράλληλα υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και στήριξη της διαδικασίας και αξιολόγηση των ενεργειών κατάρτισης, δηλαδή ανάλυση των θέσεων εργασίας και αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού υπόσχεται να :

- Βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση
- Αυξήσει την παραγωγικότητα
- Βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου
- Μειώσει την σπατάλη και τις καθυστερήσεις
- Συμβάλει στην σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού
- Αυξήσει τον ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των εργαζομένων
- Μειώσει το κόστος της επίβλεψης
- Προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές
- Βοηθήσει στην αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος
- Διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων και νέων διαδικασιών ή πολιτικής
- Διευκολύνει την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας.(Χατζηπαντελη, 1993:123)

### 2.3.1 Στόχοι της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.



Οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύουν σημαντικά στην εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε και οι ίδιοι να δραστηριοποιούνται όλο και περισσότερο στις απαιτήσεις της δουλειάς τους, να ενθαρρύνονται για αυτό που κάνουν έτσι θα εργάζονται πιο αποτελεσματικά και εντατικά στοχεύοντας και σε κάποια καλύτερη θέση, προαγωγή ή αύξηση του εισοδήματός τους.

Οι εργαζόμενοι δεν θα πρέπει να έχουν τον φόβο ότι αδυνατούν να ανταπεξέλθουν σε νέα καθήκοντα και σε νέες αλλαγές, όλοι χρειάζονται εκπαίδευση και αυτοί που προσλαμβάνονται στην επιχείρηση και αυτοί που ήδη υπάρχουν. Για αυτό τον λόγο όπως κάνουν και οι προηγμένες χώρες είναι σημαντικό να δαπανούν μεγάλα ποσά για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Όλα αυτά βέβαια σχετίζονται με τις αλλαγές και τις συνθήκες που επικρατούν τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα οι λόγοι που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση είναι :

- Τεχνολογική πρόοδος. Απαιτούνται νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις και εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών.
- Νέες ανάγκες του καταναλωτή. Απαιτούνται νέες θέσεις εργασίας με διαφορετικό περιεχόμενο.
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές. Απαιτούνται νέα οργανωσιακή κουλτούρα και νέες θέσεις εργασίας με διαφορετικό περιεχόμενο.
- Νέος σχεδιασμός και οργανωτικές αλλαγές. Χρειάζονται νέες αρμοδιότητες και διευρυμένα καθήκοντα.
- Εκπαιδευτικό σύστημα. Υπάρχει διαφορά γνώσεων και δεξιοτήτων, μεταξύ αυτών που παρέχονται από το εκπαιδευτικό σύστημα και αυτών που απαιτούνται από την επιχείρηση.
- Διαφορά απόδοσης και αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων λόγω της ανεπάρκειας των εργαζομένων ή και την διαφορετικότητα τους ως προς το σύστημα αξιών.

Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στο σχεδιασμό της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι σημαντικός και βοηθά τις επιχείρησης στον αποτελεσματικό ανταγωνισμό. Όσο περισσότερο καινοτομούν οι επιχειρήσεις τόσο βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα ως προς τον στρατηγικό προγραμματισμό και στην υλοποίηση των προγραμμάτων. Σημαντικό μέρος της διοίκησης εκτός από τις αρμοδιότητες και το περιεχόμενο αποτελούν :

- Η πρόσληψη εξειδικευμένων, ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν κίνητρα.
  - Η διατήρηση των ικανών ατόμων.
  - Η παροχή ικανοποιητικών αμοιβών.
  - Η δυνατότητα ανάπτυξης στους εργαζόμενους.
  - Η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους.
  - Η παρακολούθηση της προόδου των ατόμων και της επίτευξης των στόχων.
- (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004 :27)

Από όσα προαναφέρθηκαν προκύπτει ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συνδέει την λειτουργία ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική. Δηλαδή αναβαθμίζεται λόγω της σημασίας που αποδίδεται στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με αποτέλεσμα να μετέχει στον προσδιορισμό των αναγκών της επιχείρησης και να σχεδιάζει πολιτικές. Ακόμα, διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζομένους δημιουργώντας το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν την δυνατότητα να πετύχουν τους ατομικούς στόχους αλλά και της επιχείρησης. Και τέλος, καινοτομεί, παρακολουθώντας τις εξελίξεις και τους ανταγωνιστές εφαρμόζει καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων, έτσι ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στα πλαίσια των οικονομικών προϋπολογισμών της επιχείρησης.

## **2.4 Επιχειρησιακή κουλτούρα**

Η λέξη κουλτούρα είναι λατινικής προέλευσης, με πρωταρχική έννοια την «καλλιέργεια». Σήμερα όταν μιλάμε για κουλτούρα, εννοούμε την διεργασία της νοοτροπίας αλλά και της αλλαγής της. Η γενική αποδοχή του όρου, είναι κάτι που μαθαίνεται και αποκτιέται από γενιά σε γενιά, μέσα από την κοινωνική ζωή. Ένας άλλος όρος της, είναι ότι αντιπροσωπεύει το σύνολο της πνευματικής παράδοσης και δημιουργίας ενός λαού (Μπαμπινιώτης). Αξίζει φυσικά να αναφέρουμε τι ορισμοί δόθηκαν και από τους μεγαλύτερους γνώστες της πολιτισμικής ανθρωπολογίας.

- Το σύνθετο όλον το οποίο περιλαμβάνει τη γνώση, τις αξίες, την τέχνη, τα ήθη, τους νόμους, τα έθιμα και όλες τις άλλες ικανότητες και συνήθειες που αποκτήθηκαν από τον άνθρωπο ως μέλος της κοινωνίας. (Taylor E. 1871<sup>15</sup>).
- Αξίες, ιδέες και άλλα συμβολικά συστήματα που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά και μεταλαμπαδεύονται από γενιά σε γενιά. (Kroeber A. L. and Kluckhohn C. 1952).
- Ο επιλεκτικός προγραμματισμός του μυαλού ο οποίος ξεχωρίζει τα μέλη ενός συνόλου από κάποιο άλλο (Hofstede, G. 1991).
- Σύστημα δημιουργίας, αποστολής, αποθήκευσης και επεξεργασίας πληροφοριών. (Hall, E. T., & Hall, M. R. 1990).
- Μια ιδιαίτερη ικανότητα του ανθρώπου να προσαρμόζεται στις καταστάσεις και να μεταδίδει τη δεξιότητα αυτή στις επόμενες γενιές (Harris, P. R., & Moran, R. T. 1991).

Η βιωσιμότητα της κουλτούρας παραμένει διότι αυτή μπορεί να αλλάζει. Κατά τον Schein (1989) η κουλτούρα αποτελείται από τα ασυνείδητα, δεδομένα, πιστεύω, παραδοχές, σκέψεις και συναισθήματα και συνιστά τη βάση της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Διακρίνει τρία επίπεδα στην εταιρική κουλτούρα:

- Τα ευρήματα: είναι τα ορατά και ακουστικά στοιχεία που υποδηλώνουν τις αντιλήψεις όσον αφορά στην κουλτούρα. Μπορεί να είναι οι τρόποι συμπεριφοράς, το φυσικό περιβάλλον, ο τρόπος ντυσίματος, οι ιστορίες και οι μύθοι.
- Τις κοινές αξίες: είναι οι υιοθετημένοι λόγοι, για τους οποίους τα πράγματα γίνονται με το συγκεκριμένο τρόπο στην επιχείρηση, όπως κανόνες, κώδικες δεοντολογίας, εταιρικές δηλώσεις κ.α.
- Τις βασικές παραδοχές: οι οποίες είναι δυσκολότερο να καθοριστούν και να εξεταστούν. Περιλαμβάνουν τους μη ορατούς, αλλά προσδιορίσιμους λόγους για τους οποίους τα μέλη μιας ομάδας αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και αισθάνονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο σε ότι αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον και στη λειτουργία της επιχείρησης. Η αποστολή της επιχείρησης, ο τρόπος επίλυσης προβλημάτων, οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο χρόνος και ο χώρος είναι μερικές από τις βασικές παραδοχές. Μπορεί κανείς να τις διακρίνει καλύτερα είτε ως τρόπους συμπεριφοράς μη αποδεκτούς από την επιχείρηση είτε, αντίθετα, ως επιθυμητούς τρόπους συμπεριφοράς.

---

<sup>15</sup> <http://www.buzzle.com/articles/what-is-culture.html>

Το τρίτο επίπεδο θεωρείται και το σημαντικότερο, καθώς η επιχειρησιακή κουλτούρα δεν μπορεί να αλλάξει, αν δεν επηρεαστούν οι βασικές παραδοχές της. Βάσει του Taylor E, η κουλτούρα είναι άμεσα συνδεδεμένη με την γνώση. Όπως έχει αναφερθεί κ στο κεφάλαιο (τάδε), η γνώση, η έρευνα και η καινοτομία είναι έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Και αυτό γιατί η γνώση δημιουργεί την ανάγκη και την επιθυμία για έρευνα, μέσω με της οποίας προκύπτει καινοτομική δραστηριότητα. Ένα ακόμα καθοριστικό στοιχείο της κουλτούρας είναι η στρατηγική της επιχείρησης Ο Demisson διακρίνει τα παρακάτω στοιχεία (Daft, 1995):

- Την κουλτούρα προσαρμογής: δημιουργείται όταν η στρατηγική δίνει έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον το οποίο απαιτεί ευελιξία και αλλαγή , προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι ανάγκες των καταναλωτών. Ενθαρρύνεται η συνεχής διερεύνηση του περιβάλλοντος και η ερμηνεία των μηνυμάτων που παίρνονται από αυτό.
- Την κουλτούρα αποστολής: εξυπηρετεί ένα σχετικά σταθερό περιβάλλον. Δίνει έμφαση στο όραμα και στη μελλοντική θέση της επιχείρησης επικεντρώνοντας την προσοχή ιδιαίτερα στην αποστολή της επιχείρησης.
- Την συμμετοχική κουλτούρα: δίνεται έμφαση στη συμμετοχή και εμπλοκή των εργαζομένων στη βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητας, αλλά και στη γρήγορη αλλαγή του περιβάλλοντος. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων σε συνδυασμό με υψηλή επίδοση δημιουργεί αίσθηση εμπιστοσύνης και αφοσίωση στην επιχείρηση.
- Την κουλτούρα συνέπειας: αναπτύσσεται σε γενικά σταθερό περιβάλλον, δίνει έμφαση στην παράδοση, στην τήρηση των πολιτικών της εταιρείας, στα σύμβολα και τις τελετές. Χαρακτηρίζεται από τυπικότητα, δεδομένου ότι έτσι επιτυγχάνονται οι στόχοι.

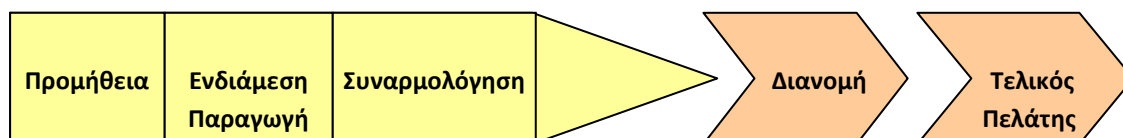
Συμπερασματικά, η επιχειρησιακή κουλτούρα εξυπηρετεί τόσο την εσωτερική όσο και την εξωτερική ολοκλήρωση της επιχείρησης. Εσωτερικά δημιουργεί μια συλλογική ταυτότητα ώστε οι εργαζόμενοι να δουλεύουν και να συνεργάζονται αποτελεσματικά. Γίνετε ξεκάθαρη ποια συμπεριφορά είναι αποδεκτή και ποια βήματα πρέπει να ακολουθεί ο καθένας. Από την άλλη, εξωτερικά περιλαμβάνονται όλες οι εργασίες που είναι συνδεδεμένες με το εξωτερικό περιβάλλον, τους στόχους της επιχείρησης και τους μεθόδους εκτέλεσης των εργασιών αυτής. Είναι σαφές πως η σωστή υιοθέτηση της επιχειρησιακής κουλτούρας, είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αποδοτικότητα της επιχείρησης, καθώς αντιπροσωπεύει τις αξίες αλλά και την μεθοδικότητα των εργασιών της. Η ευελιξία της κουλτούρας να μεταβάλλεται ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες, δημιουργεί μια μακρόχρονη μεταβαλλόμενη στρατηγική με κύριο σκοπό, η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και καινοτόμα.

## 2.5 Κάθετη ολοκλήρωση

Με τον όρο κάθετη ολοκλήρωση, εννοούμε εκείνη την στρατηγική, με την οποία η επιχείρηση επιτυγχάνει ολοκλήρωση κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.<sup>16</sup> Οι επιχειρήσεις που είναι κάθετα ολοκληρωμένες έχουν έναν κοινό ιδιοκτήτη και βρίσκονται σε μια ιεραρχία. Σε αυτήν την ιεραρχία κάθε μέλος παράγει διαφορετικό προϊόν ή υπηρεσία και όλα μαζί συνδυάζονται για την ικανοποίηση μίας ανάγκης του καταναλωτικού κοινού. Δηλαδή συμμετέχουν στα στάδια της μεταποίησης ή της διαδικασίας της αξιακής αλυσίδας<sup>17</sup>, από την προμήθεια πρώτων υλών μέχρι και την διανομή του τελικού προϊόντος. Η κάθετη ολοκλήρωση δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να κατέχει τον έλεγχο από τους προμηθευτές μέχρι και τους μεταγενέστερους αγοραστές, διότι μπορεί να ασχολείται με διαφορετικά τμήματα της αλυσίδας αξίας (π.χ. καλλιέργεια πρώτων υλών, κατασκευή εξαρτημάτων, μεταφορά, λιανικό εμπόριο). Ο έλεγχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί με την ακολουθία διαφορετικών ειδών κάθετης ολοκλήρωσης. Υπάρχουν τρία είδη και είναι τα εξής:

- Η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (προς τα ανάντη).

Με αυτή την στρατηγική οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να παρακολουθούν τις θυγατρικές που παράγουν τις πρώτες ύλες ή υλικά που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή του τελικού προϊόντος. Για παράδειγμα, μια εταιρία υπολογιστών μπορεί να είναι κύρια μιας επιχείρησης σκληρών δίσκων, μιας επιχείρησης μητρικών καρτών, και μιας επιχείρησης οθονών υπολογιστή. Έχοντας αυτόν τον έλεγχο, η κύρια εταιρία αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καλλιεργώντας ταυτόχρονα και μια καινοτομική συμπεριφορά. Και αυτό διότι με τη στρατηγική αυτή αποκτά σταθερή και άριστη ποιότητα προϊόντος/υπηρεσίας, μείωση κόστους, σίγουρη προμήθεια εισροών και συνέπεια παραγωγής τελικού προϊόντος.



Σχήμα 2 : Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω

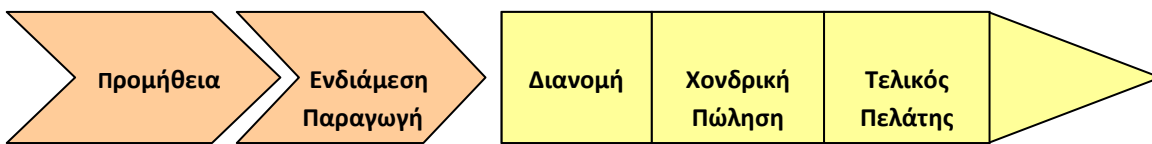
<sup>16</sup> Με τον όρο εφοδιαστική αλυσίδα εννοούμε την ροή υλικών, πληροφοριών και υπηρεσιών από τους προμηθευτές πρώτων υλών μέσα από τα εργοστάσια και τις αποθήκες, στους τελικούς πελάτες. (από τον κοινωνικό οργανισμό Βικιεπιστήμιο )

<sup>17</sup> Η επιχείρηση παρουσιάζεται ως μια αλυσίδα δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία. Οι "κύριες δραστηριότητες" περιλαμβάνουν: τα εισερχόμενα logistics, τα εξερχόμενα logistics, το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις (ζήτηση), καθώς επίσης λειτουργίες και υπηρεσίες της επιχείρησης. ( από την ιστοσελίδα Strategy-Train)



- Η κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός (κατάντη).

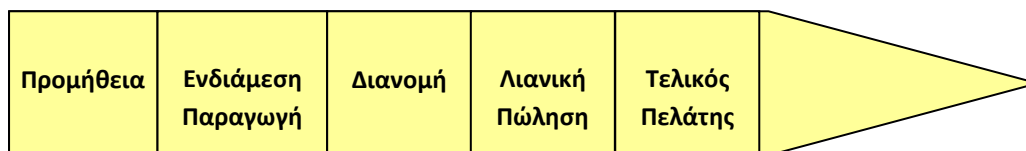
Μια εταιρία που τείνει να έχει προς τα εμπρός καθετοποίηση ελέγχει τα κέντρα διανομής και λιανικής πώλησης των προϊόντων/ υπηρεσιών της. Ενδιαφέρον παράδειγμα θεωρείται η εταιρία Βιοχάλκο, η οποία είναι ο μεγαλύτερο μεταλλουργικός όμιλος στην Ελλάδα. Έχει χρησιμοποιήσει κατά την παραγωγική διαδικασία, κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός έχοντας στην κατοχή του θυγατρικές που αναλαμβάνουν εξαγωγές μετάλλων, πωλήσεις μετάλλων και μεταφορές και πρακτορεύσεις.



Σχήμα 3 : Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός

- Και την ισορροπημένη κάθετης ολοκλήρωσης (ανάτη και κατάντη).

Σε αυτήν την στρατηγική η εταιρία αποκτά τον έλεγχο των θυγατρικών που εισάγουν και προμηθεύουν πρώτες ύλες την κύρια επιχείρηση αλλά και εκείνων που διανέμουν και πωλούν τα τελικά προϊόντα/ υπηρεσίες της. Παραδείγματος χάριν, ο όμιλος Μουζάκη, ο οποίος ασχολείται με παραγωγή ενδυμάτων χρησιμοποίησε για να εδραιωθεί στην αγορά την ισορροπημένη κάθετη ολοκλήρωση. Από τα πρώτα χρόνια της δημιουργίας του τροφοδοτούσε τα κλωστήρια την ακατέργαστη πρώτη ύλη του βαμβακιού(κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω). Στη συνέχεια, επεκτάθηκε εξαγοράζοντας το 60% εταιριών ενδυμάτων και πιζαμών όπως Panda, Macoplex και Jumbers(κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός). Έτσι είχε την δυνατότητα να ελέγξει και τα δίκτυα διανομής της καθεμίας.



Σχήμα 4 : Ισορροπημένη κάθετη ολοκλήρωση

Η κάθετη ολοκλήρωση είναι μια στρατηγική επέκτασης και ανάπτυξης, που πηγάζει από την ανάγκη των επιχειρήσεων για καινοτομικές λύσεις και ανταγωνιστικό προβάδισμα έναντι των αντιπάλων εταιριών. Ενισχύει την παρουσία τους στην αγορά με διάφορους τρόπους, όπως με την δημιουργία θυγατρικών εταιριών με δυνάμεις της κύριας επιχείρησης, την εξαγορά ήδη υπάρχουσών εταιριών ή την σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται στα προς τα πίσω ή προς τα εμπρός στάδια της παραγωγής και διάθεσης.

Με αυτήν την καινοτομική στρατηγική μειώνεται η εξάρτηση από τους προμηθευτές ή τους διανομείς και σταθεροποιείται το κέρδος της εταιρίας, χωρίς να υπάρχει ο κίνδυνος των λαθών στα στάδια της αξιακής αλυσίδας. Η κάθετη ολοκλήρωση ενδείκνυται ειδικά όταν ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές προοπτικές είναι θετικές.

Οι λόγοι που μπορεί να επιλέξει μία εταιρία την κάθετη ολοκλήρωση είναι πολλοί. Αρχικά, όπως και προαναφέρθηκε παρέχει την βεβαιότητα και την σιγουριά του πλήρους ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας. Θεωρείται μεγάλο πλεονέκτημα να είναι μια επιχείρηση να γνωρίζει κάθε βήμα της παραγωγικής διαδικασίας. Επίσης, δίνει την δυνατότητα επένδυσης σε συγκεκριμένα πάγια στοιχεία του ενεργητικού που χρειάζεται η εταιρία. Έτσι, δεν αναλώνεται σε ανώφελα έξοδα αλλά σε πάγια στοιχεία που ακριβώς χρειάζεται. Επιπλέον, μειώνεται η εξάρτηση από τους προμηθευτές ή τους διανομείς καθώς και δημιουργούνται φραγμοί για την είσοδο ανταγωνιστών στον κλάδο. Ακόμα ένα πλεονέκτημα αποτελεί και η εύκολη πρόσβαση σε απρόσιτα δίκτυα διανομής, τα οποία ελέγχονται μόνο από την κύρια εταιρία. Στην προκειμένη περίπτωση, της δίνεται η δυνατότητα να αποφασίσει σε ποιον, πώς και με ποιον τρόπο θα κατανεμηθεί το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχει. Τέλος, αποκτά μια σταθερή και ποιοτική παραγωγή που την προσδίδει ασφάλεια για το μέλλον. Έχοντας τον έλεγχο των διαδικασιών, την αίσθηση της σιγουριάς και την δυνατότητα επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους, η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Παρ' όλα αυτά, η κάθετη ολοκλήρωση χρειάζεται προσοχή κατά την εφαρμογή της καθώς μπορεί να επηρεάσει αρνητικά ακόμα και το μέλλον της επιχείρησης. Και αυτό διότι χρειάζεται να κινητοποιήσει μια μεγάλη δυναμικότητά της για να έχει τον απαιτούμενο αριθμό προμηθειών ή διανομέων για τις μετέπειτα εργασίες της. Μια λάθος κίνηση ίσως να αυξήσει το κόστος παραγωγής και να κλονιστεί ολόκληρη η συμπεριφορά της εταιρίας. Επιπρόσθετα, προσοχή πρέπει να δοθεί και στις επενδύσεις που πραγματοποιούνται για ολοκλήρωση είτε προς τα εμπρός είτε προς τα πίσω. Οι επενδύσεις αυτές παρέχουν ευελιξία στην παραγωγή και η έλλειψή της μπορεί να προκαλέσει μείωση του μεριδίου αγοράς. Ένα ακόμα μειονέκτημα που μπορεί να προκαλέσει η κάθετη ολοκλήρωση είναι ότι θέλοντας η επιχείρηση να αναπτυχθεί σε πολλούς τομείς της παραγωγικής διαδικασίας αναπτύσσει νέες δεξιότητες.

Μπορεί όμως οι εν λόγω δεξιότητες να επηρεάσουν τις ήδη υπάρχουσες με αρνητικό τρόπο, καθιστώντας τους εργαζόμενους μη αποτελεσματικούς ή να νιώθουν άβολα με αυτές που ήδη διαθέτουν.

Κατά συνέπεια, επηρεάζεται και η ικανοποίησή τους και η υποκίνησή τους. Κίνδυνο ενέχουν και οι πιθανές συνεργασίες μεταξύ των θυγατρικών ή άλλων εταιριών, που μπορεί να αποτύχουν λόγω κακού συντονισμού.

Σε γενικές γραμμές, η κάθετη ολοκλήρωση εάν χρησιμοποιηθεί συνετά παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποτελεί μια καινοτομική στρατηγική για την επιχείρηση. Αυξάνει το μερίδιο αγοράς της ενώ μειώνει το κόστος διανομής και αποθήκευσης των προϊόντων. Βοηθά την επιχείρηση να αναπτυχθεί προς τα εμπρός, προς τα πίσω άλλα και σε ολόκληρη την αλυσίδα παραγωγής προσόντων/ υπηρεσιών της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Καινοτομία και μάθηση



Η γνώση και η μάθηση είναι δύο απαραίτητα στοιχεία για τον άνθρωπο διότι διαμορφώνουν τον χαρακτήρα του, ακόμα και τον τρόπο συμπεριφοράς του. «Μάθηση είναι η μόνιμη μεταβολή της συμπεριφοράς ενός ατόμου η οποία προκύπτει ως αποτέλεσμα εμπειρίας ή άσκησης». Η διαδικασία της μάθησης έχει ως στόχο την απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων τα οποία όταν αποκτηθούν εξελίσσουν το άτομο αλλάζοντας τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα του. Σκοπός των επιχειρήσεων ως προς την εκπαίδευση των εργαζομένων τους είναι να ολοκληρωθούν ως προσωπικότητες ώστε να είναι ικανοί στην λήψη αποφάσεων, να ανταπεξέρχονται σε κάθε δυσκολία, να είναι συνεργάσιμοι και να επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους αλλά και να εξελίσσουν τις δεξιότητες που κατέχουν. Η εκπαίδευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης διαφέρει κατά πολύ από την συνηθισμένη εκπαίδευση. Έχει σχέση με τον επαγγελματικό προσανατολισμό και έχει ωφέλιμο σκοπό. Για αυτό τον λόγο οι εργαζόμενοι πρέπει να παρακολουθούν ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα που είναι πρακτικά προσανατολισμένα προς την εργασία για να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται αποδοτικά στο έργο και τους στόχους της επιχείρησης. Η επαγγελματική εκπαίδευση βέβαια θεωρείται μια ευρύτερη έννοια βέβαια η οποία αποβλέπει στον εκσυγχρονισμό των επαγγελματικών γνώσεων, στην αναβάθμιση των προσόντων των εργαζομένων και στην διαφοροποίηση των επαγγελματικών πόρων των εργαζομένων. Εδώ υπάρχει η μάθηση η οποία λειτουργεί ως κύριο συστατικό της εκπαίδευσης, όπου μέσω της διδασκαλίας των ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξασκούν και παρέχουν τις κατάλληλες και συμπληρωματικές γνώσεις στους εργαζόμενους, επιμορφώνοντας για θέματα διοίκησης.

### 3.1 Οργανωσιακή μάθηση και εκπαίδευση

Η επαγγελματική εκπαίδευση επιδιώκει την βελτίωση και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού και συγκεκριμένα :

- Τη βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης του.
- Τη διαμόρφωση στάσεων για καλύτερη συνεργασία με την διοίκηση και για μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση.
- Τη μείωση των εργατικών ατυχημάτων, την αποφυγή σπατάλης υλικού, την καλύτερη αντιμετώπιση των πελατών και γενικότερα τη λ'υση διάφορων λειτουργικών προβλημάτων.

- Την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών, από απουσίες υπαλλήλων , σε άλλους τομείς εργασιών.
- Την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτεχνιών, που βοηθούν τους εργαζόμενους στην προώθηση τους μέσα στην επιχείρηση, στη δυνατότητα να σταδιοδρομήσουν και σε άλλες επιχειρήσεις και στην ενίσχυση της σιγουριάς για το μέλλον τους στην επιχείρηση.(Δήμου,2003: 169)

Η εκπαίδευση είναι σημαντικό κομμάτι για την καινοτομία διότι για να καταφέρει μια επιχείρηση να καινοτομήσει και να διαφοροποιηθεί από τις άλλες θα πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένο το προσωπικό της. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προσαρμόζονται εύκολα στις συνθήκες της αγοράς, ανακαλύπτοντας νέες καινοτομικές ιδέες και τρόπους οι οποίοι θα ανεβάζουν τον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όσο πιο καλά εκπαιδευμένοι είναι οι εργαζόμενοι τόσο πιο αποδοτική θα είναι η επιχείρηση. Η καινοτομία θεωρείται ένα προϊόν μια υπηρεσία ένας τρόπος παράγωγης μια διαφοροποίηση στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην διοικητική δομή μιας επιχείρησης. Για αυτό δεν έχουμε καινοτομία μόνο σε επιστημονικά επιτεύγματα τεχνολογικού χαρακτήρα, έχουμε και σε μεταβολές στο οργανόγραμμα και σε διαδικασίες που σχετίζονται με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

Η διαδικασία της μάθησης και της γνώσης είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στην καινοτομία. Η οργάνωση και η χρήση της γνώσης (δηλαδή έρευνα, επεξεργασία, μετάδοση) αποτελούν ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα στην οργάνωση και στην διοίκηση μιας επιχείρησης. Σε μια επιχείρηση είναι απαραίτητη η εφαρμογή ριζοσπαστικών καινοτομιών αντί για εξέλιξη ή ενίσχυση του ήδη υπάρχοντος. Οι αλλαγές αυτές απαιτούν παράλληλα νέα εκπαιδευτική διαδικασία, νέα μάθηση, νέα σκέψη, νέα πολιτική και νέες εκπαιδευτικές διαδικασίες. Οι διοικούντες συνηθίζουν να αναζητούν λύσεις από το παρελθόν βασιζόμενοι στα παλαιά πρότυπα, και αυτό είναι ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζει η κοινωνία μας διότι καταπνίγεται μέσω της γραφειοκρατίας και αποκλίνεται με αυτό τον τρόπο κάθε καινούρια ιδέα και λύση. Όμως η νέα εποχή απαιτεί νέες απαντήσεις και εδώ σπουδαίο ρόλο παίζει η καινοτομία την οποία προσπαθούν πολλές επιχειρήσεις να αποκτήσουν, οι οποίες προσπαθούν να καινοτομούν και να διαφοροποιούνται από άλλες επιχειρήσεις αναζητώντας έτσι νέες μεθόδους και αναπτύσσοντας όλο και περισσότερο κάνοντας τες να ξεχωρίζουν.

Η διαδικασία της μάθησης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις ανάγκες των σημερινών ανθρώπων, πως δηλαδή να αυτενεργούν, να ενεργοποιούνται πολυσήμαντα, να δημιουργούν και με αυτόν τον τρόπο να επιτρέπει και να προάγει αυτονομία, αυτοεξέλιξη καθώς επίσης και αυτουπευθυνότητα. Αυτό μπορεί αν γίνει να επιτευχθεί μέσω μεθόδων που προάγουν την ενεργοποίηση, την διαπραγμάτευση. Η εργασία της μάθησης προάγει την ανάπτυξη των βασικών δεξιοτήτων όπως είναι η ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών, σχεδιασμού, οργάνωσης, λύσεις προβλημάτων και συνεργασίας.

Παράλληλα θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και οι απαιτήσεις του σημερινού ανθρώπου για συμμετοχή, συνεπίδραση και συναπόφαση. Μια τέτοια προαγωγική και απαιτητική διαδικασία μάθησης παρουσιάζει μια εικόνα ενός νέου ανθρώπου ο οποίος είναι ικανός να αναλαμβάνει τις ευθύνες του δεν αδιαφορεί κ έχει την θέληση να δημιουργεί. Ο σκοπός της μάθησης είναι να βοηθάει τα άτομα να σκέφτονται καλύτερα να δραστηριοποιούνται, φέροντας έτσι παραγωγικά αποτελέσματα στην επιχείρηση και ανταπεξέχοντας πλήρως στους στόχους της.

Όσο καλύτερα επιτυγχάνεται η μεταφύτευση τόσο τα άτομα θα καταφέρουν να υπερνικήσουν τις αλλαγές σε όλους τους τομείς. Ο Porter όρισε 5 από τις πιο σπουδαίες αιτίες των καινοτομιών.

- Νέες τεχνολογίες, με νέες μεθόδους μάθησης, παράδοσης.
- Νέες ανάγκες των καταναλωτών γεννούν καινοτομίες που οδηγούν σε απόκτηση πλεονεκτήματος.
- Νέος τομέας σε μια βιομηχανία που οδηγεί σε νέους πελάτες και νέους τρόπους παραγωγής συγκεκριμένων προϊόντων.
- Αλλαγή στις προστιθέμενες δαπάνες όπως εργασία, πρώτες ύλες, μπορεί να βελτιώσουν κατά πολύ το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης.
- Αλλαγή σε κυβερνητικούς κανονισμούς που αφορούν περιορισμούς εμπορίου, προστασία περιβάλλοντος, μπορούν να ευνοήσουν μικρές και ευέλικτες επιχειρήσεις να έχουν πλεονέκτημα.

Η μάθηση λειτουργεί σαν στρατηγική μέσα στην καινοτομία διότι αποτελεί την αόρατη υποδομή της. Η στρατηγική χρειάζεται να μελετηθεί εκ των προτέρων μέχρι να υλοποιηθεί. Παράλληλα η επίτευξη των στόχων πρέπει να παρουσιασθεί διότι είναι υποχρέωση της επιχείρησης να εκτιμά και να σέβεται τους αντιπάλους της με την έννοια της αντιμετώπισης ενός προβλήματος. Σε ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο μεγαλύτερη σημασία έχει το πώς φαίνεσαι παρά το τι είσαι. Για αυτό η καινοτομία λειτουργεί σαν ένας τρόπος διαχείρισης της γνώσης από την δημιουργία της έρευνας, την μετάδοση της μέσω της εκπαίδευσης και κατάρτισης των τεχνολογιών πληροφορίας και τέλος της επικοινωνίας κ τη χρήση της. Η επίτευξη της καινοτομίας και η αναγόρευση της σε κύριο μοχλό της ανάπτυξης στηρίζεται στην χρησιμοποίηση της γνώσης σε κάθε παράμετρό της. Γνώση που θα δίνει την δυνατότητα για σύλληψη και σχεδιασμό του νέου προϊόντος, γνώση που θα εισάγει νέα αντίληψη για την παραγωγή θα αξιοποιεί τις νέες δυνατότητες, θα προωθεί τη συλλογικότητα αντιμετώπισης προβλημάτων, την ικανότητα συνεργασίας. Γνώση που θα ανοίγει δρόμους θα υπερβαίνει εμπόδια και αντιλήψεις και θα προχωρά σε ανασυγκρότηση της επιχείρησης και στην δομή και στην μορφή. Βάση των παραπάνω καταλήγουμε στο ότι η καινοτομία εξαρτάται από τον βαθμό άμεσης και αποτελεσματικής εφαρμογής της γνώσης και ακόμα δεν πρέπει ποτέ να ξεχνάμε πως το τι φαίνεσαι δημιουργεί το τι είσαι.

Ο S.Robertson αναφέρει ότι «Στον ευέλικτο καπιταλισμό η γρήγορη παραγωγή και διάδοση της γνώσης συνιστά βασικό παράγοντα της αποδοτικότητας της οικονομίας. Η γνώση μετατρέπεται σε πρώτη ύλη στη διαδικασία παραγωγής και αποκτά υλική υπόσταση. Η αγορά καθορίζει ποια γνώση έχει αξία και ποια όχι και παράλληλα προσδιορίζει την άνθιση συγκεκριμένων γνωστικών τομέων».

### 3.2 Στρατηγικές Δια Βίου μάθησης

Υπάρχουν κάποιες αρχές οι οποίες στηρίζουν την στρατηγική της δια βίου μάθησης και πηγάζουν από τον θεμελιώδη στόχο της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, συμβάλλουν στην ατομική, πολιτιστική, κοινωνική και οικονομική ευημερία και βελτιώνουν την ποιότητα ζωής των ανθρώπων. Η κατάστρωση μιας στρατηγικής θα πρέπει να διέπεται από τις ακόλουθες αρχές:

- οι πρωτοβουλίες για την δια βίου μάθηση θα πρέπει να επιτυγχάνουν την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ προσωπικών, πολιτιστικών και κοινωνικών διαστάσεων και θέματα αγωγής και των προβληματισμών που αφορούν την οικονομία και την απασχόληση. Επιπλέον θα πρέπει να περιλαμβάνουν και αξίες που συνδέονται με τις δημοκρατικές αρχές και τα ανθρώπινα δικαιώματα,
- κάθε στάδιο εκπαίδευσης και κατάρτισης θα πρέπει να συμβάλλει κατάλληλα στη συνεχή πορεία της δια βίου μάθησης,
- η δια βίου μάθηση θα πρέπει να βασίζεται σε ευρύ φάσμα δυνατοτήτων μάθησης που θα δίνουν σε όλα τα άτομα τη δυνατότητα να προχωρούν στην εκπαίδευση τους σύμφωνα με τα κοινωνικά, πολιτιστικά και οικονομικά ενδιαφέροντα και ανάγκες τους,
- η δια βίου μάθηση πρέπει να έχει σκοπό την προαγωγή των ατομικών ικανοτήτων, την ενίσχυση της ικανότητας προς απασχόληση, την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των έμφυτων ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και παράλληλα να συμβάλλει στην προώθηση της ισότητας των φύλων, στην εξάλειψη του κοινωνικού αποκλεισμού και στην ενθάρρυνση της ενεργούς συμμετοχής στη δημοκρατική κοινωνία,
- η δια βίου μάθηση απαιτεί την ανάπτυξη ευέλικτων και καινοτόμων προσεγγίσεων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση, συμπεριλαμβανομένης της συμβολής της οικογένειας, ώστε να ενισχύονται το κριτικό πνεύμα, οι πρωτοβουλίες και η κινητοποίηση των ατόμων στη διαδικασία της μάθησης,

- η δια βίου μάθηση προϋποθέτει ότι τα άτομα, ως αντικείμενα της μάθησης, αναλαμβάνουν ολοένα και περισσότερο τα ίδια την ευθύνη για την εκπαίδευση, την κατάρτιση και την προσωπική τους ανάπτυξη και, από την άποψη αυτή θα πρέπει να τίθεται στη διάθεση των εκπαιδευόμενων ενηλίκων κατάλληλος προσανατολισμός και συμβουλές,
- η ισότητα των ευκαιριών θα πρέπει να συνιστά κεντρικό στόχο σε όλα τα στάδια της προώθησης της ισότητας των ευκαιριών.

Η διαχείριση της γνώσης είναι μια καθιερωμένη πρακτική από το 1991 και περιλαμβάνει γνώση η οποία διδάσκεται στους τομείς της διοίκησης επιχειρήσεων, των πληροφοριακών συστημάτων, του μάρκετινγκ, και των πληροφοριακών επιστημών.

Έχει επικεντρωθεί κυρίως σε οργανωτικούς στόχους με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καινοτομία, βελτιωμένη απόδοση, ανταλλαγή εμπειριών και συνεχείς βελτιώσεις. Η καινοτομία θεωρείται απαραίτητη για την βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε όλες τις βαθμίδες. Αυτή η διαδικασία οφείλει να ενισχύσει τα άτομα με όλα τα απαραίτητα εφόδια και τη γνώση ώστε να είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν όχι μόνο στην εγχώρια αγορά αλλά και στην διεθνή αγορά και παράλληλα να παραμένουν ανταγωνιστικοί. Υπάρχουν πολλά προγράμματα που έχουν ενσωματώσει την καινοτομία, την ανταγωνιστικότητα, και την επιχειρηματικότητα. Συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην δημιουργία μιας παγκόσμιας και ανοικτής οικονομίας της γνώσης.

### **3.3 Κίνητρα για την διαχείριση γνώσης**

Η διαχείριση γνώσης φέρει πολύ σημαντικά κίνητρα στις επιχειρήσεις οδηγώντας τις προς αυτή την κατεύθυνση δηλαδή την χρησιμοποίησή της. Τα κίνητρα τα οποία οδηγούν στην διαχείριση της γνώσης είναι:

- Αυξημένη παροχή γνώσης στην ανάπτυξη και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών
- Επίτευξη μικρότερου κύκλου ανάπτυξης νέων προϊόντων
- Διευκόλυνση και διαχείριση της καινοτομίας και της οργανωτικής μάθησης
- Αξιοποίηση της τεχνογνωσίας των ανθρώπων σε όλο τον οργανισμό
- Αύξηση της διαδικτυακής σύνδεσης μεταξύ των ατόμων στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της επιχείρησης
- Διαχείριση επιχειρηματικού περιβάλλοντος που επιτρέπει στους υπάλληλους να αποκτήσουν τις σχετικές γνώσεις και ιδέες κατάλληλες για την εργασία τους



- Επίλυση δυσεπίλυτων ή ανεπίλυτων προβλημάτων
- Διαχείριση πνευματικού κεφαλαίου και πνευματικών περιουσιακών στοιχείων στην ομάδα εργασίας (όπως η εμπειρία και η τεχνογνωσία που κατέχουν σημαντικά άτομα)

Η διαχείριση της γνώσης αποτελείται από μια σειρά στρατηγικών οι οποίες χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την απόκτηση νέων ιδεών, εμπειριών τις οποίες τις ενσωματώνουν στους ανθρώπους και στους οργανισμούς.

Η καινοτομία θεωρείται ένα πολύ βασικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις το οποίο το αντιλαμβάνεται ως ένα πλέγμα από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, των οποίων οι δραστηριότητες και οι αλληλεπιδράσεις δημιουργούν τοπικά κανάλια χρησιμοποίησης, ανάπτυξης, κινήτρων, και καινοτομικών ικανοτήτων. Η ενίσχυση της γνώσης και της μάθησης είναι πολύ σημαντική και αναδύονται από την καινοτομία ως συστήματα μηχανισμού. Χαρακτηριστικά των συστημάτων αυτών θεωρούνται οι επιχειρήσεις, διότι επηρεάζονται από την ανάπτυξη της καινοτομίας και την δημιουργία των νέων καθηκόντων που προκύπτουν, πλαισιώνοντας έτσι την παραγωγή και την κατανάλωση.

Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις μειώνουν την αβεβαιότητα, μετριάζουν τους κινδύνους και συντονίζουν την χρησιμοποίηση της γνώσης. Η πληροφόρηση και η γνώση παρέχουν τεχνική υποστήριξη στις επιχειρήσεις προωθώντας την τεχνολογική διάχυση και αναπτύσσοντας νέες κερδοφόρες καινοτομικές δραστηριότητες. Η καινοτομική διαδικασία δρα υποστηρικτικά στις επιχειρήσεις από τυχόν αδυναμίες που αντιμετωπίζουν στην διάδοση της τεχνολογίας, προσφέροντας τεχνολογικές υπηρεσίες. Σύμφωνα με την κλασική θεωρία η καινοτομία προκαλείται από τεχνολογικές και οργανωτικές αλλαγές διατηρώντας όμως την ισορροπία της από τον κεφαλαιακό της παράγοντα. Βάση της θεωρίας διαπιστώνουμε ότι η καινοτομία προκαλείται από εξωγενείς μεταβλητές. Η τεχνογνωσία κι η παραγωγή ξεχωριστών προϊόντων μπορούν να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών ανάλογα με τις ανάγκες που χρειάζονται και στη συνεχή βελτίωση καινοτομιών μεταξύ των προμηθευτών, των χρηματοδοτών, των κατασκευαστών, των πρώτων υλών και του δικτύου διανομής. Για αυτό λοιπόν δημιουργείται μια νέα δομή παραγωγής υψηλού επιπέδου.

Όλες αυτές οι καινοτομικές δραστηριότητες οφείλονται στην γνώση και στην μάθηση οι οποίες αποκτούνται μετά από εμπειρία και εξάσκηση προσφέροντας προσωπικές ικανότητες σε κάθε άτομο ξεχωριστά, ενισχύοντας την καινοτόμο ανταγωνιστική δράση και συμπεριφορά και προβάλλοντας νέα πρότυπα. Η ανταγωνιστικότητα δίνει την ικανότητα στην επιχείρηση να διατηρεί και να αυξάνει το μερίδιό της τόσο στην εγχώρια όσο και την διεθνή αγορά. Από την άλλη όμως, στην οικονομία της γνώσης ο ανταγωνισμός στηρίζεται στην δημιουργία νέων ιδεών, στην εφαρμογή της καινοτομίας, στην εξειδίκευση του προσωπικού και όχι στο χαμηλό κόστος και στις τιμές.

Σύμφωνα με τον Schumpeter, « η καινοτομία η οποία συνδέεται με την επιχειρηματικότητα, μπορεί δηλαδή να πάρει διάφορες μορφές όπως είναι η εισαγωγή ενός νέου ή ποιοτικά καλύτερου αγαθού, η χρησιμοποίηση μιας νέας παραγωγικής διαδικασίας, η πρόσβαση σε νέες προμήθειες εισροών, η διάνοιξη μιας νέας αγοράς ή τέλος η πραγματοποίηση μιας νέας μορφής οργάνωσης της επιχείρησης». Συνεπώς η γνώση αποτελεί την κινητήρια δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης. Για να έχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οι επιχειρήσεις πρέπει συνεχώς να βελτιώνονται στα προϊόντα, στις διαδικασίες και στις μεθόδους. Όσο αυξάνονται οι καινοτομικές επιχειρήσεις τόσο μεγαλώνει ο ανταγωνισμός μεταξύ τους και παράλληλα η αναζήτηση για νέες ιδέες, αλλαγές και πειραματισμούς, μεγαλώνοντας και την δυναμικότητα τους.

Ακόμα ο Porter αναφέρει ιδιαίτερα ότι «η καινοτομία είναι ένας τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Για τον Porter οι επιχειρήσεις που καινοτομούν είναι νέες επιχειρήσεις που εισέρχονται σε μια νέα βιομηχανική δραστηριότητα, έχοντας ήδη εδραιωθεί σε μια άλλη.

Για αυτό και η επικοινωνία μεταξύ των επιχειρήσεων, των πελατών και των προμηθευτών γίνεται καλύτερη καθώς εξισορροπείται η οικονομική απόκλιση και η τοπική ανάπτυξη. Στο ρόλο της καινοτομίας βλέπουμε ότι η γνώση και η μάθηση είναι η σημαντικότερη διαδικασία για κάθε επιχείρηση διότι αναπτύσσει μηχανισμούς και μετατρέπει την γνώση σε εταιρικό κεφάλαιο, δηλαδή σε ρητή και άρρητη.

Η διαφορά των δύο γνώσεων είναι ότι η ρητή γνώση είναι πιο απλή και πιο εύκολη για να χρησιμοποιηθεί διότι βασίζεται σε απλές έννοιες και μεθόδους. Εύκολα γίνεται διατυπώνεται με γραμματικούς όρους, όλοι μπορούν να την χρησιμοποιήσουν μεταδίδοντας την και είναι σε θέση να αποθηκεύεται με μορφή δεδομένων, τύπων και κωδικοποιημένων διαδικασιών. Από την άλλη η άρρητη γνώση δεν είναι κατανοητή από όλους και δεν μπορεί να μεταδοθεί γιατί βασίζεται στην εμπειρία που έχει το άτομο στις αξίες, τα ιδανικά και θεωρείται γνώση η οποία δεν μπορεί να βασίζεται σε δομές και πρότυπα.

Οι καινοτομικές επιχειρήσεις θεωρούνται πιο δημιουργικές διότι παράγουν ολοένα και περισσότερα προϊόντα ή βελτιώνουν τα ήδη υπάρχοντα, στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών και στη ζήτηση που υπάρχει στην αγορά με αποτέλεσμα παραγωγικότητα τους να αυξάνεται όλο και περισσότερο θέτοντας τον ανταγωνισμό σε υψηλότερα επίπεδα. Ακόμα, αναπτύσσονται οι περιοχές, εξελίσσεται η τεχνολογία και το εργατικό δυναμικό εξειδικεύεται συνεχώς σε καινούριους τομείς κάνοντας με αυτό τον τρόπο πιο ενδιαφέρουσα την δουλειά τους αφού μαθαίνουν και ανακαλύπτουν νέες πτυχές. Τα άτομα δραστηριοποιούνται και συμμετέχουν στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον προσφέροντας και το προσωπικό τους χαρακτήρα και τις δικές τους ιδέες. Αυτό παράλληλα επηρεάζει και τους εργαζόμενους ανάλογα με τις ειδικεύσεις που κατέχουν, όμως αυξάνει την επιθυμία και την θέληση των περισσότερων να μάθουν μέσω της γνώσης όλο και περισσότερα, εξελίσσοντας τους ραγδαία.

« Ο Schumpeter (1974) για τον οποίο η καινοτόμος επιχείρηση αποτέλεσε πεδίο ειδικής και εκτεταμένης ανάλυσης, διέκρινε δύο αρχέτυπα επιχείρησης. Το προσαρμοστικό και το δημιουργικό. Το προσαρμοστικό αναφέρεται στις σχετικές δράσεις που τείνουν στην άντληση γνώσεων από την αγορά και σε ακόλουθες ενέργειες προσαρμογής στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον δράσης της επιχείρησης για παράδειγμα προσαρμογή στις συνθήκες της ζήτησης, στις αλλαγές της τεχνολογίας, στην εμφάνιση αγορών».

Βάση των παραπάνω διαπιστώνεται ότι η καινοτομία ως οικονομική μονάδα και το οικονομικό περιβάλλον ενισχύουν την επιχειρηματικότητα και δυναμώνουν την τοπική ανάπτυξη, εξελίσσοντας και επιβιώνοντας καλύτερα οι καινοτομικές επιχειρήσεις στον χώρο.

Το οικονομικό περιβάλλον καθορίζει το καινοτομικό δυναμικό της επιχείρησης και η καινοτομία χρησιμοποιείται ως μέσο ενίσχυσης της περιφερειακής καινοτομικότητας. Η καινοτόμος επιχείρηση μέσα από τις διαδικασίες παραγωγής δημιουργεί νέα μέσα, νέες καταστάσεις και νέα προϊόντα αναπτύσσοντας την ποιότητα, την δημιουργία της γνώσης και την αύξηση του εισοδήματος. Επηρεαζόμενη από το περιβάλλον και τον ανταγωνισμό δημιουργεί άριστη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των ατόμων, ένδειξη ικανοποίησης αναγκών και διαθεσιμότητα εξειδικευμένου προσωπικού μετατρέποντας την γνώση και την μάθηση ως κύρια χαρακτηριστικά της καινοτομίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Εθνικές πολιτικές για καινοτομία

### 4.1 Εθνικά Συστήματα Καινοτομίας

Η καινοτομία συγκεντρώνεται σε λίγες περιοχές στον πλανήτη. Το 99% περίπου των ευρεσιτεχνιών που εκδίδονται στις ΗΠΑ, είναι κατόρθωμα της Βόρειου Αμερικής, Δυτικής Ευρώπης, Ιαπωνίας, Κορέας, Σιγκαπούρης, Ταϊβάν και του Ισραήλ<sup>18</sup>. Από την άλλη, η επιστημονική και τεχνολογική γνώση είναι διασπαρμένη, καθώς η παραγωγική καινοτομία εστιάζεται σε μικρό αριθμό χωρών, με αποτέλεσμα να υπάρχει συγκριτικό πλεονέκτημα στις επιδόσεις καινοτομίας σε κάποιες χώρες<sup>19</sup>.

Η οικονομική ανάπτυξη καθορίζεται σημαντικά από την καινοτομία, αλλά δεν είναι σαφές ποιοι παράγοντες υπολανθάνουν της δυνατότητας μιας οικονομίας να καινοτομεί. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών σε εθνικό (αλλά και υπέρ-εθνικό – π.χ. ΕΕ) επίπεδο, επηρεάζεται σημαντικά από την κατανόηση αυτών των παραγόντων. Βασικό «εργαλείο» ανάλυσης αποτελεί η έννοια του Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας (ΕΣΚ), που ορίζεται<sup>20</sup> ως «το σύνολο των διακριτών θεσμών που σε συνδυασμό και αυτόνομα, συμβάλλουν στην ανάπτυξη και διάχυση νέων τεχνολογιών και διαμορφώνουν το πλαίσιο, εντός του οποίου η κυβέρνηση διαμορφώνει και υλοποιεί πολιτικές με στόχο την διαδικασία καινοτομίας. Το πλαίσιο αυτό είναι ένα σύστημα διασυνδεδεμένων θεσμών για την παραγωγή, φύλαξη και διάχυση γνώσης, δεξιοτήτων και μηχανισμών για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών».

Η εξέταση μέσω ΕΣΚ ενσωματώνει τρία επίπεδα ανάλυσης:

- Το Μακρό-επίπεδο στο οποίο η οικονομία γίνεται αντιληπτή ως ένα σύνολο διασυνδεδεμένων δρώντων μηχανισμών που περιλαμβάνουν τις επιχειρήσεις, τα πανεπιστήμια και τους δημόσιους ερευνητικούς φορείς, και ενδιάμεσους υποστηρικτικούς φορείς που σχετίζονται π.χ. με την χρηματοδότηση της καινοτομίας, την τεχνική εκπαίδευση, την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης μεταφοράς τεχνολογίας κτλ. Ιδιαίτερη σημασία σε αυτό το επίπεδο έχει η ανάλυση των ροών της γνώσης στο

---

<sup>18</sup> Susan Kitchens, “Survival of the Fastest”, Forbes, 24 June 2002.

<sup>19</sup> Με τον όρο «επίδοση σε καινοτομία» εννοείται η ικανότητα μιας οικονομίας να αναπτύσσει νέα προϊόντα, υπηρεσίες και παραγωγικές διαδικασίες με οικονομική αξία, και που ταυτόχρονα είναι σε θέση να τα εισάγει με επιτυχία στις διεθνείς αγορές.

<sup>20</sup> OECD, Managing National Innovation Systems, 1999

εσωτερικό του συστήματος. Κεντρικό παράδειγμα εδώ είναι η διασύνδεση και διακίνηση γνώσης από τους δημόσιους ερευνητικούς φορείς προς τις επιχειρήσεις (για θέματα τεχνολογίας, κλπ.), αλλά και αντίστροφα (για θέματα αγοράς, κ.λπ.)

- Το Μέσο-επίπεδο που εξετάζει τις αλληλοσυσχετίσεις ανάμεσα σε επιχειρήσεις με κοινά χαρακτηριστικά. Πρόκειται για την γνωστή έννοια των δικτύων επιχειρήσεων (clusters) που αφορούν είτε παρόμοιες ή αλληλοσυμπληρούμενες δραστηριότητες, είτε γεωγραφική εγγύτητα, είτε και τα δύο.
- Το Μίκρο-επίπεδο που εστιάζει στα ιδιαίτερα εσωτερικά χαρακτηριστικά και ικανότητες της επιχείρησης που σχετίζονται θετικά με την ικανότητα της να καινοτομεί.

#### **4.1.1 Το «Μάκρο» επίπεδο: Η εθνική «υποδομή»**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι η συμπεριφορά των επιχειρήσεων και κλάδων που καθορίζουν την επίδοση σε καινοτομία μιας χώρας. Μερικοί από τους παράγοντες που διαμορφώνουν το πλαίσιο αυτό είναι και οι ακόλουθοι:

- Επενδύσεις σε βασική έρευνα,
- Κρατικές πολιτικές υποστήριξης και χρηματοδότησης της έρευνας,
- Πολιτικές που σχετίζονται με την φορολόγηση κεφαλαίων για έρευνα και ανάπτυξη (E&A)
- Διαθεσιμότητα κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital),
- Επίπεδο εκπαίδευσης,
- Υποδομή σε τεχνολογίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών,
- Έκθεση στο διεθνή ανταγωνισμό και προσέλκυση επενδύσεων
- Εγχώρια ζήτηση για καινοτομικά προϊόντα

Η βασική έρευνα, και ιδίως αυτή που «ανοίγει νέους δρόμους» με τη παραγωγή και διάχυση επιστημονικής γνώσης, αποτελεί το θεμέλιο για την μετέπειτα εξέλιξη σε εμπορικές καινοτομίες, με καθοριστικό ρόλο τις δημόσιες επενδύσεις. Η χρηματοδότηση και εν γένει υποστήριξη της πανεπιστημιακής έρευνας έχει επίσης ως αποτέλεσμα την ενδυνάμωση του εξειδικευμένου και υψηλών προσόντων ανθρωπίνου κεφαλαίου. Οι χώρες-μέλη της ΕΕ χρηματοδοτούνται και από κοινοτικά κονδύλια για βασική έρευνα. Τα Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης (ΚΠΣ) αποτελούν αξιόλογη πηγή πόρων της E&A, συμπληρώνοντας τα αντίστοιχα εθνικά προγράμματα.

Κύριος στόχος τους είναι η εκπαίδευση και ενθάρρυνση της κινητικότητας των ερευνητών, με τη παράλληλη διάχυση των ερευνητικών-καινοτομικών αποτελεσμάτων. Όμως στις χώρες με αυξημένες επιδόσεις στην καινοτομία, η έρευνα δεν διεξάγεται μόνο με δημόσιους ή κοινοτικούς πόρους. Αντίθετα, το ύψος των ιδιωτικών επενδύσεων για E&A είναι σημαντικά υψηλότερο, οι οποίες αντανακλούν την ικανότητα των επιχειρήσεων να παράγουν, να απορροφούν και να χρησιμοποιούν νέα γνώση με στόχο την ενίσχυση των καινοτομικών τους ενεργειών<sup>21</sup>.

Αντίστοιχα σημαντικός είναι και ο ρόλος της διαθεσιμότητας κεφαλαίων, κυρίως κεφαλαίων που αφορούν την χρηματοδότηση υψηλού κινδύνου, για την δύσκολη φάση που η καινοτομία περνάει από το στάδιο του βιομηχανικού πρωτοτύπου σε αυτό της εισαγωγής της ως τελικού προϊόντος στην αγορά. Εξάλλου κάθε οικονομική δραστηριότητα ενέχει εξ' ορισμού υψηλό κίνδυνο. Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό καινοτομιών περνά στην φάση της εμπορικής εκμετάλλευσης, και από αυτό ένα επίσης πολύ μικρό ποσοστό επιτυγχάνει την αποδοχή των καταναλωτών.

Το μέγεθος και η ποιότητα του ερευνητικού δυναμικού μιας χώρας σε θέματα τεχνολογίας και επιστημών αποτελεί επίσης μια ιδιαίτερα σημαντική συνιστώσα. Για παράδειγμα, ο αριθμός των ερευνητών ή κατόχων διδακτορικών διπλωμάτων κάθε χώρας, καταδεικνύει το βαθμό απασχόλησης αυτών σε σχέση με τη παραγωγή και την απορρόφηση καινοτομικής γνώσης. Οι περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες έχουν ανάμεσα στους 4 και 7 ερευνητές ανά χίλιους εργαζομένους, ενώ χώρες όπως η Ελλάδα, η Πορτογαλία και η Ιταλία βρίσκονται πολύ πιο πίσω. Βέβαια, η ανάπτυξη καινοτομιών δεν εξαρτάται μόνο από καταρτισμένους ερευνητές.

Η καινοτομία αντλεί ιδέες και προϋποθέτει εισροές από χώρους όπως η διοίκηση και το μάρκετινγκ. Υπό αυτή την έννοια, ο βαθμός στον οποίο το εκπαιδευτικό σύστημα μια χώρας παράγει ανθρώπινο δυναμικό υψηλού επιπέδου συμβάλλει στην δημιουργία ταλέντων, το οποίο αντλούν οι καινοτομικές επιχειρήσεις αλλά και άλλοι φορείς σε όλο το φάσμα της οικονομίας. Ανεξάρτητα από την ύπαρξη κατάλληλου και ταλαντούχου ανθρώπινου δυναμικού, σπουδαία είναι και η υποδομή για την διάχυση της πληροφόρησης στον ερευνητικό και επιχειρηματικό ιστό μιας χώρας. Τα φαινόμενα που συνδέονται με το Διαδίκτυο αποτελούν αδιάψευστο μάρτυρα για τα οφέλη που μπορεί να έχει η διάχυση της πληροφόρησης, στην ανάπτυξη καινοτομιών σε ένα ευρύ φάσμα κλάδων της οικονομίας.

---

<sup>21</sup> Η ενίσχυση των καινοτομιών σε επίπεδο επιχειρήσεων επηρεάζει, συνεκδοχικός, την ανταγωνιστικότητα, την απασχόληση και τις οικονομικές αλλαγές που συντελούνται σε εθνικό επίπεδο

Άλλοι παράγοντες του θεσμικού πλαισίου, όπως η φορολογική αντιμετώπιση δαπανών για E&A, οι αντιμονοπωλιακές πολιτικές για την ενθάρρυνση του ανταγωνισμού, και το «άνοιγμα» της εσωτερικής αγοράς στο διεθνή ανταγωνισμό, δημιουργούν ένα πλέγμα κινήτρων για την ενθάρρυνση της καινοτομίας. Μια τελική, και όχι πάντα προφανής, συνιστώσα της εθνικής «υποδομής» είναι το επίπεδο απαιτήσεων της εγχώριας κατανάλωσης. Σε ένα μεγάλο βαθμό η καινοτομία προέρχεται από τις απαιτήσεις που θέτει η πλευρά της ζήτησης. Η ύπαρξη ή μη όλων των ανωτέρω παραγόντων καθορίζει σε ένα μεγάλο βαθμό την ικανότητα μιας οικονομίας να καινοτομεί, αλλά ταυτόχρονα αποτελεί δείκτη ελκυστικότητας ξένων κεφαλαίων και επιχειρηματικών πρωτοβουλιών της E&A.

#### **4.1.2 Το «Μέσο» επίπεδο: Δίκτυα επιχειρήσεων (clusters)**

Με τον όρο δίκτυα εννοούνται οι ομάδες επιχειρήσεων, κλάδων και θεσμών / ιδρυμάτων που συνήθως χαρακτηρίζονται από γεωγραφική εγγύτητα τα οποία εξειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο πεδίο δραστηριοτήτων (π.χ. πληροφορική, βιοτεχνολογία) και συνδέονται μεταξύ τους με συγκεκριμένα κοινά και αλληλοσυμπληρούμενα χαρακτηριστικά. Η έμφαση στα δίκτυα (π.χ. δίκτυο επιχειρήσεων πληροφορικής) έναντι συγκεκριμένων (υπό)κλάδων (π.χ. εκτυπωτές ή τυποποιημένο λογισμικό) οφείλεται στο γεγονός ότι στα δίκτυα παρατηρούνται έντονα φαινόμενα διάχυσης γνώσης, εμπειρίας και αλληλοσυμπλήρωσης ικανοτήτων που ενισχύουν το βαθμό της καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας των μελών του δικτύου. Η καινοτομικότητα των διαφόρων δικτύων, όπως γίνεται φανερό, προσδιορίζει και επηρεάζει την καινοτομία σε εθνικό επίπεδο.

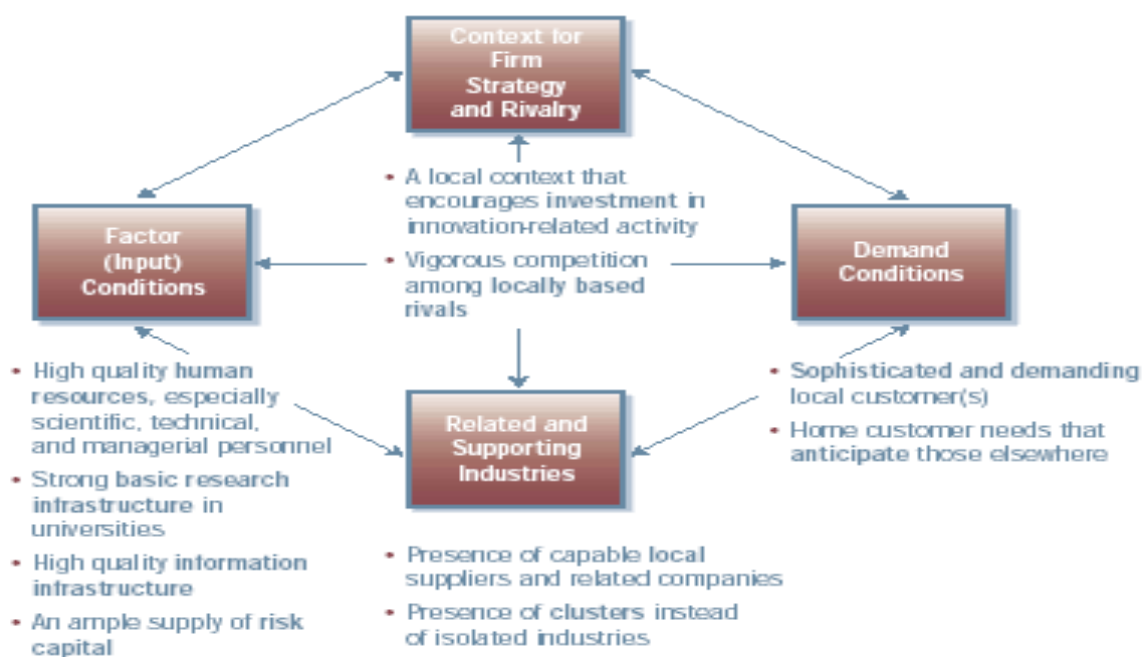
Οι κατηγορίες παραγόντων που παίζουν ιδιαίτερο ρόλο για την ανάπτυξη της καινοτομικότητας στο επίπεδο των δικτύων αφορούν<sup>22</sup>:

- την διαθεσιμότητα και ποιότητα απαραίτητων εισροών (factor conditions)
- την ύπαρξη ενός υγιούς ανταγωνιστικού πλαισίου ανάμεσα στις επιχειρήσεις,
- την ύπαρξη κατάλληλων ερεθισμάτων από την εσωτερική<sup>23</sup> αγορά, και
- την ύπαρξη σχετιζόμενων και «υποστηρικτικών» κλάδων.

<sup>22</sup> Η ανάλυση εδώ αντλεί έντονα από την συμβολή του M. Porter του Harvard σχετικά με την εθνική ανταγωνιστικότητα: M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990.

<sup>23</sup> Η εσωτερική αγορά αφορά τόσο την κατά κυριολεξία εγχώρια ελληνική όσο και (με αυξανόμενη σημασία στο μέλλον) την ευρύτερη ενιαία αγορά της ΕΕ.

Οι «εισροές» περιλαμβάνουν ανθρώπινο κεφάλαιο υψηλού επιπέδου (τεχνικούς, ειδικούς επιστήμονες, διοικητικό προσωπικό), διεξαγωγή έρευνας σε ζητήματα αιχμής, ένα αποτελεσματικό σύστημα μεταφοράς / ανταλλαγής γνώσης εντός της ομάδας και ύπαρξη χρηματοδοτικών κεφαλαίων. Το ανταγωνιστικό πλαίσιο αφορά τους κανόνες, τα κίνητρα, και τις πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις και που τις ωθούν να στραφούν προς την καινοτομία. Ο έντονος εσωτερικός ανταγωνισμός και η πίεση από σημαντικούς διεθνείς ανταγωνιστές αναγκάζει τις επιχειρήσεις να «ωψώσουν τον πήχη» της ανταγωνιστικότητας και να πειραματίζονται με νέες ιδέες και νέα γνώση.



Σχήμα 5 : Το περιβάλλον για καινοτομία<sup>24</sup>

Ακόμα όμως και με υψηλό επίπεδο εισροών και έντονο ανταγωνισμό το επίπεδο καινοτομικότητας θα είναι χαμηλό εάν η εγχώρια ζήτηση δεν ωθεί τις επιχειρήσεις προς την συνεχή βελτίωση για την κάλυψη των συνεχώς μεταβαλλόμενων αναγκών της αγοράς. Οι «απαιτητικοί» πελάτες διαμορφώνουν ένα ισχυρό κίνητρο για καινοτομία. Ανεξάρτητα από τους παραπάνω παράγοντες, η καινοτομία είναι δύσκολη στο βαθμό που οι επιχειρήσεις είναι απομονωμένες μεταξύ τους, ή στο βαθμό που δεν υπάρχει υποστήριξη στην καινοτομική προσπάθεια από συμπληρωματικούς κλάδους.

<sup>24</sup> Πηγή: Porter, M. and Stern, S., The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index, 1999.



Όπως σημειώθηκε και παραπάνω, η καινοτομία τείνει να αναπτύσσεται εντός δικτύων, ιδίως σε δίκτυα που χαρακτηρίζονται από γεωγραφική συγκέντρωση. Οι επιχειρήσεις εντός δικτύων τείνουν να αντιλαμβάνονται καθαρότερα και γρηγορότερα τις νέες ανάγκες όπως αυτές αναδύονται σε σύγκριση με τις «απομονωμένες» επιχειρήσεις.

Επιπρόσθετα, έχει παρατηρηθεί ότι συνήθως είναι σε θέση να εισάγουν καινοτομίες στην αγορά πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά ακριβώς επειδή, όντας μέλη του δικτύου, έχουν αμεσότερη πρόσβαση σε υπό-κατασκευαστές, εξαρτήματα και άλλες αναγκαίες υπηρεσίες. Πολλές χώρες εφαρμόζοντας πολιτικές που ενθαρρύνουν τη δημιουργία δικτύων κατάφεραν να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε διάφορους κλάδους, πλεονεκτήματα που πηγάζουν κυρίως από την επίτευξη υψηλού βαθμού καινοτομικότητας προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών.

#### **4.1.3 Το «Μίκρο» επίπεδο: Καινοτομία και επιχειρήσεις**

Αν οι παραπάνω παράγοντες σχετίζονται με το «μάκρο» (εθνική «υποδομή» και «σύνδεσμοι») και το «μέσο» (δίκτυα) επίπεδο, η επιχείρηση καθεαυτή αποτελεί το «μικρό» επίπεδο. Δεδομένου ότι είναι οι επιχειρήσεις αυτές που εισάγουν στις αγορές καινοτομικά προϊόντα, η εξέταση των παραγόντων που συνδέονται άμεσα με τις ίδιες και που συμβάλλουν θετικά ή αρνητικά στην καινοτομικότητα τους, είναι καθοριστική. Η θεωρητική όσο και εμπειρική έρευνα έχει δείξει ότι η δυνατότητα μιας επιχείρησης για καινοτομία σχετίζεται τόσο με το ευρύτερο πλαίσιο εντός του οποίου κινείται («Μάκρο» και «Μέσο» επίπεδο ανάλυσης), όσο και με τα ιδιοσυγκρασιακά της χαρακτηριστικά και ικανότητες.

Σε ότι αφορά το «εσωτερικό περιβάλλον» της επιχείρησης, η έρευνα έχει γενικά καταλήξει στο ότι μια σειρά από κυρίως άυλα (intangible) και ιδιοσυγκρασιακά χαρακτηριστικά βρίσκονται πίσω από την καινοτομική ικανότητα. Τα κυριότερα από αυτά σχετίζονται με την υιοθέτηση αποκεντρωμένων και ευέλικτων οργανωτικών δομών με «ανοιχτή» επικοινωνία τόσο κάθετα (ανάμεσα στα οργανωτικά επίπεδα) όσο και οριζόντια (εντός των οργανωτικών επιπέδων). Η ύπαρξη επιχειρησιακού κλίματος και ηγετικής ομάδας που ευνοεί την ανάληψη κινδύνου μια καινοτομικής προσπάθειας, καθώς επίσης και αντίστοιχων πολιτικών και οργανωτικών δομών για την ενθάρρυνση ανάληψης καινοτομικών δράσεων είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντικά. 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. 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 πολυ-επίπεδη διαδικασία που εμπλέκει πολλούς δρώντες και είδη γνώσεων.

Για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να καινοτομήσει θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται με αποτελεσματικότητα τα αποθέματα γνώσης στο εσωτερικό της αλλά και να είναι σε θέση να εντοπίζει τις πηγές γνώσης που δεν διαθέτει. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών φαίνεται να διαδραματίζει έναν εξίσου υποστηρικτικό ρόλο.

Συμπερασματικά, αναφέρθηκε η γενική δομή της εθνικής πολιτικής για κάθε χώρα, καθώς και τις κυρίαρχες χώρες στον τομέα την ανάπτυξης και της καινοτομίας. Δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα σημεία αυτά που τις κάνουν ανταγωνιστικές και καινοτόμες. Στα επόμενα κεφάλαια, θα αναπτυχθούν αναλυτικά τόσο οι πολιτικές για τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσο και για τον ελλαδικό χώρο ξεχωριστά

## **4.2 Ευρωπαϊκή πολιτική καινοτομίας**

### **4.2.1 Η καινοτομία στην Ευρωπαϊκή Ένωση**

Όπως οι νέες επιχειρήσεις καινοτομούν ώστε να εδραιωθούν στον χώρο της αγοράς και να μείνουν σε αυτόν, έτσι και τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) προκειμένου να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, την ανάπτυξή τους και την απασχόληση των πολιτών τους, οφείλουν να προάγουν την καινοτομική αντίληψη. Η Ε.Ε. υπέχει την υποχρέωση να δημιουργήσει ένα πρόσφορο έδαφος για τις επιχειρήσεις, την βιομηχανία και την καινοτομία, ώστε να μπορούν να εξελιχθούν πλήρως μέσα στο υπερ- ανταγωνιστικό περιβάλλον που αναπτύσσονται. Στο άρθρο 157 της Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (ΕΚ) ορίζονται επισήμως τα συγκεκριμένα μέτρα υποστήριξης των δράσεων που αναλαμβάνουν τα κράτη μέλη στο πλαίσιο της βιομηχανικής πολιτικής.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, για την ενίσχυση και την κοινοποίηση της καινοτομίας, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της νέας γνώσης, προάχθηκε ένα νέο σύνολο πολιτικών της Ε.Ε., κυρίως σε περιφερειακό επίπεδο. Εκείνη την εποχή δημιουργήθηκαν δύο βιβλία στην Ε.Ε., η Λευκή και η Πράσινη Βίβλος. Το Λευκό Βιβλίο, όπως αλλιώς το αποκαλούν, είναι ένα σύνολο επίσημων προτάσεων για συγκεκριμένες πολιτικές με στόχο, εκτός των άλλων, την μείωση της κοινωνικής μαστιγας, της ανεργίας στην Ε.Ε.. Ενώ, το Πράσινο Βιβλίο εμπεριέχει ιδέες, οι οποίες χρησιμεύουν ως πυλώνα συζήτησης ώστε να ληφθούν κάποιες αποφάσεις. Συγκεκριμένα, το 1993 στη Λευκή Βίβλο είχαν τεθεί στόχοι, τους οποίους η Επιτροπή άρχισε να ολοκληρώνει από το 1994, σχετικά με την δημιουργία μιας ενιαίας αγοράς για την επέκταση των βιομηχανικών και εμπορικών δραστηριοτήτων.

Το 1995, δημοσιεύτηκε το Πράσινο Βιβλίο για την προώθηση της καινοτομίας, το οποίο ακολούθησε το πρώτο πρόγραμμα δράσης για την καινοτομία στην Ευρώπη: «Καινοτομία υπέρ της οικονομικής μεγέθυνσης και της ανάπτυξης στην Ευρώπη (1996)»<sup>25</sup>, στο οποίο υπογραμμίζονται οι ακόλουθοι στόχοι καίριας σημασίας:

- Προώθηση πνεύματος καινοτομίας, τόσο στην κοινωνία όσο και την οικονομία.
- Παροχή ενός ικανοποιητικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος από την άποψη των νομοθετικών, κανονιστικών και χρηματοοικονομικών διατάξεων για την προώθηση της καινοτομίας.
- Προώθηση της δημιουργίας αποτελεσματικότερων σχέσεων μεταξύ της έρευνας, της καινοτομίας και των επιχειρήσεων.

Μερικά χρόνια αργότερα, το Μάρτιο του 2000, πραγματοποιήθηκε η σύνοδος της Λισσαβόνας. Γνωρίζοντας πλέον ότι η καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας και αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο του επιχειρηματικού πνεύματος, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο έθεσε ένα στόχο: «να καταστεί η Ευρωπαϊκή Ένωση η πλέον ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, μέσα στην επόμενη δεκαετία, η οποία θα έχει την ικανότητα της αειφόρου οικονομικής μεγέθυνσης»<sup>26</sup>. Για τον λόγο αυτό το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο προσπάθησε να κατευθύνει τις κοινωνίες να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που προσφέρει η νέα οικονομία, με την βοήθεια σχετικών προγραμμάτων. Κάποια από αυτά πλαισιώνονται από προγράμματα οργάνωσης και συγκρότησης, διάχυση της γνώσης, εναύσματα για καινοτομική συμπεριφορά και ανάληψη κινδύνων, προώθηση επενδύσεων, προστασία περιβάλλοντος κ.λπ..

---

<sup>25</sup> 2003-2006 Παρατηρητήριο Καινοτομίας Δυτικής Μακεδονίας

<sup>26</sup> Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο σχετικά με την υποβολή πρότασης οδηγίας και δύο προτάσεων σύστασης προκειμένου να διευκολυνθεί η εισδοχή υπηκόων τρίτων χωρών για σκοπούς επιστημονικής έρευνας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα /\* COM/2004/0178 τελικό

#### 4.2.2 Ευρωπαϊκά προγράμματα προώθησης της καινοτομίας

Από τα πιο βασικά εργαλεία προώθησης της καινοτομίας για την καθιέρωση της έρευνας και της τεχνολογικής ανάπτυξης, θεωρούνται τα Κοινοτικά Προγράμματα Πλαίσια. Το Πέμπτο Πρόγραμμα Πλαίσιο (1998-2002) συνέθεσε το κυριότερο πρόγραμμα χρηματοδότησης της ευρωπαϊκής έρευνας για την περίοδο 1998-2002, συνολικού προϋπολογισμού 15 εκατ. ευρώ. Μέσα στο πρόγραμμα παρέχεται πληροφόρηση, συμβουλευτικές υπηρεσίες και υποστήριξη όλων των ενδιαφερομένων φορέων, όπως επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, για τη συμμετοχή τους στην υποβολή προτάσεων ή την εξεύρεση εταίρων.

Με κοινό σκοπό την ανέγερση και την ολοκλήρωση της ευρωπαϊκής κοινότητας, ξεκινά η διεθνική συνεργασία να ισχυροποιείται, οι στόχοι της να συγκεκριμενοποιούνται και να εμφανίζονται παντού οι αρχές της επικουρικότητας και της συνοχής.

Για την επόμενη τετραετία δημιουργήθηκε το Έκτο Πρόγραμμα Πλαίσιο (2002-2006) από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, με την έγκριση των Κυβερνήσεων των κρατών μελών, έχοντας προϋπολογισμό αυξημένο κατά 17% σε σχέση με το προηγούμενο Πρόγραμμα Πλαίσιο. Σε αυτό το μέσο προώθησης της καινοτομίας εμφανίζονται νέα μέσα χρηματοδοτικής υποστήριξης. Μέσω αυτών είναι εφικτή η συγκέντρωση σημαντικής ποσότητας πόρων, η ενίσχυση των ενεργειών ορισμένων τομέων (π.χ. ερευνητικοί), η ενίσχυση των πρωτοβουλιών δικτύωσης των εθνικών δραστηριοτήτων και η υλοποίηση των διατάξεων του άρθρου 169 της Συνθήκης. Στο άρθρο αυτό επικροτείται η συμμετοχή της Κοινότητας σε δράσεις που αναλαμβάνουν από κοινού τα κράτη μέλη.

Το Έβδομο Πρόγραμμα Πλαίσιο (2007-2013) αναμένεται να αποτελέσει το πιο ουσιαδές μέσο χρηματοδότησης της έρευνας από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την περίοδο 2007 – 2013, με ενδεικτικό προϋπολογισμό 72,73 δισ. ευρώ. Αυτό το κοινοτικό πρόγραμμα πλαίσιο ανοίγει νέο δρόμο για την Έρευνα & Τεχνολογική Ανάπτυξη (E&TA) στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Προάγει την αύξηση των επενδύσεων σε έρευνα και φροντίζει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των κοινοτήτων στον τομέα αυτό και στην αναζήτηση νέας γνώσης. Το Έβδομο Πρόγραμμα Πλαίσιο κατόπιν δημόσιας διαβούλευσης, διαχωρίστηκε και συνδέθηκε γύρω από τέσσερα προγράμματα:

- Το πρόγραμμα Συνεργασίας. Το οποίο αφορά την συνεργατική έρευνα μεταξύ της βιομηχανίας και της έρευνας σε διακρατικό πλαίσιο, την δημιουργία κοινών τεχνολογικών πρωτοβουλιών και τον συντονισμό με εθνικά ερευνητικά προγράμματα.
- Το πρόγραμμα Ιδέες. Βασικό του στοιχείο είναι η ενίσχυση της έρευνας για την αναζήτηση νέων γνώσεων που θα δώσουν προβάδισμα στην Ευρώπη. Η ύπαρξη του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Έρευνας ως επικεφαλής της ευρωπαϊκής έρευνας, επιδοκιμάζει την αναζήτηση αυτή χορηγώντας υποτροφίες.

- Το πρόγραμμα Άνθρωποι. Στο πρόγραμμα αυτό ενθαρρύνεται η απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού της έρευνας στην Ε.Ε., δηλαδή των ερευνητών υψηλού επιπέδου. Σημαντική είναι κ η στήριξη των δράσεων «Μαρία Κιουρί» με τις οποίες παρέχονται φιλόφρονα υποτροφίες .
- Το πρόγραμμα Ικανότητες. Αυτό το πρόγραμμα προωθεί τα αποτελεσματικά μέσα που θα προσδώσουν ανταγωνιστικότητα στους ερευνητές, τις ερευνητικές υποδομές, την υποστήριξη των περιφερειών, την έρευνα για ΜΜΕ και την επιστήμη μέσα στην κοινωνία.

Μερικά ακόμη μέσα προώθησης της καινοτομίας στην Ευρώπη είναι το Πρόγραμμα για την Ανταγωνιστικότητα και την Καινοτομία (CIP) και το πρόγραμμα LIFE+. Το πρώτο πρόγραμμα-πλαίσιο διαρκεί από το 2007 έως το 2013 με συνολικό προϋπολογισμό 3.621.000.000 €. Το γενικό πλαίσιο του CIP δίνει το έναυσμα στις επιχειρήσεις, και ιδίως στις ΜΜΕ, να είναι ανταγωνιστικές, να αναπτύσσουν κάθε μορφής καινοτομία , προωθεί την χρήση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και ενθαρρύνει την διάχυση της πληροφορίας δίχως περιορισμούς μέσω της χρήσης των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών. Το πρόγραμμα αυτό διαρθρώνεται σε τρία επιχειρησιακά προγράμματα:

- *Το Πρόγραμμα Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας (EIP)*. Ένα πρόγραμμα το οποίο υποστηρίζει την χρηματοδότηση ΜΜΕ και την δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος ανάπτυξής τους, την προώθηση καινοτομιών και επιχειρηματικότητας κυρίως οικολογικής νοοτροπίας.
- *Υποστήριξη της πολιτικής για τις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ICT-PSP)*. Σε αυτό το πρόγραμμα υπάρχουν υπηρεσίες για την κοινοποίηση των πολιτικών της Ε.Ε. και των επενδυτικών ευκαιριών. Παρέχεται, επίσης, αρωγή στην εξεύρεση επιχειρηματικών συνεργασιών για την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων.
- *Το Πρόγραμμα Έξυπνης Ενέργειας στην Ευρώπη (IEE)*. Προσπαθώντας να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να μετατρέψουν τις πολιτικές της Ευρώπης σε πράξεις, το Πρόγραμμα Έξυπνης Ενέργειας προωθεί και χρηματοδοτεί έξυπνες ιδέες για την αύξηση του ανταγωνιστικού προφίλ της Ε.Ε.

Το πρόγραμμα LIFE+ αποτελεί για τις επιχειρήσεις ένα χρηματοδοτικό εργαλείο για το περιβάλλον 2007-2013 και ο συνολικός προϋπολογισμός για την εφαρμογή του ανέρχεται σε 2.143 δισ. ευρώ. Ως στόχο έχει την συμβολή στην ανάπτυξη, εφαρμογή, παρακολούθηση και αξιολόγηση της περιβαλλοντικής πολιτικής και νομοθεσίας, συμπεριλαμβανομένης της ενσωμάτωσης του περιβάλλοντος σε άλλες πολιτικές με απώτερο στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι ενότητες του LIFE+ είναι οι εξής τέσσερις:

- Φύση και Βιοποικιλότητα
- Περιβαλλοντική Πολιτική και Διακυβέρνηση (Ανάπτυξη και Επίδειξη
- καινοτόμων προσεγγίσεων, τεχνολογιών, μεθόδων και μέσων πολιτικής)
- Ενημέρωση και επικοινωνία

Επιπρόσθετα, χρηματοδοτούνται και προγράμματα με πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, τα οποία ονομάζονται «κοινοτικές πρωτοβουλίες» και «καινοτόμες ενέργειες». Οι κοινοτικές πρωτοβουλίες αφορούν την χρονική περίοδο 2000-2006 και είναι οι εξής τέσσερις:

- INTERREG III, η οποία σχετίζεται με την διασυνοριακή συνεργασία και την τόνωση των σχέσεων των περιφερειών της Ε.Ε. ώστε να αντιμετωπισθούν τα προβλήματα που απορρέουν από την απομόνωσή τους.
- URBAN II, η οποία αφορά στην ανάπτυξη καινοτομικών εφαρμογών για την οικονομική και κοινωνική ανασυγκρότηση πόλεων και την διάχυση νέας γνώσης και εμπειριών προς αυτές.
- LEADER+ , η οποία έχει ως στόχο την ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής για τις αγροτικές περιοχές, μέσω ολοκληρωμένων αναπτυξιακών προγραμμάτων και συνεργασίας ομάδων τοπικής δράσης.
- EQUAL, η οποία σχετίζεται με την εξάλειψη όλων των διακρίσεων που εμφανίζονται στην αγορά εργασίας, σε πλαίσιο εθνικής συνεργασίας.

Ειδικότερα η κοινοτική πρωτοβουλία INTERREG χωρίζεται σε τρία τμήματα:

- INTERREG IIIA: Αφορά στην διασυνοριακή συνεργασία μεταξύ όμορων αρχών με αποστολή την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη μέσω κοινών στρατηγικών βιώσιμης χωρικής ανάπτυξης.
- INTERREG IIIB: Αφορά στην διεθνική συνεργασία, που αποσκοπεί στην χωρική ολοκλήρωση μεγάλων ευρωπαϊκών περιφερειών για να υπάρξει ισορροπία στην Κοινότητα..
- INTERREG IIIC: Αφορά στην διαπεριφερειακή συνεργασία με στόχο την αποδοτικότερη εφαρμογή των πολιτικών και των εργαλείων περιφερειακής ανάπτυξης μέσω της δικτύωσης. Των περιφερειών που παρακαμάζουν

Από την άλλη, οι καινοτόμες ενέργειες προβλέπονται στο άρθρο 10 του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και σχετίζονται με πρότυπες ενέργειες αστικής ανάπτυξης και χωροταξίας για την ανάπτυξη νεωτεριστικών μεθόδων και πρακτικών . Οι καινοτόμες ενέργειες την περίοδο 2000-06 αναπτύσσονται σε οκτώ τομείς:

- Νέες Πηγές Απασχόλησης,
- Πολιτιστική Κληρονομιά,
- Προώθηση Τεχνολογικής Καινοτομίας – RIS,
- Κοινωνία της Πληροφορίας – RISII,
- Περιφερειακά ή Χωροταξικά Σχέδια – TERRA και πιλοτικές δράσεις,
- Αστική Ανάπτυξη,
- Εσωτερική Διαπεριφερειακή Συνεργασία – RECITE II,
- Εξωτερική Διαπεριφερειακή Συνεργασία – ECOS-Ouverture II.

Τέλος, η σύσταση του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Καινοτομίας και Τεχνολογίας (EIT) θεωρήθηκε ένα επιπλέον απαραίτητο θεμέλιο για την βάση της καινοτομικής και ανταγωνιστικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων. Το EIT είναι ένας αυτόνομος ευρωπαϊκός φορέας , που έλαβε 309 εκατ. ευρώ από τον προϋπολογισμό της ΕΕ για την περίοδο 2007-2013. Το EIT:

- Ενθαρρύνει και προωθεί την καινοτομία
- Δημιουργεί μια «κρίσιμη μάζα» ανθρώπινων και φυσικών πόρων
- Ελκύει και διατηρεί τις επενδύσεις του ιδιωτικού τομέα στην καινοτομία
- Φέρνει κοντά φοιτητές και ερευνητές
- Προσφέρει ένα μοντέλο αναφοράς για την καινοτομία.

Επίσης, ενθαρρύνει την πρόοδο της καινοτομίας σε διεθνές επίπεδο μέσω της δημιουργίας των Κοινοτήτων Γνώσης και Καινοτομίας (KICs). Τα KICs είναι «ολοκληρωμένες, δημιουργικές συνεργασίες οι οποίες θα ενσωματώνουν την εκπαίδευση, την τεχνολογία, την έρευνα, τις επιχειρήσεις και την επιχειρηματικότητα και οι οποίες θα προκαλέσουν νέες καινοτομίες και νέα μοντέλα της καινοτομίας και θα εμπνεύσουν και άλλες να τις μιμηθούν».<sup>27</sup> Οι Κοινότητες Γνώσης και Καινοτομίας:

- Περιλαμβάνουν παράγοντες από την τριτοβάθμια εκπαίδευση, την έρευνα και τις επιχειρήσεις
- Προάγουν την παραγωγή, τη διάδοση και την αξιοποίηση προϊόντων νέας γνώσης και ορθών πρακτικών
- Μετασχηματίζουν τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και της έρευνας σε εμπορικά αξιοποιήσιμη καινοτομία
- Διασφαλίζουν τη σταθερή εστίαση στην επίτευξη και τη διάδοση χρήσιμων αποτελεσμάτων.

---

<sup>27</sup> Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Επιτροπή Ερευνών (2009): EIT-KICS Ίδρυση κοινοτήτων γνώσης και καινοτομίας του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Καινοτομίας και Τεχνολογίας

Τα πρώτα τρία KICs που έχουν δημιουργηθεί μέχρι τώρα είναι τα εξής:

- Κλιματική Αλλαγή: Άμβλυνση των επιπτώσεων και Προσαρμογή (Climate change mitigation and adaptation: Climate-KIC)
- Διατηρήσιμη Ενέργεια (Sustainable energy: KIC InnoEnergy)
- Μελλοντική Κοινωνία της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (Future information and communication society: EIT ICT Lab).

#### 4.2.3 Η Χρηματοδότηση της Ε.Ε.

Για την στήριξη της απόπειρας των επιχειρήσεων να καινοτομήσουν, αναγκαία είναι η χρηματοδότηση των πολιτικών και των προγραμμάτων αυτών από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Μια από τις πρωταρχικές πηγές χρηματοδότησης είναι το πολυετές πρόγραμμα για τις επιχειρήσεις και την επιχειρηματικότητα (2001-2005). Ως στόχο είχε την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, την ενίσχυση του νομοθετικού, διοικητικού και χρηματοοικονομικού περιβάλλοντός τους, την προώθηση της επιχειρηματικότητας και την στήριξη των καινοτομικών ενεργειών τους. Επιπλέον, υπάρχει και το προτεινόμενο «Κοινό Στρατηγικό Πλαίσιο», στην Πράσινη Βίβλο, το οποίο καλύπτει το Έβδομο Πρόγραμμα Πλαίσιο, το πρόγραμμα-πλαίσιο για την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα (CIP) και το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Καινοτομίας και Τεχνολογίας (EIT).



Άλλες πηγές στήριξης της καινοτομικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων είναι τα διαρθρωτικά ταμεία και η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ETE). Τα διαρθρωτικά ταμεία προωθούν την αναπτυξιακή ισότητα και την κοινωνικοοικονομική ενότητα. Έχουν ως αρχή :

- Να προγραμματίζουν τις ενισχύσεις που θα δοθούν
- Να υπάρχει εταιρική σχέση μεταξύ μεγίστου αριθμού ενδιαφερομένων μερών
- Να υπάρχει προσθετικότητα της ευρωπαϊκής ενίσχυσης σε σχέση με τις εθνικές επιδοτήσεις (Οι συνεισφορές δηλαδή των διαρθρωτικών ταμείων δεν πρέπει να οδηγούν σε μείωση των εθνικών διαρθρωτικών δαπανών στις περιφέρειες των κρατών μελών)
- Να διαχειρίζονται, να παρακολουθούν και να αξιολογούν τη χρησιμοποίηση των Ταμείων
- Να ελέγχουν τις πληρωμές και να κάνουν δημοσιονομικούς ελέγχους.



Υπάρχουν τέσσερα τέτοιου είδους ταμεία. Είναι το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ), το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Προσανατολισμού και Εγγυήσεων (ΕΓΤΠΕ) και το χρηματοδοτικό μέσο προσανατολισμού της αλιείας (ΧΜΠΑ).

Τους ίδιους περίπου στόχους με τα διαρθρωτικά ταμεία έχει και η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων για οικονομική, κοινωνική και εδαφική συνοχή μέσω της ισόρροπης ανάπτυξης. Η τράπεζα αυτή δημιουργήθηκε με τη συνθήκη της Ρώμης και αποτελεί το χρηματοδοτικό όργανο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Δαπανεί σχέδια και δανειοδοτεί με πόρους τους οποίους δανείζεται από αγορές κεφαλαίων και από ίδια κεφάλαιο. Οι παραπάνω τρόποι χρηματοδότησης είναι από τους πιο βασικούς άξονες διατήρησης της Ευρωπαϊκής προόδου και ανταγωνιστικότητας μέσα από την προτροπή της ανάπτυξης της καινοτομίας

#### **4.2.4 Καινοτομία και Έρευνα στην Ευρώπη**

Χάρη στην Ευρωπαϊκή Ένωση και σε όλα τα προαναφερθέντα συστήματα προώθησης της καινοτομίας, δημιουργήθηκαν οι κατάλληλες συνθήκες για να αναπτύξουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί καινοτομική δράση. Σε αυτή τη καινοτομική δράση ενσωματώνεται μέσα η έννοια της έρευνας. Παράλληλα με την έρευνα κινούνται και οι έννοιες της γνώσης και της τεχνολογικής προόδου, καθώς η έρευνα παράγει νέα γνώση και νέες τεχνολογίες.. Συγκεκριμένα, η έρευνα συντελεί στην δημιουργία θέσεων εργασίας και στην βελτίωση του τρόπου και της ποιότητας ζωής. Για τον λόγο αυτό κατά καιρούς, η Ε.Ε. έχει καταβάλλει πληθώρα προσπάθειες για την δημιουργία ενός ενιαίου Ευρωπαϊκού Χώρου Έρευνας (Ε.Χ.Ε.). Ο ΕΧΕ αποτελεί συνισταμένη της συνόδου της Λισαβόνας για την ανάδειξη της Ευρώπης ως μια ισχυρότατη οικονομία. Μέσω αυτού του ενιαίου χώρου που θεωρείται υψίστης σπουδαιότητας, ενθαρρύνεται η ανταλλαγή γνώσεων μέσω δικτύων Ευρωπαίων ερευνητών ώστε να προαχθεί η καινοτομικότητα. Όπως αναφέρεται και στο διαδικτυακό τόπος «Σύνοψη της νομοθεσίας της ΕΕ»: Η έρευνα αποτελεί μια από τις κορυφές του τριγώνου της γνώσης (εκπαίδευση, καινοτομία και έρευνα), το οποίο αναμένεται να ενισχύσει την ανάπτυξη και την απασχόληση στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Σχήμα 6).

Το γνωστικό τρίγωνο εκφράζει σχηματικά την σύνδεση της έρευνας, της εκπαίδευσης και της καινοτομίας ως αλληλεπιδρώντα στοιχεία για την στρατηγικής της ανάπτυξης μια οικονομίας. Η έρευνα προωθεί νέες γνώσεις, οι οποίες μεταλαμπαδεύονται μέσω της εκπαίδευσης, και το ανθρώπινο δυναμικό φέρει εις πέρας νέες εφαρμογές-καινοτομίες.

Στο ίδιο μήκος κινείται και μία έρευνα του ΟΟΣΑ<sup>28</sup>, η οποία υπογραμμίζει την βαρύτητα της γνώσης και την άμεση εξάρτηση των προηγμένων οικονομιών όλο και περισσότερο από αυτήν. Ο τομέας της έρευνας και της ανάπτυξης (E&A) υποβοηθά την οικονομική άνθιση και συντελεί στην ευημερία.



Σχήμα 6: Το τρίγωνο της γνώσης (εκπαίδευση, καινοτομία και έρευνα)

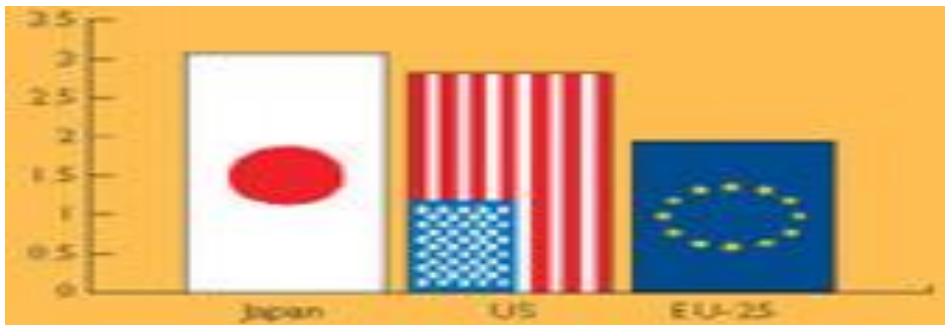
Με παρόμοια τρόπο συνδέεται και η καινοτομία και με την τεχνολογική ανάπτυξη. Οι μεγαλύτερες τεχνολογικές αλλαγές που έχουν συμβεί στην ιστορία βασίζονται στην συστηματική έρευνα και στην καινοτομία. Να σημειωθεί επίσης ότι διανύουμε τον 21ο αιώνα, ο οποίος θεωρείται ο αιώνας της επιστήμης και της τεχνολογίας.

Γενικά, οι δραστηριότητες της έρευνας και της τεχνολογικής ανάπτυξης σε αυτόν τον ευρωπαϊκό χώρο έρευνας, θεωρούνται οι πιο αποτελεσματικές για την ανάληψη καινοτομιών. Όπως τονίστηκε και στα Κοινοτικά Προγράμματα Πλαίσια, η E&TA είναι από ένας από τους κύριους κινητήριους μοχλούς της μεγέθυνσης των επιχειρήσεων, της οικονομικής ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας των οικονομιών της E.E. σε σχέση με τις υπόλοιπες οικονομίες του κόσμου.

---

<sup>28</sup> ΟΟΣΑ (1996), The OECD Jobs Strategy – Technology, Productivity and Job Creation, Volume 1, Pari- 28 Πηγή : Γενική Διεύθυνση Έρευνας , Στοιχεία : ΟΟΣΑ, Eurostat

Δυστυχώς όμως, βάσει των παρακάτω στατιστικών στοιχείων η Ε.Ε. δεν καταβάλλει αρκετούς πόρους σε σχέση με τις πιο ισχυρές οικονομίες:



Σχήμα 7: Ύψος των επενδύσεων σε έρευνα και ανάπτυξη (Γενικές δαπάνες για την E&A ως % του ΑΕΠ) στην ΕΕ, την Ιαπωνία και τις ΗΠΑ για το 2012<sup>9</sup>

Η Ευρώπη αποδεικνύεται πολύ καλή στη δημιουργία γνώσης υψηλού επιπέδου, όμως είναι πολύ λιγότερο επιτυχημένη στην προσπάθεια μετασχηματισμού της παραγόμενης γνώσης σε νέα κοινωνικοοικονομικά οφέλη. Προκειμένου να αξιοποιηθεί η γνώση, πρέπει να εφαρμόζεται και να μεταφέρεται σε αυτούς που θα τη μετατρέψουν, σε νέες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις και την κοινωνία.

Όπως απεικονίζεται παραπάνω οι βιομηχανίες της Ιαπωνίας και των ΗΠΑ δαπανούν περισσότερα για την τεχνολογία και την καινοτομία, ενώ η Ευρώπη έχει το χαμηλότερο ποσοστό επενδύσεων. Και αυτό διότι, δεν είναι εφικτό όλες οι χώρες να καταφέρουν την ίδια και ταυτόχρονη καλή επίδοση στην καινοτομία. Μερικά κράτη ξεκίνησαν σχετικά αργά να ενστερνίζονται το καινοτομικό πνεύμα και επηρέασαν αρνητικά την Ευρώπη σαν σύνολο σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Οι χώρες αυτές της Ε.Ε. κατά σειρά επιδόσεων στην καινοτομία είναι:

- Χώρες με υψηλές επιδόσεις στον τομέα της καινοτομίας: η Δανία, η Φινλανδία, η Γερμανία και η Σουηδία που παρουσιάζουν επιδόσεις πολύ υψηλότερες από τον μέσο όρο της ΕΕ..
- Χώρες με καλές επιδόσεις στον τομέα της καινοτομίας: η Αυστρία, το Βέλγιο, η Κύπρος, η Εσθονία, η Γαλλία, η Ιρλανδία, το Λουξεμβούργο, οι Κάτω Χώρες, η Σλοβενία και το ΗΒ που παρουσιάζουν επιδόσεις κοντά στον μέσο όρο της ΕΕ .
- Χώρες με μέτριες επιδόσεις στον τομέα της καινοτομίας: οι επιδόσεις της Κροατίας, της Τσεχικής Δημοκρατίας, της Ελλάδας, της Ουγγαρίας, της Ιταλίας, της Μάλτας, της Πολωνίας, της Πορτογαλίας, της Σλοβακίας και της Ισπανίας είναι χαμηλότερες από τον μέσο όρο της ΕΕ.

<sup>29</sup> Πηγή : Γενική Διεύθυνση Έρευνας , Στοιχεία : ΟΟΣΑ, Eurostat

- Χώρες με χαμηλές επιδόσεις στον τομέα της καινοτομίας: Οι επιδόσεις της Βουλγαρίας, της Λετονίας, της Λιθουανίας και της Ρουμανίας είναι πολύ χαμηλότερες από τον μέσο όρο της ΕΕ των 27.

Κατά γενική ομολογία, θεωρείται απαραίτητο όλα τα κράτη-μέλη της Ευρώπης να συγκεντρώσουν τις δυνατότητες των οικονομιών τους, σχετικά με την αξιοποίηση της γνώσης, την τεχνολογική πρόοδο, την παραγωγικότητα και την καινοτομία.

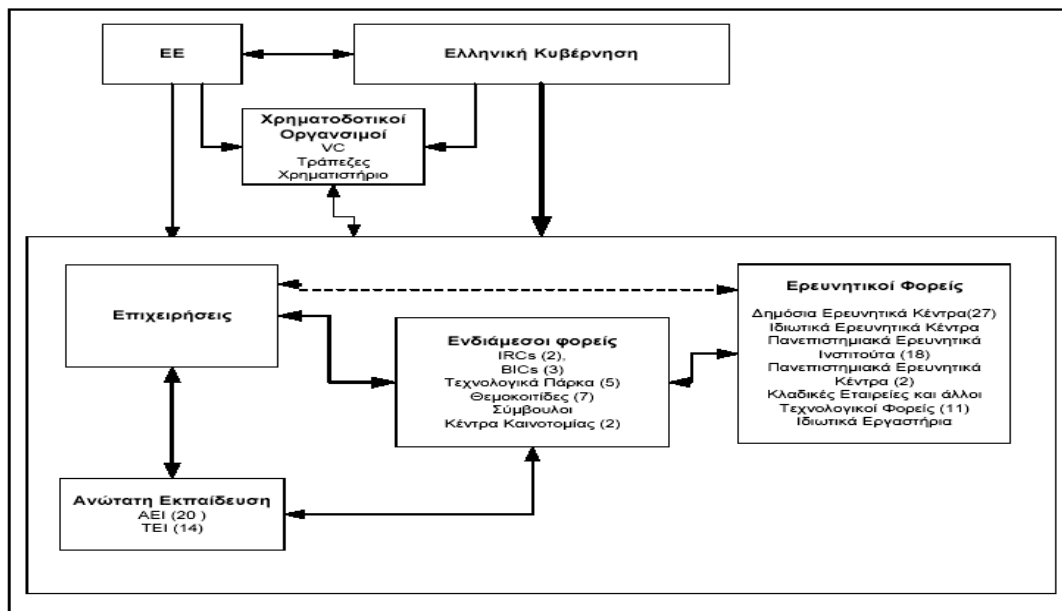
Η Ε.Ε. προσπαθεί σκληρά να καλλιεργήσει το πνεύμα καινοτομίας στα μέλη της, προωθώντας τις κατάλληλες πολιτικές, οι οποίες θεωρούνται αρωγοί της βιωσιμότητας και της ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Και συγκεκριμένα η Ελλάδα, που όπως παρατηρήθηκε παραπάνω είναι μια από τις λιγότερο αποδοτικές χώρες, πρέπει να δοκιμάσει να προωθήσει ένθερμα την ανάπτυξη της καινοτομικότητας στις επιχειρήσεις.

### **4.3. Εθνική πολιτική της Ελλάδας**

#### **4.3.1 Αποτύπωση της Ελληνικής περίπτωσης**

Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, δημιουργήθηκαν σημαντικές αλλαγές στην δομή του Ελληνικού συστήματος καινοτομίας (ΕΣΚ), καθώς η είσοδος στη δεκαετία του '90 βρήκε την ελληνική βιομηχανία με πολύ χαμηλές επιδόσεις στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και στην προώθηση τεχνολογικών αλλαγών. Σύμφωνα με τη πρώτη Κοινοτική Απογραφή της καινοτομίας (1990-1992) μόνο 297 μεταποιητικές επιχειρήσεις ανέπτυξαν κάποια μορφή καινοτομίας. Το κράτος συμπλήρωσε αρκετά κενά του συστήματος, τις δεκαετίες αυτές, ιδιαίτερα σε μηχανισμούς σύνδεσης της έρευνας με τους άλλους κλάδους της οικονομίας. Η κύρια βάση ήταν η υιοθέτηση πρακτικών άλλων ευρωπαϊκών χωρών, καθώς οι δομές των συστημάτων καινοτομίας αυτών, ήταν αρκετά πιο ώριμες.

Η Ελλάδα δυστυχώς, κατέχει χαμηλά ποσοστά σε βασική έρευνα και αποδοτικότητα καινοτομίας, σε ευρωπαϊκή κλίμακα (European trend chart on innovation, 2001). Την τελευταία δεκαετία, παρόλα αυτά, η ελληνική οικονομία γνώρισε μια περίοδο έντονων μετασχηματισμών της καινοτομικότητας των επιχειρήσεων τόσο στις μεταποίησης όσο και στις υπηρεσίες. Αυτό εξηγείται από μια σειρά κοινωνικό-οικονομικών παραγόντων, οι οποίοι επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη και διάχυση της καινοτομίας στην Ελλάδα τόσο σε εθνικό όσο και σε «μέσο» και «μικρο» επίπεδο (Souitaris, 2001a): :



Σχήμα 8: Χαρτογράφηση του Ελληνικού Συστήματος Καινοτομίας<sup>30</sup>

• Η ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας έχει κυρίως βασιστεί στη μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας από το εξωτερικό (Giannitsis & Manri, 1993). Η εγχώρια Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A) είναι εξαιρετικά περιορισμένη. Επιπρόσθετα, τα υπάρχοντα εθνικά Ιδρύματα και Ινστιτούτα Έρευνας και Τεχνολογίας αδυνατούν να προσφέρουν τα απαιτούμενα επίπεδα βασικής έρευνας τόσο για το δημόσιο όσο και για τον ιδιωτικό τομέα (Sakkas & Spyropoulou, 1995).

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

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

<sup>30</sup> Πηγή: Γενική Γραμματεία Έρευνας & Τεχνολογίας, Τεχνολογική Προοπτική Διερεύνηση στην Ελλάδα, Ελλάδα 2001: Έρευνα – Τεχνολογία - Καινοτομία, 2002

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

#### 4.3.2 Εθνική πολιτική

Όπως διαπιστώνεται, η Ελλάδα υστερεί σε καινοτομία. Η υστέρηση της αυτή, έναντι των χωρών ηγετών της καινοτομίας, φαίνεται σχεδόν σε όλους τους υποδείκτες των τριών εκθέσεων (EIS 2007, IMD 2007, GCR 2007) ,που αναφέρονται στην συνέχεια. Η αδυναμία αυτή φαίνεται να υπάρχει σε όλες σχεδόν τις πτυχές, όπως εισροές, συνθήκες σχετικά με πολιτικές και στάσεις, και εκροές της καινοτομίας. Πολλοί από τους παράγοντες αυτούς αλληλοσυνδέονται σε όλο το κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον, καθιστώντας την παράλληλη βελτίωση τους δύσκολη και χρονοβόρα.

ΠΗΓΕΣ	Η ΠΙΟ ΜΕΓΑΛΗ ΥΣΤΕΡΗΣΗ	ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΕΠΙΔΟΣΗ
Ευρωπαϊκός Πίνακας Καινοτομίας (EIS 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υποδομές τεχνολογίας</li> <li>• Πατέντες και εμπορικά σήματα</li> <li>• Εξαγωγές υψηλής τεχνολογίας</li> <li>• Δαπάνες Έρευνας &amp; Ανάπτυξης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιχειρήσεις με εσωτερική καινοτομία</li> <li>• Συνολικές δαπάνες για καινοτομία</li> <li>• Νέα για εταιρία προϊόντα</li> </ul>
Παγκόσμια Επετηρίδα Ανταγωνιστικότητας (IMD 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δομές οικονομίας (Γραφειοκρατία, Διαφθορά)</li> <li>• Ευκολία δημιουργίας εταιριών</li> <li>• Εκπαίδευση σε management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αξιοπιστία ανώτερων στελεχών</li> <li>• Εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό</li> <li>• Παραγωγή επιστημονικών άρθρων</li> </ul>
Έκθεση Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας (GCR 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αριθμός διαδικασιών για το ξεκίνημα μιας νέας επιχείρησης</li> <li>• Συνεργασία Πανεπιστημίων/βιομηχανίας</li> <li>• Κεφάλαια Επιχειρηματικού Κινδύνου</li> <li>• Ποιότητα Εκπαιδευτικού συστήματος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμμετοχή σε Τριτοβάθμια Εκπαίδευση</li> <li>• Διαθεσιμότητα Επιστημόνων και Μηχανικών</li> </ul>

ΟΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΣΕ ΥΠΟΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ <sup>31</sup>

<sup>31</sup> <http://www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2007>

Τα πραγματικά δυνατά σημεία είναι ελάχιστα, καθώς ακόμα και εκεί που έχουμε καλύτερες επιδόσεις, όπως για παράδειγμα στη συμμετοχή σε τριτοβάθμια εκπαίδευση, υστερούμε σε ποιότητα, δηλαδή στο εκπαιδευτικό σύστημα. Η ενίσχυση της καινοτομίας μπορεί να επιτευχθεί από τους παράγοντες-οδηγούς (βλέπε κεφάλαιο 2), όπως το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, η διαθεσιμότητα επιστημόνων και μηχανικών, η αξιοπιστία ανώτερων στελεχών και η σχετικά καλή σε ποσοτικά μεγέθη, επιστημονική έρευνα (παραγωγή επιστημονικών άρθρων), στα οποία έχουμε σχετικά καλύτερη επίδοση. Οι καλύτερες επιδόσεις φαίνεται να υπάρχουν στα νέα προϊόντα για την εταιρία, σε δαπάνες για καινοτομία αλλά και σε εσωτερικές, οργανωσιακές και άλλες καινοτομίες της επιχείρησης. Είναι γνωστό πως η εθνική μας κουλτούρα είναι αρκετά ανοιχτή σε νέες ιδέες και πρακτικές, που δεν φτάνουν πάντα στην υλοποίηση. Αυτό δείχνει πως τα δυνατά σημεία είναι δοκιμασμένες εφαρμογές που έχουν ήδη υλοποιηθεί από άλλες εταιρίες του εξωτερικού. Η ανάγκη λοιπόν, για καινοτομία είναι επιτακτική, καθώς παρατηρείται πως υπάρχουν μόνο λίγοι φορείς που εμπλέκονται στην προώθηση προγραμμάτων καινοτομίας, ο καθένας με την δική του οπτική. Ωστόσο δεν υπάρχει ένα ενιαίο σχέδιο για καινοτομία που να ολοκληρώνει τις επιμέρους πτυχές αυτής. Αυτό είναι πιθανό να οφείλεται στο ότι δεν είναι συγκεκριμένες οι παράμετροι του σχεδίου αυτού, ώστε να υπάρχει μια σαφής στρατηγική για την ανταγωνιστικότητα της χώρας.

#### **4.3.3 Παρουσίαση Ενιαίου στρατηγικού σχεδίου**

Από το 2007 έως το 2013 μπαίνει σε εφαρμογή ενιαίο στρατηγικό σχέδιο για έρευνα, τεχνολογία και καινοτομία, στα πλαίσια του εθνικού στρατηγικού πλαισίου αναφοράς 2007-2013. Το σχέδιο αυτό διαμορφώθηκε το Ιούλιο του 2006 ώστε να συμβάλει στην διαμόρφωση των δράσεων έρευνας, τεχνολογίας και καινοτομίας, όλων των περιφερειακών και ταμειακών επιχειρησιακών προγραμμάτων γύρω από κοινούς εθνικούς στόχους. Η εφαρμογή του πλαισίου αυτού αναμένεται να μειώσει τα αρνητικά της έλλειψης συντονισμού μεταξύ των προγραμμάτων και της εθνικής αναπτυξιακής πολιτικής.

Τα κυριότερα δυνατά και αδύνατα σημεία που χαρακτηρίζουν το εθνικό σύστημα έρευνας, τεχνολογίας και καινοτομίας, τα οποία εξήφθησαν υπόψη για τον σχεδιασμό αυτού του στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης, είναι τα εξής<sup>32</sup>:

---

<sup>32</sup> [http://www.liaison.uoc.gr/documents/sxetikh\\_bibliografia/sxetikh\\_nomo8esia/ESPA.pdf](http://www.liaison.uoc.gr/documents/sxetikh_bibliografia/sxetikh_nomo8esia/ESPA.pdf)  
(E&T, Τεύχος 25, Απρίλιος 2007, ΕΣΠΑ)

- Αδύνατα σημεία

- Χαμηλές επενδύσεις στην E&A τόσο από τον ιδιωτικό όσο και το δημόσιο τομέα
- Πολύ χαμηλές επενδύσεις από τον ιδιωτικό τομέα τόσο για E&A όσο και για την εφαρμογή της καινοτομίας, αδυναμία η οποία, μεταξύ άλλων, οφείλετε και στην διάρθρωση της ελληνικής οικονομίας (έλλειψη μεγάλων επιχειρήσεων σε τομείς που παράγουν καινοτομία και υψηλή τεχνολογία). Η επιχειρησιακή έρευνα και ανάπτυξη είναι ιδιαίτερα χαμηλή (16% του μέσου όρου της ΕΕ).
- Εξαιρετικά χαμηλές επιδόσεις στην μεταποίηση (οι χαμηλότερες στην ΕΕ): απασχόληση σε τομείς μέσης και υψηλής τεχνολογίας, καινοτόμες επιχειρήσεις στην μεταποίηση, πωλήσεις από νέα προϊόντα στην αγορά, προστιθέμενη αξία, βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας.
- Αδύνατη παραγωγική βάση, αποτελούμενη απ μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, σε παραδοσιακούς τομείς, εθισμένες στην μεταφορά ώριμης τεχνολογίας από το εξωτερικό και όχι στην ανάπτυξη τεχνολογίας in house ή σε συνεργασίες με ερευνητικούς φορείς.
- Χαμηλές επιδόσεις στο venture capital, τόσο σε προσφορά (32% του μέσου όρου της ΕΕ) όσο και σε ζήτηση.
- Χαμηλές επιδόσεις στις εξαγωγές προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, καθώς και στην παραγωγή νέων προϊόντων.
- Η δημόσια προσπάθεια στο πεδίο της E&A είναι κατακερματισμένη σε πολλούς τομείς, φορείς και ομάδες, με μέγεθος χαμηλότερο της αναγκαίας κρίσιμης μάζας που θα έφερνε αποτέλεσμα. Οι δημόσιοι ερευνητικοί φορείς διακρίνονται από εσωστρέφεια και περιορισμένη ανταπόκριση στις ανάγκες της οικονομίας και της κοινωνίας. Παρόλα αυτά όμως, ο δημόσιος τομέας αποτελεί την κινητήρια δύναμη της καινοτομίας στην Ελλάδα.
- Αδύναμοι ενδιάμεσοι μηχανισμοί μεταφοράς τεχνολογίας, ποιοτική και ποσοτική ανεπάρκεια διαμεσολαβητών, κάτι που οφείλετε μεταξύ άλλων και σε έλλειψη του απαιτούμενου εξειδικευμένου προσωπικού σε αυτούς τους τομείς.
- Ασυμβατότητες μεταξύ προσφοράς και ζήτησης εργασίας στον τομέα της έρευνας, τεχνολογίας και καινοτομίας. Αν και υπάρχει έντονη κοινωνική ζήτηση για τριτοβάθμια εκπαίδευση, οι επιστήμονες που παράγονται δεν απορροφούνται από τον παραγωγικό ιστό της χώρας. Έλλειψη ειδικευμένων επιστημόνων και μηχανικών σε τομείς ταχείας τεχνολογικής ανάπτυξης, αδυναμία απασχόλησης νέων διδασκόντων στις επιχειρήσεις, χαμηλά επίπεδα δια βίου εκπαίδευσης, κατάρτισης. Έλλειψη κατάλληλων εκπαιδευτικών.



- Έλλειψη επιχειρηματικού πνεύματος , στην ελληνική ερευνητική κοινότητα, κυριαρχία νοοτροπίας αποφυγής κίνδυνου, ακόμη και στην νεολαία.
- Χαμηλό επίπεδο αναγνώρισης της σημασίας της τεχνολογίας και των δυνατοτήτων που αυτή προσφέρει για την ανασυγκρότηση της οικονομίας και την κοινωνία από το ευρύ κοινό και τις επιχειρήσεις. Κοινωνία επιφυλακτική στις τεχνολογικές αλλαγές, ανεπαρκής έως διαστρεβλωμένη πληροφόρηση. Αδυναμία ανάδειξης κοινωνικών προτύπων από τον χώρο της έρευνας και της καινοτομίας.
- Μεγάλες περιφερειακές ανισότητες. Συγκέντρωση των δραστηριοτήτων E&A στην περιφέρεια αττικής (είναι η μονή με καινοτόμα αποδίδει πάνω από το μέσο ορό της ΕΕ).
- Χαμηλές επιδόσεις στην καταχώρηση με διπλώματα ευρεσιτεχνίας σε όλες τις κατηγορίες.
- Χαμηλές επιδόσεις στην ευζωνική διείσδυση
- Γραφειοκρατικό και χρονοβόρο σύστημα διαχείρισης , επικεντρωμένο περισσότερο στην ex ante αξιολόγηση και όχι στην παρακολούθηση και ουσιαστική επίβλεψη των έργων. Ανυπαρξία μηχανισμού συστηματικής αποτίμησης/μελέτης περιπτώσεων των πολιτικών/δράσεων/των χρηματοδοτήσεων.

- Δυνατά σημεία

- Ισχυροί ρυθμοί οικονομικής ανάπτυξης, από τους υψηλότερους της ΕΕ, βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και των ποσοστών απασχόλησης.
- Παρά τις χαμηλές απόλυτες τιμές στους περισσότερους από τους δείκτες που περιγράφουν το σύστημα έρευνας, τεχνολογίας, καινοτομίας, οι τάσεις εξέλιξης τους είναι θετικές. Η Ελλάδα περιλαμβάνει στην ομάδα των χωρών «catching up» της ΕΕ , μαζί με την Σλοβενία, την Ουγγαρία, την Πορτογαλία, την Τσεχία, την Λιθουανία, τη Λετονία, την Κύπρο και την Μάλτα. Βέβαια, σε διεθνές επίπεδο (global innovation scoreboard 2006), η Ελλάδα ανήκει στην τέταρτη ομάδα των δεκαέξι χωρών που υστερούν (lagging countries).
- Ενθαρρυντικές τάσεις στη συμμετοχή των επιχειρήσεων στην ερευνητική προσπάθεια-αύξηση των απασχολούμενων στη βιομηχανία ερευνητών.
- Υψηλού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό. Πλούσια επιστημονική παραγωγή, υψηλός βαθμός γεωγραφικής, κυρίως, κινητικότητας των Ελληνικών ερευνητών. Ισχυρή ελληνική ερευνητική κοινότητα της διασποράς. Αποτελεσματική δικτύωση με το εξωτερικό.

- Καλές επιδόσεις στις χρηματοδοτήσεις από το εξωτερικό, ιδίως από το Πρόγραμμα Πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Ανάδειξη ανταγωνιστικών πυρήνων σε τομείς, όπως η Κοινωνία της Πληροφορίας.
- Καλές καινοτομικές επιδόσεις του τομέα των υπηρεσιών: πωλήσεις νέων προϊόντων στην επιχείρηση (καινοτομία)/πωλήσεις νέων προϊόντων στην αγορά (μεταφορά τεχνολογίας).
- Υπηρεσίες υπολογιστών.
- Συνεργασία στην καινοτομία μεταξύ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.
- Μη τεχνολογική καινοτομία.

Βασικός στόχος λοιπόν του πλαισίου αυτού, είναι η ανάπτυξη και προώθηση της καινοτομίας σε όλους τους κλάδους της οικονομίας. Θα αποτελέσει βασικό παράγοντα στην αναδιάρθρωση της ελληνικής οικονομίας, για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της ανάπτυξης, της απασχόλησης και της ευημερίας των πολιτών γενικότερα. , όλες οι χώρες της ΕΕ θα πρέπει να συγκλίνουν με ορισμένους στόχους που έχουν τεθεί, ώστε να ισορροπήσουν στα ίδια επίπεδα σχετικά με την καινοτομία. Οι δράσεις που θα προωθηθούν θα πραγματοποιούνται σε εθνικό ή/και περιφερειακό επίπεδο. Σε εθνικό επίπεδο, στοχεύουν στην επίτευξη οικονομίας κλίμακας και σκοπού, όπου απαιτείται η συνεργασία των πιο κατάλληλων φορέων, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Σε περιφερειακό επίπεδο, υλοποιούνται μικρότερης κλίμακας δράσεις , καθώς η κάθε μια είναι εστιασμένη στις ανάγκες της εκάστοτε περιφέρειας. Θα συμβάλει σημαντικά ως εργαλείο συντονισμού χωρίς όμως να υπάρχουν αισθητές αλλαγές, στην καταπολέμηση των μειονεκτημάτων της εθνικής στρατηγικής ανταγωνιστικότητας. Και αυτό διότι ο κύριος προσανατολισμός των προγραμμάτων της Ελλάδας είναι προς κάθε είδους επιχειρηματικότητα, αλλά όχι επιχειρηματικότητα προσανατολισμένη στην καινοτομία, καθώς έτσι μειώνετε η ανεργία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Καλές πρακτικές καινοτομίας – Good practices

### 5.1 Καλές Πρακτικές

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται ορισμένες «Καλές Πρακτικές» που ανεξάρτητα από τα επιχειρησιακά προγράμματα και τις πολιτικές που ισχύουν σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο ενδείκνυται να ληφθούν υπόψη ή να αποτελέσουν περιπτώσεις προς παραδειγματισμό.

Στα πλαίσια αυτά παρουσιάζονται μεταξύ άλλων ορισμένες βραβευμένες για την καινοτομία τους οικολογικές , καινοτόμες λύσεις, από ιδιωτικούς αλλά και πανεπιστημιακούς φορείς. Τέλος, το κεφάλαιο ολοκληρώνεται παραθέτοντας τις καλύτερες επιχειρηματικές προτάσεις για το 2010 και 2011 αντίστοιχα, όπως προτάθηκαν από το Global Greece International Business Projects.

#### 5.1.1 Φαντασία και Επιχειρηματικότητα

Το Σεπτέμβριο του 2011 έλαβε χώρα στην Αθήνα στο Σύνταγμα, το Greece Design Festival. Στο φεστιβάλ αυτό μπορούσε κανείς στα εκθέματα να αναγνωρίσει τις προσπάθειες που γίνονται για την παραγωγή πράσινων προϊόντων και λύσεων, τόσο στο εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Ένα λοιπόν από αυτά τα προϊόντα ήταν και το Aurora Craft της εταιρείας We design. Πρόκειται για ένα απλό παιχνίδι, μια σκηνή για παιδιά από ανακυκλώσιμο χαρτόνι. Μια απλή ιδέα, αλλά έξυπνα σχεδιασμένη, καθώς τα παιδικά παιχνίδια έχουν, συνήθως, πολύ μικρό χρόνο χρήσης. Ανάλογα με το υλικό κατασκευής κάποια παιχνίδια, περνάνε από παιδί σε παιδί ή τροποποιούνται για να καλύψουν περισσότερες ηλικίες και να κρατήσουν περισσότερο στο χρόνο. Πάντως, κάποια στιγμή αχρηστεύονται, αφού έχουν παλαιώσει ή ξεπεραστεί. Το χαρτόνι που χρησιμοποιήθηκε, είναι ανακυκλωμένο και δεν έχει λευκανθεί με χημικές ουσίες.

Είναι σχεδιασμένο και κατασκευασμένο εξολοκλήρου στην Ελλάδα, με εγχώρια υλικά, και είναι πιστοποιημένο από τον ΕΛΟΤ με CE, για την ασφάλεια του. Έχει μια πόρτα και πολλά ανοίγματα για εξαιρισμό και παιχνίδι. Ενδείκνυται για να καλλιεργήσουν, τα παιδιά, τις κινητικές τους δεξιότητες, καθώς και την αισθητική τους καλλιέργεια, ζωγραφίζοντας το. Ανακυκλώνεται εύκολα, ενώ η συσκευασία χρησιμοποιείται ως ένα από τα πέντε τμήματα του AURORA Craft, για να ελαχιστοποιηθεί το πεταμένο υλικό.

Πρόκειται λοιπόν για ένα προϊόν με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά :

- Έχει ήδη πιστοποίηση από ΕΛΟΤ,
- Πιστοποίηση κατά CE,
- Παρασκευάζεται αποκλειστικά στην Ελλάδα, με Έλληνες πρώτες ύλες και
- Πωλείται ήδη, και σε πολύ προσιτή τιμή και
- Αποτελεί ένα πρωτοπόρο, οικολογικό καινοτόμο προϊόν.

### **5.1.2 Τεχνολογική Πρωτοπορία**

Ένα νέο προϊόν δημιουργήθηκε από το Εργαστήριο Νανοτεχνολογίας του Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης (ΑΠΘ) σε συνεργασία με γερμανική εταιρεία, το οποίο ήδη πωλείται στην Ευρώπη. Πρόκειται για χαρτοφύλακες και θήκες ηλεκτρονικών υπολογιστών με ενσωματωμένα φωτοβολταϊκά στην επιφάνεια τους που προσφέρουν φόρτιση των ηλεκτρονικών συσκευών ενώ μεταφέρονται στη διάρκεια της ημέρας.

Ο επικεφαλής του Εργαστηρίου Νανοτεχνολογίας του ΑΠΘ, Στέργιος Λογοθετίδης, δήλωσε ότι «τα οργανικά εκτυπωμένα ηλεκτρονικά υλικά αποτελούν τα τελευταία χρόνια έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους τομείς της νανοτεχνολογίας. Επίσης, αποτελούν μια επαναστατική τεχνολογική δραστηριότητα, με απεριόριστες εφαρμογές και με πολύ μεγάλη δυναμική για εμπορικές εφαρμογές, που αναμένεται να φτάσουν τα 9 δις ευρώ μέχρι το 2012».

Με τη μέθοδο της εκτύπωσης των αγώγιμων οργανικών υλικών σε πλαστικές μεμβράνες εξασφαλίζεται η μεταφορά όλης της τεχνογνωσίας με μικρό κόστος. Τα εύκαμπτα οργανικά ηλεκτρονικά ενσωματωμένα στο ύφασμα της τσάντας, φορτίζουν ανέξοδα τις ηλεκτρονικές συσκευές που μεταφέρονται σε αυτή. Η καινοτομία αυτή έκανε μάλιστα και το γύρο του κόσμου μέσα από το BBC.

### **5.1.3 Ηλεκτρονικές Επιχειρήσεις**

Βασικοί όροι εκκίνησης μιας προσωπικής online επιχείρησης

- Δυνατότητα δημιουργίας κάτι καινούριου,
- Διεύρυνση επιχειρηματικού ορίζοντα σε έναν νέο κόσμο γνώσεων και πληροφοριών,

- Η τεχνολογία συμβάλλει σημαντικά διευκολύνοντας και ενισχύοντας το εγχείρημα (Cloud Computing, Web Applications, κτλ)
- Σημαντικά μειωμένες γραφειοκρατικές απαιτήσεις (για παράδειγμα η έδρα δεν έχει σημασία στα πρώτα βήματα),
- Δυνατότητας προβολής και διαφήμισης με εξαιρετικά μειωμένο ή και μηδενικό κόστος,
- Υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα κανάλια πελατών online που δεν περιορίζονται σε μια τοπική ή εθνική αγορά, αλλά χάρη του Διαδικτύου ο πελάτης μπορεί να είναι οπουδήποτε και η αγορά μπορεί να γίνει οποιαδήποτε στιγμή,
- Μειωμένο κόστος υλικοτεχνικής υποδομής,
- Μειωμένες απαιτήσεις αρχικού κεφαλαίου και
- Μικρότερο οικονομικό ρίσκο.

## 5.2 Καλύτερες Επιχειρηματικές Ευκαιρίες 2010

Παρακάτω παρατίθενται οι δέκα καλύτερες ευκαιρίες του 2010, όπως καταγράφονται από το Global Greece International Business Projects, μια εταιρία που προσφέρει λύσεις και διεξόδους στις προκλήσεις του διεθνούς εμπορίου.



### • Πράσινη Δόμηση

Οι καταναλωτές, όλο και περισσότερο ενδιαφέρονται για τις περιβαλλοντικές επιδράσεις και απαιτούν ακόμη και στις κατασκευές πιο πράσινες πρακτικές και πράσινα υλικά, Είτε αγοράζοντας ένα νέο σπίτι ή αναβαθμίζοντας ένα παλαιό, θέλουν μια κατασκευή που όχι μόνο δείχνει αλλά ανταποκρίνεται σε διεθνή περιβαλλοντικά πρότυπα. Τα πράσινα υλικά, οι πράσινες τεχνικές δόμησης και οι πράσινες πιστοποιήσεις θα είναι τα κλειδιά της επιτυχίας στο μέλλον.

### • Εκπρωτικά Καταστήματα

Ενόψει της οικονομικής ύφεσης, οι καταναλωτές είναι πιο συντηρητικοί και ψάχνουν για ευκαιρίες είτε σε λαϊκές αγορές είτε σε περιφερειακά καταστήματα ή σε αλυσίδες εκπρωτικών καταστημάτων και stock houses. Υπάρχουν και στην Ελλάδα εταιρίες franchising που διαθέτουν επώνυμα καταστήματα με εκπρωτικά ή φθηνά προϊόντα κάθε είδους.

- **Υπηρεσίες Καθαριότητας**

Ανεξάρτητα από την οικονομική κατάσταση του καθενός, όλα γύρω μας αργά ή γρήγορα λερώνουν, λεκιάζουν και χρειάζονται επαγγελματική φροντίδα. Και όσο τα χρήματα για εξόδους μειώνονται τόσο η ποιότητα ζωής μέσα στο σπίτι θα τραβάει μέρος του προϋπολογισμού. Το ίδιο ισχύει και για βιομηχανικά κτίρια ή χώρους γραφείων.

- **Οικολογικά Προϊόντα**

Μεταλλικά μπουκάλια νερού, υφασμάτινες τσάντες για ψώνια, προϊόντα από ανακυκλωμένες πρώτες ύλες, τεχνολογίες μειώσεις κατανάλωσης ενέργειας. Όλα αυτά τα προϊόντα σχεδιαστήκαν για να μειώσουν την περιβαλλοντική μόλυνση και να αντικαθιστούν άλλα. Σε όλους τους κλάδους μπορεί κανείς να εντοπίσει μεθόδους ή προϊόντα που δίνουν στους αγοραστές σας, μια οικολογική πρόταση.

- **Διαχείριση Υδάτινων Πόρων**

Το νερό είναι το πετρέλαιο του μέλλοντος. Όσο ελαττώνονται τα αποθέματα τόσο πιο πολύτιμο γίνεται και τόσο πιο αναγκαίες οι υπηρεσίες, τα προϊόντα και οι τεχνολογίες που εντοπίζουν αυτόματα διαρροές μέχρι κατασκευή αυτοποτιζόμενων κήπων, μίνι συστήματα αφαλάτωσης ή τεχνολογίες καθαρισμού και χρήσης αποβλήτων.

- **Σοκολάτα**

Έχει καταγραφεί ότι σε περιόδους ανασφάλειας ή οικονομικών δυσκολιών οι άνθρωποι τρώνε περισσότερη σοκολάτα. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα που το γλυκό έχει ανέβει σε πολύ υψηλά επίπεδα ποιότητας και γεύσης οι ευκαιρίες για επέκταση σε άλλες χώρες με προϊόντα σοκολάτας ή ζαχαροπλαστικής είναι μεγάλες.

- **Φροντίδα ηλικιωμένων**

Οι ανάγκες για φροντίδα, εξυπηρέτηση ηλικιωμένων είναι ένα από τα αποτελέσματα της σύγχρονης πραγματικότητας. Όταν το ζευγάρι πρέπει να δουλεύει, κάποιος πρέπει να φροντίσει τους μεγαλύτερους. Από απλές υπηρεσίες νοσοκόμων, έως φροντίδα για το φαγητό, την φροντίδα των ρούχων, τις υπηρεσίες διανομής των super market, το καθάρισμα του σπιτιού έως το άνοιγμα ενός «σπιτιού φροντίδας ηλικιωμένων» υπάρχουν δεκάδες εξειδικευμένες ανάγκες που ζητούν λύσεις

- **Προϊόντα Θέρμανσης-Ψύξης**

Όλες οι κυβερνήσεις σταδιακά δίνουν κίνητρα για τεχνολογικά και περιβαλλοντικά προηγμένες λύσεις σε συστήματα ψύξης και θέρμανσης. Η εγκατάσταση μιας αντλίας θερμότητας ή ενός πράσινου κλιματιστικού στο σπίτι όχι μόνο εξοικονομεί χρήματα μακροπρόθεσμα αλλά εξασφαλίζει και επιστροφές ή μείωση φόρων. Οι μικρές επιχειρήσεις που κάνουν τις εγκαταστάσεις, την ρύθμιση ή την συντήρηση τέτοιων προϊόντων σίγουρα θα αναπτυχθούν.

- **Κοινωνική Δικτύωση και Επιχειρήσεις**

Πελάτες, πιθανοί πελάτες, συνεργάτες και καταναλωτές ανταλλάσσουν γνώμες, κάνουν κριτική, ζητούν βοήθεια, κάνουν προτάσεις και βαθμολογούν προϊόντα και υπηρεσίες στο Διαδίκτυο με μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook και το Twitter.

Η χρήση των συστημάτων αυτών για την προβολή μιας επιχείρησης είναι πλέον απαραίτητη. Προσφέροντας υπηρεσίες μέσω των δικτύων Social Media Marketing είναι μια άριστη εμπορική ευκαιρία για το μέλλον.

- **Υπηρεσίες Επισκευών**

Όσο διαρκεί η οικονομική κρίση τόσο οι άνθρωποι θα προσπαθούν να κάνουν οικονομίες επιδιορθώνοντας παρά αγοράζοντας. Αυτό δημιουργεί ξανά ευκαιρίες για τσαγκάρηδες, ξυλουργούς, μηχανουργεία, επιδιορθώσεις και προσαρμογές ρούχων, αναπαλαιώσεις επίπλων και άλλα πολλά. Εάν οι υπηρεσίες αυτές ενσωματώσουν και προστιθέμενη αξία όπως δωρεάν παραλαβή, παράδοση, branding, online ή τηλε-ενημέρωση τότε ξεφεύγουν από τον ανταγωνισμό.

### **5.3 Καλύτερες Επιχειρηματικές Ευκαιρίες 2011**

Όπως και για το 2010, έτσι και για το 2011 η Global Greece ετοίμασε τις 10 καλύτερες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Με τη γενική εικόνα στα ίδια πλαίσια με το 2010, αλλά με έμφαση στην εξωστρέφεια, την πράσινη ανάπτυξη και την ποιοτική εκμετάλλευση.



- **Υπηρεσίες Επισκευών**

Ομοίως με όσα αναφέρονται για τις επιχειρηματικές ευκαιρίες του 2010.

- **Καταστήματα Ευκαιρίας**

Το 2011 προβλέπεται ότι η διεθνείς οικονομία θα ανακάμψει ,όχι όπως η ελληνική. Οι καταναλωτές θα συνεχίσουν να είναι πιο συντηρητικοί απ' ότι ήταν και θα ψάχνουν για νέες ευκαιρίες. Η νέα τάση ενοικίασης ή ανταλλαγής ρούχων αυξάνει τις ευκαιρίες.

- **Εξαγωγική Ανάπτυξη**

Όσο η τυπική αγορά στεγνώνει από χρήματα, όσο η οικονομική δυσχέρεια εξαπλώνεται σε όλη την χώρα, τόσο οι ευκαιρίες για εξαγωγική ανάπτυξη αυξάνουν. Υπάρχουν πολλές δυνατότητες ανεκμετάλλευτες, υπάρχουν πολλά προϊόντα με αυξημένη ζήτηση στο εξωτερικό. Σε αυτό που υστερούμε είναι ο συστηματικός τρόπος προσέγγισης μιας ξένης αγοράς και το εξαγωγικό marketing που πρέπει να εφαρμόσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις.

- **Υπηρεσίες Καθαριότητας**

Ομοίως με όσα αναφέρονται για τις επιχειρηματικές ευκαιρίες του 2010.

- **Διαχείριση Υδάτινων Πόρων**

Ομοίως με όσα αναφέρονται για τις επιχειρηματικές ευκαιρίες του 2010.

- **Cocooning & Ανακαινίσεις Χώρων**

Όσο οι έξοδοι θα είναι δυσβάστακτοι, τόσο προσκλήσεις για παρέες στο σπίτι θα αυξάνουν. Όσο η ζωή δυσκολεύει τόσο το ενδιαφέρον για ποιότητα ζωής στο σπίτι θα αυξάνει. Χιλιάδες προϊόντα, χρηστικά εργαλεία, διακοσμητικά στοιχεία, συναρμολογήσεις και κατασκευές συνδέονται με την ανθρώπινη αυτή ανάγκη. Το στυλ, τα χρώματα, η επιθυμία για χώρους ζεστούς ασφαλείς και όμορφους, για λίγες ώρες ηρεμίας και ξεγνοιασιάς, ξαναμπαίνουν στην ζωή μας.

- **Κοινωνική Δικτύωση & Online 2 Offline**

Η νέα τάση είναι το Online 2 Offline δηλαδή όχι ο ανταγωνισμός μεταξύ νέων και παλιών μέσων επικοινωνίας αλλά ο συνδυασμός τους. Χρησιμοποιείστε τα social media για να φέρετε κόσμο στο κατάστημα, σε μια συνάντηση, σε μια εκδήλωση, σε μια ευκαιρία προσωπικής επικοινωνίας.



- **Επιστροφή στο Χωριό-Τοπικά Προϊόντα**

Με την απόλυση των συμβασιούχων, την αύξηση της ανεργίας και την καθυστέρηση νέων επενδύσεων, εμφανίζεται ήδη επιστροφή πολλών μορφωμένων ανθρώπων στα χωριά τους. Εφαρμόζοντας την τεχνογνωσία τις διασυνδέσεις αλλά και τις εμπειρίες που ανέκτησαν μπορούν πλέον να δημιουργήσουν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις βασισμένες στα τοπικά προϊόντα αλλά και τις υπηρεσίες που τόσο έχει ανάγκη η ύπαιθρος. Η τάση για επιστροφή στα φυσικά προϊόντα, στις παραδοσιακές συνταγές της γιαγιάς και την αυξανόμενη μέριμνα για το περιβάλλον θα σταθούν σύμμαχοι στις νέες αυτές προσπάθειες.

- **Πράσινη Ενέργεια & Ανάπτυξη**

Οι εναλλακτικές μορφές ενέργειας αναπτύσσονται διαρκώς για δύο κύριους λόγους: το πεπερασμένο πετρελαίου και την ανάγκη να σταματήσει η καταστροφή του πλανήτη. Οι ευκαιρίες για την ηλιόλουστη Ελλάδα είναι μεγάλες. Παραγωγή και εξοικονόμηση ενέργειας, ανακύκλωση, αγορά και χρήση φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων, τεχνικές κομποστοποίησης, τεχνολογίες μείωσης κατανάλωσης ενέργειας. Σε όλους τους κλάδους βρίσκει κανείς μεθόδους ή προϊόντα με οικολογική πρόταση.

- **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Οι μικρότερες επιχειρήσεις αρχίζουν να ανακαλύπτουν τα θετικά αποτελέσματα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) σε σχέση με την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους, την σχέση τους με το προσωπικό και την βελτίωση της φήμης τους. Η ΕΚΕ αφορά τόσο την αυθύπαρκτη και την αυτόνομη λειτουργία και συνεισφορά των επιχειρήσεων στο κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον, όσο και στη σχέση τους με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, για τις οποίες αποτελούν προμηθευτή, υπεργολάβο ή συνεργάτη κάθε μορφής. Φροντίζεις το περιβάλλον, βοηθάς την γειτονιά σου, δίνεις και ένα καλό παράδειγμα που τόσο έχουμε ανάγκη.

## **5.4 Ενίσχυση και Επιβράβευση της Καινοτομίας**

Το Ελληνοαμερικάνικο Εμπορικό Επιμελητήριο μέσω της Επιτροπής Καινοτομίας και Εκπαίδευσης, σε συνεργασία με την εταιρία CISCO και την υποστήριξη εταιριών όπως είναι οι: Τράπεζα Πειραιώς, Accenture Coca-Cola 3E, Attica Ventures, Ernst & Young, Microsoft και το Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας έχει σχεδιάσει το διαγωνισμό με τίτλο «Κάνε την Καινοτομία Πράξη: Κάνε την Ελλάδα πιο Ανταγωνιστική».

Ο διαγωνισμός (ο οποίος σε ισχύ από 16 Μαρτίου 2011 έως 16 Μαΐου 2011) αφορά την επιλογή και την υποστήριξη της υλοποίησης άρτιων ολοκληρωμένων επιχειρηματικών καινοτόμων προτάσεων στις ακόλουθες θεματικές κατηγορίες:

- Πράσινη Ενέργεια
- Τουρισμός
- Εναλλακτική Γεωργία
- Μεταφορές-Ναυτιλία

Δικαίωμα συμμετοχής έχουν οι Έλληνες και Κύπριοι πολίτες, αλλοδαποί που μένουν και δραστηριοποιούνται νομίμως στην Ελλάδα, καθώς και ιδιώτες της ελληνικής Διασποράς, επιχειρήσεις και ιδρύματα κατά πλειοψηφία ελληνικών συμφερόντων. Η αξιολόγηση των προτάσεων θα γίνει από ομάδες, στις οποίες συμμετέχουν εξειδικευμένοι καθηγητές από τον πανεπιστημιακό χώρο και Ερευνητικά Ιδρύματα της Ευρώπης και της Ελλάδας, καθώς και επιφανείς προσωπικότητες από την ελληνική επιχειρηματική ικανότητα.

Ο διαγωνισμός αποσκοπεί στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και την επανεκκίνηση της οικονομίας με νέες, καινοτόμες επιχειρήσεις. Πρόκειται για μια πρωτοπόρα ψηφιακή πλατφόρμα που περιέχει το σύνολο της δημόσιας πληροφορίας για τη επιχειρηματικότητα, από προγράμματα μέχρι χρηστικές πληροφορίες και διαδραστική, ηλεκτρονική επαφή με τη δημόσια διοίκηση.

#### **5.4.1 Μεθοδολογία Ενίσχυσης της Καινοτομίας**

Οι συνεργασίες μιας επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς συμβάλλουν αποφασιστικά στην ανάπτυξη και υλοποίηση καινοτομιών. Οι συνεργασίες μπορεί να πραγματοποιούνται με τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τους προμηθευτές της επιχείρησης, καθώς και με ερευνητικά κέντρα και πανεπιστήμια.

##### *Συνεργασίες με άλλες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς*

Μια επιχείρηση μπορεί να προβεί στις παρακάτω συνεργασίες, με στόχο την ευκολότερη και αποδοτικότερη εφαρμογή μιας νέας καινοτομίας, ώστε να μειώνεται το ρίσκο κινδύνου.

- Συνεργασίες με τους ανταγωνιστές της.

Παρόλο που η συνεργασία με τους ανταγωνιστές μπορεί να ακούγεται ως κάτι αντιφατικό, κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος. Με αυτόν τον τρόπο, οι ΜΜΕ μπορούν να αντισταθμίζουν την ανεπάρκεια τους σε πόρους, αφού τους προσφέρονται πολλαπλά οφέλη, όπως:

- Συμπληρωματικές ενέργειες E&A
- Μικρότερο κόστος και ρίσκο, λόγω της κατανομής αυτών σε περισσότερες από μια επιχειρήσεις
- Πρόσβαση σε νέες αγορές
- Μεταβίβαση τεχνολογίας και γνώσης

- Συνεργασίες με τους πελάτες της

Η επικοινωνία σε σταθερή βάση μιας επιχείρησης με τους πελάτες της μπορεί, επίσης, να οδηγήσει σε αύξηση της καινοτομικότητας τους, καθώς:

- Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τεχνικές και διοικητικές δεξιότητες των πελατών της, προκειμένου να συμπληρώσει τις εσωτερικές δραστηριότητες σχεδιασμού και ανάπτυξης
- Η άμεση εμπλοκή του πελάτη βοηθάει την επιχείρηση να κατανοήσει καλύτερα τις επιθυμητές προδιαγραφές του προϊόντος / υπηρεσίας και να προβεί σε αντίστοιχες βελτιώσεις
- Η εμπλοκή του πελάτη κατά το σχεδιασμό και ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος / υπηρεσίας επιταχύνει την αποδοχή της καινοτομίας.

- Συνεργασίες με τους προμηθευτές / υπεργολάβους της

Η συμμετοχή των προμηθευτών και υπεργολάβων στην καινοτομία, προσφέρει οφέλη στην επιχείρηση λόγω:

- Της κάθετης ολοκλήρωσης
- Της μείωσης του κόστους συναλλαγών
- Της μετάδοσης γνώσης

- Συνεργασίες με ερευνητικά κέντρα και πανεπιστήμια

Η συνεργασία των ΜΜΕ με ερευνητικά κέντρα και πανεπιστήμια τους επιτρέπει να αποκτήσουν εξειδικευμένη τεχνολογία και τεχνική εμπειρία, που λόγω του μικρού τους μεγέθους και των περιορισμένων πόρων τους δε θα μπορούσαν να αποκτήσουν. Συνεπώς, τέτοιου είδους συνεργασίες:

- Συντελούν στην διάχυση καινοτόμου γνώσης από τα ερευνητικά κέντρα / πανεπιστήμια τις ΜΜΕ
- Επιτρέπουν στις ΜΜΕ να αποκτήσουν πρόσβαση σε εξειδικευμένες τεχνολογίες, στις οποίες διαφορετικά δε θα είχαν πρόσβαση λόγω του απαγορευτικού για αυτές κόστους.

Συστάδες επιχειρήσεων ( Business Clusters )

Οι συστάδες επιχειρήσεων προκύπτουν από την γεωγραφική συγκέντρωση σχετικών και συνεργαζόμενων οργανισμών σε κάποιο συγκεκριμένο πεδίο. Αποτελούνται συνεπώς, από επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από ομοιότητες και συμπληρωματικότητες, και μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές:

- **Τεχνολογικές** που είναι προσανατολισμένες στην τεχνολογία και πολύ συχνά βρίσκονται σε πανεπιστήμια ή ερευνητικά κέντρα ( π.χ. τεχνολογικά πάρκα ).
- **Βασισμένες σε μακροχρόνια τεχνογνωσία** ( know-how ), που αφορούν σε πιο παραδοσιακές δραστηριότητες και κατέχουν την τεχνογνωσία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Συστάδες βάσει συντελεστών παραγωγής** που δημιουργούνται λόγω των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που μπορεί να έχει μια γεωγραφική περιοχή (π.χ. συστάδες οινοπαραγωγών σε γεωγραφικές περιοχές που ευνοείται η καλλιέργεια σταφυλιών ).

Η συμμετοχή μιας επιχείρησης σε μια συστάδα επιχειρήσεων μπορεί να της προσφέρει πολλαπλά οφέλη, καθώς αυτή η μορφή συνεργασίας αυξάνει την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, ενισχύει την παρακίνηση της επιχείρησης για καινοτομία, ενισχύει τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη της και τέλος, διευκολύνει την εμπορευματοποίηση και τον σχηματισμό νέων επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, οι συστάδες επιχειρήσεων ευνοούν την καινοτομία, καθώς:

- Η επιχείρηση είναι **πιο πιθανό να αντιληφθεί ευκαιρίες για καινοτομία**
- Η παρουσία μεγάλου αριθμού προμηθευτών και φορέων επιτρέπει τη **δημιουργία επιπλέον γνώσης**
- Οι πολλοί διαθέσιμοι πόροι σε τοπικό επίπεδο **διευκολύνουν τη διάθεση για πειραματισμό** που αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της καινοτόμου δραστηριότητας μια επιχείρησης.

Επίσης, **διευκολύνουν την εμπορευματοποίηση και την δημιουργία νέων επιχειρήσεων**, καθώς:

- Είναι πιο εύκολος ο εντοπισμός ευκαιριών για νέες εταιρείες ή για καινοτόμες διαδικασίες
- Ενθαρρύνεται η δημιουργία νέων εταιρειών και εταιρειών τεχνο-βλαστών (spin-offs), δηλαδή εταιρειών που δημιουργούνται από ένα υπάρχον κομμάτι μια ήδη υπάρχουσας εταιρείας
- Το εμπόριο νέων προϊόντων / υπηρεσιών και η ανάπτυξη νέων εταιρειών είναι πιο εύκολα λόγω της συγκέντρωσης των απαραίτητων δεξιοτήτων, προμηθευτών κλπ.

#### Μορφές Συνεργασίας: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Μια επιχείρηση μπορεί να προβεί σε διάφορες μορφές συνεργασίας:

- **Υπεργολαβίες**, είναι οποιαδήποτε εργασία, λειτουργία ή διαδικασία που μπορεί να εκτελεστεί από υπαλλήλους στα πλαίσια ενός οργανισμού, αλλά αντ' αυτού ανατίθενται για μεγάλο χρονικό διάστημα σε εργολάβο που το έχει αναλάβει σε άλλο εργολάβο. Οι λόγοι που οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε υπεργολαβίες είναι οι εξής:
  - Η εξοικονόμηση κόστους
  - Εστίαση στις βασικές δραστηριότητες
  - Βελτίωση της ποιότητας
  - Η επιχειρησιακή εμπειρογνωμοσύνη
  - Ενίσχυση της ικανότητας καινοτομίας
  - Η διαχείριση του κινδύνου
  - Επεκτασιμότητα
  - Δημιουργία του ελεύθερου χρόνου

- Βελτίωση της ποιότητας
  - Εστίαση στις βασικές δραστηριότητες
- 
- **Συμβάσεις Παραχώρησης Δικαιωμάτων,** είναι η σύμβαση παραχώρησης είναι μια επιχείρηση που λειτουργεί υπό σύμβαση ή άδεια που συνδέεται με έναν βαθμό αποκλειστικότητας σε επιχειρήσεις σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Μια άδεια μπορεί να χορηγηθεί από ένα συμβαλλόμενο μέρος (δικαιοπάροχος) σε ένα άλλο μέρος (δικαιοδόχος), ως στοιχείο μιας συμφωνίας μεταξύ των μερών. Ο δικαιοπάροχος είτε καταβάλλει ένα σταθερό ποσό ή ένα ποσοστό των εσόδων του φορέα με τη δυνατότητα εκχώρησης αποκλειστικών δικαιωμάτων για μια περιοχή ή εγκατάσταση. Η σύμβαση παραχώρησης μπορεί να περιλαμβάνει τη μεταβίβαση στον ανάδοχο του δικαιώματος να χρησιμοποιήσει κάποια υπάρχουσα υποδομή που απαιτείται για τη διεξαγωγή μιας επιχείρησης σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να πρόκειται απλώς τη μεταφορά των αποκλειστική ή μη αποκλειστική δουλείες. Ειδικότερα, η άδεια μπορεί να εκδοθεί από τις αρμόδιες αρχές και να επιτρέψει μια δραστηριότητα, η οποία διαφορετικά θα απαγορευόταν.
  
  - **Κοινοπραξία,** είναι μια ομάδα ατόμων ή εταιρειών που σχηματίζεται για να αναλάβει μια επιχείρηση ή μία δραστηριότητα που θα ήταν πέρα από τις δυνατότητες των μεμονωμένων μελών. Είναι μία βραχυπρόθεσμη ρύθμιση κατά την οποία αρκετές επιχειρήσεις, τραβούν τα οικονομικά τους και τους ανθρώπινους πόρους για να αναλάβουν ένα μεγάλο έργο που ωφελεί όλα τα μέλη της ομάδας.
  
  - **Στρατηγική Συμμαχία και Κοινή Επιχειρηματική Δραστηριότητα,** είναι μια σχέση ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα μέρη να ακολουθήσουν μια σειρά στόχων που συμφωνήθηκαν ή να αντιμετωπίσει κρίσιμες ανάγκες των επιχειρήσεων, ενώ παραμένουν ανεξάρτητες οργανώσεις. Οι συνεργάτες μπορούν να προσφέρουν στη στρατηγική συμμαχία με τους πόρους, όπως τα προϊόντα, τα κανάλια διανομής, κατασκευαστική της ικανότητα, η χρηματοδότηση του έργου, τα κεφαλαιουχικά αγαθά, γνώση, εμπειρία, ή την πνευματική ιδιοκτησία. Τα μέλη αυτά ασκούν έλεγχο της επιχείρησης και, κατά συνέπεια, μοιράζονται τα έσοδα, τις δαπάνες και τα περιουσιακά στοιχεία. Η επιχείρηση μπορεί να είναι για ένα συγκεκριμένο έργο ή τη συνέχιση της επιχειρηματικής σχέσης. Η στρατηγική συμμαχία, σχηματίζεται όταν ένα από τα εμπλεκόμενα μέρη επιζητά την τεχνογνωσία ή τεχνικές ρυθμίσεις υπηρεσίας, δικαιόχρησης, διαχείριση συμβάσεων, συμβάσεων μίσθωσης, για ένα χρόνο των συμβάσεων. Η συμμαχία διαλύεται όταν ο στόχος έχει επιτευχθεί.

Οι λόγοι που οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε στρατηγική συμμαχία είναι οι εξής:

- ικανότητα των δικαιούχων να απορροφήσουν την τεχνολογία
  - το κόστος της τεχνολογίας και της ανταγωνιστικότητας
  - τα όρια που επιβάλλονται σχετικά με τη χρήση ή μη χρήση της τεχνολογίας
  - η ποιότητα της τεχνολογίας
- 
- **Κοινή Επιχειρηματική Δραστηριότητα**, είναι μια κοινή επιχείρηση που λαμβάνει χώρα όταν δύο μέρη ενώνονται για να αναλάβει ένα έργο. Σε μια κοινή επιχείρηση, τα δύο μέρη εξίσου επενδύσει στο έργο από την άποψη των χρημάτων, χρόνου, και την προσπάθεια να αξιοποιήσει την αρχική ιδέα. Ενώ οι κοινές επιχειρήσεις είναι κατά κανόνα μικρά έργα, μεγάλες επιχειρήσεις επίσης να χρησιμοποιήσετε αυτή τη μέθοδο, προκειμένου να διαφοροποιηθούν. Μια κοινή επιχείρηση μπορεί να διασφαλίσει την επιτυχία των μικρότερων έργων για εκείνους που αρχίζουν ακριβώς στον κόσμο των επιχειρήσεων ή για τις καθιερωμένες εταιρείες. Δεδομένου ότι το κόστος της έναρξης νέων έργων είναι γενικά υψηλό, μια κοινή επιχείρηση επιτρέπει στα δύο μέρη να μοιραστούν το βάρος του έργου, καθώς και των κερδών που απορρέουν.

<b>ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	<b>ΔΙΑΡΚΕΙΑ</b>	<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>	<b>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>
ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΙΑ	Μικρή	-Επιχειρησιακός Έλεγχος -Ευελιξία στελέχωσης -Διαχείριση κινδύνων -Μείωση χρόνου υλοποίησης	-Κόστος αναζήτησης -Αποδοτικότητα -Ποιότητα προϊόντος -Απώλεια διαχειριστικού ελέγχου
ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ	Καθορισμένη	-Εξαγορά -Απόκτηση τεχνολογίας και απαραίτητων δομών	-Κόστος συμβολαίου -Περιορισμοί συμβολαίου
ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ	Μέση	-Κοινή χρηματοδότηση -Απόκτηση χρήσιμων δεδομένων -Καλύτερη κατανομή πόρων -Συνεταιριστική λήψη αποφάσεων	- Διαρροή γνώσης -Συνακόλουθη Διαφοροποίηση -Προβλήματα Επικοινωνίας -Κλιμακούμενα έξοδα
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ	Εύκαμπτη	-Μικρή δέσμευση -Είσοδος σε αγορά -Κοινή γνώση και εμπειρογνωμοσύνη	-Χρονοβόρα -Διαρροή γνώσης -Αντικρουόμενοι στόχοι και αξίες -Υπερβολική εξάρτηση
ΚΟΙΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	Μεγάλη	-Συμπληρωματική τεχνογνωσία -Αφοσιωμένο Μάνατζμεντ -Κοινές αρμοδιότητες	-Απόκλιση στρατηγικών και κουλτούρας -Δύσκολη επιλογή συνεργατών

**ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΔΙΑΡΚΕΙΑ, ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ.**



## 5.5 Μελέτη Ελληνικών καινοτόμων επιχειρήσεων – Case studies

### 5.5.1 Η εταιρία Πλαίσιο Computers



Παράδειγμα επιτυχημένου έλληνα επιχειρηματία που εντοπίζει επιχειρηματικές ευκαιρίες στο πεδίο του εμπορίου των ειδών πληροφορική αποτελεί ο Γιώργος Γεράρδος, ιδρυτής και πρόεδρος της εταιρίας Πλαίσιο Computers<sup>33</sup>, που στην δεκαετία του '60 διαπίστωσε πως, λόγω της μεγάλης οικοδομικής δραστηριότητας έπρεπε να γίνονται αρχιτεκτονικές μελέτες και σχέδια με αποτέλεσμα να υπάρχει σημαντική ζήτηση για τα είδη σχεδιασμού και τα χαρτικά. Τα είδη αυτά πωλούνταν φθηνότερα στην Θεσσαλονίκη από όπου και τα αγόραζε για να τα πουλήσει στην Αθήνα. Οι πρώτες αγοραπωλησίες ήταν αποδοτικές κι έτσι ξεκίνησε και τις εισαγωγές. Τότε είχαν αρχίσει να έρχονται στην Ελλάδα οι πρώτοι plotters και επειδή η τιμή τους ήταν υψηλή, ξεκίνησε να ψάχνει στην Ευρώπη τον φθηνότερο προμηθευτή.

Το 1968, μαζί με 5 φίλους του έβαλαν λεφτά για να εισάγουν σχεδιαστήρια και όργανα σχεδίασης. Σκέφθηκε τότε να ανοίξει ένα γραφείο για να διευκολύνονται οι εισαγωγές. Έτσι τον Οκτώβριο του 1969, μάζεψε 80.000 δραχμές, δανεικές από φίλους και οικογένεια και έφτιαξε ένα κατάστημα με χαμηλές τιμές και είδη από το εξωτερικό.

---

<sup>33</sup> [http://corporate.plaisio.gr/CorporateInvestors.aspx?show=Company\\_Leadership](http://corporate.plaisio.gr/CorporateInvestors.aspx?show=Company_Leadership), <http://e21.e-paideia.net/files/ti-pepei-na-jero-gia-tin-epixeirimatikotita-pan.-kritis.pdf>

---

## Βασικά σημεία

- Ενίσχυση της εταιρίας με την είσοδο των πρώτων προσωπικών υπολογιστών
  - Καινοτομία της εταιρίας η κατά παραγγελία δημιουργία υπολογιστών (built-to-order)
  - Γεωγραφική κάλυψη με διάθεση καταλόγου με τα προϊόντα της εταιρίας
  - Εφαρμογή benchmarking στη λειτουργία της εταιρίας
  - Η εταιρία δίνει μεγάλη σημασία στον παράγοντα άνθρωπο
- 

Η ουσιαστική ενίσχυση των μεγεθών της εταιρίας αρχίζει το 1986. Τότε είχαν έρθει στην Ελλάδα οι πρώτοι προσωπικοί υπολογιστές, Amstrad, Spectrum, Atari, και η ζήτηση ήταν τεράστια. Καθοριστική για την ανάπτυξη της εταιρίας ήταν η πρωτοποριακή υπηρεσία που προσέφερε στους καταναλωτές, δηλαδή η κατά παραγγελία δημιουργία υπολογιστών, το λεγόμενο built-to-order. Παράλληλα, άρχισε η δημιουργία προγραμμάτων σε υπολογιστές για μηχανικούς. Το 1992 δημιουργήθηκε μεγάλο ιδιόκτητο κατάστημα με το οποίο προστέθηκε μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων. Το 1996 ξεκίνησε η διάθεση των καταλόγων με τα προϊόντα της εταιρίας.

Το μοντέλο ανάπτυξης της εταιρίας βασίζεται σε λίγα και μεγάλα καταστήματα. Προτού ξεκινήσει μια νέα υπηρεσία, προηγείται σημαντικό διάστημα δοκιμών: «δεν δημιουργούμε παρθενόγενεση. Όσα εφαρμόζουμε είναι δοκιμασμένα από άλλες εταιρίες σε πολύ μεγαλύτερες αγορές. Αυτό που κάνουμε είναι να παίρνουμε το καλύτερο κομμάτι καθενός και να το εφαρμόζουμε στα ελληνικά δεδομένα. Φθάνει να έχεις τους αισθητήρες σου σε πλήρη λειτουργία, τους κατάλληλους ανθρώπους και να πετύχεις την σωστή χρονική στιγμή».

Για τον Γιώργο Γεράρδο μια επιτυχημένη πορεία σημαίνει και θυσίες: «αν δεν σου αρέσει αυτό που κάνεις και δεν το αντιμετωπίζεις σαν ασχολία, πάντοτε θα νομίζεις ότι στερείσαι κάτι» «πάντοτε αντιμετώπιζα τη δουλειά μου ως μεράκι και γι' αυτό πέτυχα», «σίγουρα υπάρχει έλλειψη ελεύθερου χρόνου, η πίεση πολλές φορές είναι ιδιαίτερα μεγάλη και μπορεί να σε φέρει σε προστριβή με την οικογένειά σου. Είναι πολύ σημαντικό να σε σπρώχνουν προς τα μπροστά από το σπίτι σου και όχι προς τα πίσω».

Το μυστικό για την επιχειρηματική επιτυχία είναι πως «ο παράγοντας άνθρωπος έχει τεράστια σημασία για μια επιχείρηση. Ως επιχειρηματίας πρέπει να έχεις διαίσθηση, οι ενέργειές σου να εκτελούνται συνδυαστικά, πρέπει να έχεις ανοικτά μάτια και αυτιά, να ακούς πολύ, να μιλάς λίγο, και να γνωρίζεις καλά την αγορά σου. Δεν χρειάζεται να είσαι διάνοια. Δεν χρειάζεται να είσαι μαθητής του 20, ούτε άριστος σε ένα μάθημα και μετεξεταστέος σε άλλο, αλλά να είσαι παντού καλός. Επιχείρηση σημαίνει να έχω ένα καλό μυαλό, ψυχή και επιμονή. Πρέπει να είσαι επικοινωνιακός, ανθρώπινος, να μπορείς να καταλαβαίνεις με ποιόν έχεις να κάνεις. Και πάνω από όλα το κέφι. Υπάρχει ένα κινέζικο ρητό που με αντιπροσωπεύει: εάν αγαπήσεις αυτό που κάνεις, δεν θα χρειαστεί να ξαναδουλέψεις ποτέ»

### Καινοτομία TURBO – X

<p><b>1986</b></p> <p>Ο πρώτος υπολογιστής TURBO-X συναρμολογείται στα μέτρα του κάθε πελάτη μας</p>	<p><b>Σήμερα</b></p> <p>64.000 Desktop και Notebook Turbo-X συναρμολογήθηκαν στα μέτρα κάθε πελάτη μας. Επιπλέον, υποστηρίζονται από 17 κέντρα τεχνικής υποστήριξης σε όλη την Ελλάδα, τα οποία μπορούν να επισκευάσουν αλλά και να αναβαθμίσουν τους υπολογιστές ανάλογα με τις ανάγκες και τις οικονομικές δυνατότητες κάθε πελάτη μέσα σε 4 ώρες</p>
<p><b>1995</b></p> <p>Οι πρώτες πωλήσεις μέσω καταλόγων στην Ελληνική αγορά πραγματοποιούνται από τους καταλόγους του ΠΛΑΙΣΙΟΥ. Ένας κατάλογος ΠΛΑΙΣΙΟ σε κάθε σπίτι και γραφείο με παράδοση των ειδών σε 24 ώρες.</p>	<p><b>Σήμερα</b></p> <p>Εκδόθηκαν 80 διαφορετικοί τύποι καταλόγων σε 8.000.000 αντίτυπα</p>
<p><b>1996</b></p> <p>Το πρώτο οργανωμένο τμήμα πωλήσεων σε επιχειρήσεις. Κάθε επιχείρηση – πελάτης μας έχει τον δικό της άνθρωπο μέσα στο ΠΛΑΙΣΙΟ και απολαμβάνει πλέον εντελώς προσωπική εξυπηρέτηση</p>	<p><b>Σήμερα</b></p> <p>150.000 επιχειρήσεις πελάτες εξυπηρετούνται με τον πλέον επαγγελματικό τρόπο από το εξειδικευμένο αυτό τμήμα του ΠΛΑΙΣΙΟΥ</p>

<p><b>1999</b></p> <p>www.plaisio.gr. Το πρώτο συνεπές ηλεκτρονικό κατάστημα στην Ελληνική αγορά</p>	<p><b>Σήμερα</b></p> <p>Περισσότεροι από 65.000 άνθρωποι την ημέρα επισκέπτονται το ηλεκτρονικό μας κατάστημα για να ενημερωθούν για τα προϊόντα μας και τις τιμές μας. Σε όλους τους πελάτες μας παρέχεται η δυνατότητα αγοράς όχι μόνο από το Internet αλλά και μέσω των καταστημάτων μας και μέσω τηλεφώνου</p>
<p><b>2002</b></p> <p>Το πρώτο Superstore τεχνολογίας στην Ελλάδα. Δημιουργείται στην περιοχή της Μεταμόρφωσης ένας υπερχώρος 2.500 τ.μ. σε 3 επίπεδα</p>	<p><b>Σήμερα</b></p> <p>Άλλα 4 superstores ΠΛΑΙΣΙΟ λειτουργούν στις περιοχές της Αργυρούπολης, της Κηφισιάς, στο εμπορικό κέντρο "The Mall Athens" στο Μαρούσι και στην Καλαμαριά της Θεσσαλονίκης</p>
<p><b>2005</b></p> <p>Το πρώτο πολυκαναλικό επιχειρηματικό μοντέλο στη Νοτιοανατολική Ευρώπη είναι το ΠΛΑΙΣΙΟ της Βουλγαρίας</p>	<p><b>Σήμερα</b></p> <p>Και οι Βούλγαροι πελάτες μας εξυπηρετούνται τόσο από το κατάστημα όσο και από καταλόγους, από το Internet αλλά και από ένα εξειδικευμένο τμήμα εξυπηρέτησης επιχειρήσεων, όπως ακριβώς και οι Έλληνες πελάτες μας</p>

### 5.5.2. Folli-Follie



Η Folli-Follie<sup>34</sup> είναι μια αμιγώς ελληνική εταιρία καταξιωμένη διεθνώς και παράγει ουσιαστικά κοσμήματα και άλλα αξεσουάρ. Ιδρύθηκε το 1982. Το 1984 έκανε την πρώτη της επέκταση εκτός συνόρων και μάλιστα στην Ιαπωνία και όχι στα Βαλκάνια όπως θα περίμενε κανείς. Το 1997 μπήκε στο Χρηματιστήριο Αθηνών και αυτή τη στιγμή δραστηριοποιείται σε 20 χώρες στον κόσμο με 280 σημεία πώλησης και κύκλο εργασιών 222 εκατομμύρια. Δηλαδή μέσα σε 25 χρόνια από το 0 πήγε στα 220 εκατομμύρια με κέρδη 67 εκατομμύρια περίπου.

---

#### Βασικά σημεία

- Καινοτομία προϊόντος, η οποία στηρίζεται στον μοντέρνο σχεδιασμό, την υψηλή ποιότητα και συνάμα στην προσιτή τιμή
- Εισαγωγή στο Χ.Α.Α
- Διεθνή αναγνώριση του brand name μέσω των πολλών καταστημάτων ανά τον κόσμο

---

Για την folli-follie το μοντέλο του κοσμήματος παγκοσμίως είναι ένα γραμμικό μοντέλο που έχει να κάνει με την πολυτέλεια και την τιμή. Δηλαδή όσο πιο πολυτελές είναι το κόσμημα, τόσο πιο ακριβό είναι το κόσμημα. Κάποια ονόματα από μεγάλους οίκους όπως Bulgari, Gautier, Tiffany, είναι κοσμήματα πολυτελείας με πολύ υψηλή τιμή, λίγο χαμηλότερα είναι κοσμήματα πολυτελείας αλλά όχι τόσο ακριβά όπως Λαλαούνης, Ζολώτας, Βιλδιρίδης.

---

<sup>34</sup> <http://www.anro.gr/downloads/documents/0029.pdf>

Είναι ο συνδυασμός χαμηλής πολυτέλειας και χαμηλής τιμής, αυτό που ονομάζεται Φομπιζού, τα φτηνά κοσμήματα, τα οποία μοιάζουν με διαμάντια αλλά δεν είναι. Αυτή η γραμμικότητα έσπασε ουσιαστικά γιατί η Folli-Follie προσφέρει κοσμήματα με σημαντική πολυτέλεια σε προσιτή τιμή.

Είναι ένα κλασικό παράδειγμα καινοτομίας προϊόντος, (ουσιαστικά γκάμα προϊόντων) η οποία μ' αυτή τη φιλοσοφία της καταφέρνει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Να γίνει δηλαδή ανταγωνιστική με 0 εκατομμύρια ευρώ το 1982 έχει φτάσει στα 220 εκατομμύρια ευρώ τζίρο.

Συνεπώς η καινοτομία του προϊόντος είναι: ο μοντέρνος σχεδιασμός, η υψηλή ποιότητα και η προσιτή τιμή. Αυτές είναι αξίες που διέπουν τη φιλοσοφία της εταιρείας η οποία συμπυκνώνεται στη φράση «προσιτή πολυτέλεια». Η Folli-Follie καινοτομώντας στο προϊόν μπόρεσε και μπήκε στην αγορά και είναι μια από τις πιο πετυχημένες ελληνικές εταιρείες. Απόδειξη αυτού είναι ότι αν ταξιδέψει κανείς στα μεγαλύτερα αεροδρόμια του κόσμου, θα δει ότι η Folli-Follie είναι μέσα. Και στην Ιαπωνία και στην Ασία και ουσιαστικά πάνω από το 50% των πωλήσεών της είναι εκτός Ευρώπης.

### 5.5.3 Καλλυντικά Κορρές



Έχοντας μπουτίκ και shop-in-shop απ' τη Βαρκελώνη ως το Τόκιο κι απ' το Λονδίνο ως τη Μελβούρνη, τα φυσικά καλλυντικά Κορρέ<sup>35</sup> διατυμπανίζουν στην υφήλιο τον επιχειρηματικό οίστρο και- επιτέλους- το έξυπνο branding ενός προϊόντος “Made in Greece”.

Ο Γιώργος Κορρές ίδρυσε την ομώνυμη εταιρεία το 1996, λίγο μετά τη λήψη του πτυχίου του [Φαρμακευτικής] και της εργασίας του στο αρχαιότερο φαρμακείο ομοιοπαθητικών στην Αθήνα. Χρησιμοποιώντας απλά, φυσικά υλικά και κρατώντας τις τιμές σε σχετικά χαμηλά επίπεδα, ο Κορρές κατάφερε μέσα σε 10 χρόνια να είναι μια αξιόλογη μάρκα με διεθνή αναγνώριση. Πριν λίγες εβδομάδες ολοκληρώθηκαν και οι διαδικασίες για την εισαγωγή του στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών..

---

#### Βασικά σημεία

- Ανάπτυξη προϊόντων που βασίζονται σε φυσικές πρώτες ύλες
- Διεθνή αναγνώριση του brand name μέσω πολλών καταστημάτων σε πολλές χώρες ανά τον κόσμο
- Συνεργασία με ενώσεις και συνεταιρισμούς για την ανάπτυξη και διάθεση σειράς προϊόντων που βασίζονται σε ποιοτικές πρώτες ύλες
- Συνεργασία με τον Τομέα της Φαρμακογνωσίας του Πανεπιστημίου Αθηνών για την ανάλυση και εκμετάλλευση της ελληνικής χλωρίδας

---

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1996 από τον Γιώργο Κορρέ, ο οποίος ήδη από τη δεκαετία του 1980 εργαζόταν στο πρώτο ελληνικό ομοιοπαθητικό φαρμακείο που λειτουργούσε στο Παγκράτι ο πρωτοπόρος σε θέματα ήπιας ιατρικής Τζιβανίδης.

---

<sup>35</sup> <http://anamorfosis.net/blog/?p=30>

Το 1992 ανέλαβε εξ ολοκλήρου τη διαχείρισή του και μέσα σε πέντε χρόνια δημιούργησε ένα εργαστήριο παραγωγής ομοιοπαθητικών σκευασμάτων στο πρότυπο των αντίστοιχων ευρωπαϊκών.

Το 1996 σε συνέχεια της προσπάθειας ανάπτυξης προϊόντων που βασίζονται σε φυσικές πρώτες ύλες, ιδρύεται η «Κορρές Φυσικά Προϊόντα». Το πρώτο προϊόν ήταν καραμέλες για το λαιμό με μέλι και γλυκάνισο, ιδέα που βασιζόταν στο θερμαντικό ρακόμελο που έφτιαχνε ο παππούς του, Γιώργος Κορρές, στην ιδιαίτερη πατρίδα του τη Νάξο.

Τον Μάιο του 2003 λειτούργησε στο Λονδίνο το πρώτο αποκλειστικό κατάστημα των φυσικών προϊόντων Κορρέ, ενώ τον Ιούλιο του 2004 και τον Μάρτιο του 2005 δημιουργήθηκαν δύο νέα σημεία πώλησης στη Βαρκελώνη. Σήμερα η εταιρεία παράγει περισσότερα από 300 προϊόντα που διανέμονται σε 5 χιλιάδες φαρμακεία στην Ελλάδα και εξάγονται σε 25 χώρες μέσω εξειδικευμένων καταστημάτων σε Λονδίνο, Παρίσι, Νέα Υόρκη, Λος Αντζελες, Ρώμη, Μόναχο, Βερολίνο αλλά και σε Αμστερνταμ, Χονγκ Κονγκ και Σιγκαπούρη.

Η Κορρές συνεργάζεται με την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου για την ανάπτυξη μιας νέας σειράς προϊόντων με βάση τη μοναδική στον κόσμο χιώτικη ρητίνη (μαστίχα). Επιπλέον, σε συνεργασία με τον Αναγκαστικό Συνεταιρισμό Κροκοπαραγωγών Κοζάνης ανάλαβε την αποκλειστική διάθεση στα φαρμακεία και το εξωτερικό του βιολογικού κρόκου Κοζάνης που θεωρείται διεθνώς η καλύτερη ποιότητα σαφράν.

Τα προϊόντα του Κορρέ είναι high-tech σύμφωνα με τη NACE rev.1 (Classification of economic activities in the European Community) και την Ευρωστάτ [κατηγορία24.4]. Η δημιουργία ενός φυσικού- βοτανολογικού- προϊόντος έχει κι αυτή έρευνα και ανάπτυξη, μελέτη των υλικών και σωστές αναλογίες. Δεν είναι εύκολη υπόθεση. Γι' αυτό και ο Κορρές συνεργάζεται με την *alma mater* του και συγκεκριμένα με τον Τομέα Φαρμακογνωσίας της Φαρμακευτικής του Πανεπιστημίου Αθηνών για την ανάλυση κι εκμετάλλευση των θησαυρών της ελληνικής χλωρίδας.

#### *Συνοπτικό προφίλ:*

Κύκλος εργασιών το 2003: 9,5 εκατομμύρια Ευρώ. Το 2005 είναι ήδη στα 17,1 και το 2007 (λίγο μετά τη 10η επέτειο της ίδρυσης εκ του μηδενός) μπαίνει στο χρηματιστήριο! Ο Γιώργος Κορρές εξελέγη “επιχειρηματίας της χρονιάς” για δεύτερη φορά το 2006 από το περιοδικό STATUS, το «ελληνικό» Forbes.



## 5.5.4 Ms PASCHALIS collection



Η επιχείρηση της PASCHALIS collection απασχολεί τρία άτομα, δυο μόνιμους υπαλλήλους και έναν εποχικό, και δραστηριοποιείται στον τομέα των υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα δραστηριοποιείται στη λιανική πώληση δερμάτινων ειδών και δώρων (B2C) και στη χονδρική πώληση επιχειρηματικών δώρων (B2B). Αποτελεί μετεξέλιξη παλιάς οικογενειακής επιχείρησης, η οποία ανήκε στον πατέρα του σημερινού ιδιοκτήτη Σπύρου Πασχάλη και για πάνω από δεκαπέντε χρόνια είχε ως αντικείμενο την πώληση ειδών ταξιδιού, όπως τσάντες και βαλίτσες.

---

### Βασικά σημεία

- Χονδρική πώληση επιχειρηματικών δώρων βάσει έντυπου και ηλεκτρονικού καταλόγου και e-shop
- Μετεξέλιξη της οικογενειακής επιχείρησης λιανικής πώλησης δερμάτινων ειδών για την εξασφάλιση της επιβίωσης της επιχείρησης
- Η καινοτομική ιδέα ως πρόταση ενός πελάτη της επιχείρησης
- Διατήρηση της λιανικής πώλησης δερμάτινων ειδών κατά την υιοθέτηση της νέας ιδέας για την μείωση του ρίσκου
- Έμφαση στην ανάπτυξη του δικτύου της επιχείρησης για τους πελάτες της

---

Η καινοτομία της επιχείρησης έγκειται στη μετάβαση από την πώληση επιχειρηματικών δώρων βάσει έντυπου και ηλεκτρονικού καταλόγου. Ο κατάλογος αυτός αποτελεί προσπάθεια συγκέντρωσης διαφόρων πολυτελών ειδών διαφορετικών οίκων σε έναν κατάλογο ( π.χ. Montblanc - στυλό, iceberg – μεταξωτά, victorinox swissarmy -σουγιάδες).

Η ανάπτυξη της καινοτόμου ιδέας προέκυψε από την ανάγκη της επιχείρησης να διασφαλίσει την επιβίωση της. Το 1996 όταν απεβίωσε ο ιδρυτής της παλιάς οικογενειακής επιχείρησης Μεμάγγελος Πασχάλης, ο γιός του Σπύρος παρέλαβε μια επιχείρηση σε συνεχώς καθοδική πορεία.

Ο κύκλος εργασιών έβαινε πτωτικά, το περιθώριο κέρδους μειωνόταν, ενώ πολλά μικρά μαγαζιά, ακόμη κ super market, παρείχαν υποκατάστατα προϊόντα με αυτά της επιχείρησης. Ήταν απαραίτητο, λοιπόν, να αναπτυχθεί μια καινοτομία που θα άλλαζε το προφίλ της οικογενειακής επιχείρησης και θα την έκανε βιώσιμη.

Η ιδέα για την συγκεκριμένη καινοτομία προήλθε από ένα πελάτη που ζήτησε να αγοράσει τα προϊόντα του καταστήματος λιανικής σε μεγάλες ποσότητες για να τα στείλει ως επιχειρηματικά δώρα. Η ιδέα φαινόταν αξιόλογη αλλά για να μπορέσει να αναπτυχθεί σε καινοτομία έπρεπε να είναι εμπορικά αξιοποιήσιμη και να αφήνει κέρδος.

Αξιολογώντας την ιδέα, η επιχείρηση έκρινε ότι τα δυνατά της σημεία ήταν ότι η επιχείρηση ήταν ήδη γνωστή, με συγκεκριμένο πελατολόγιο, τεχνογνωσία και εμπειρία σε προϊόντα και υπηρεσίες που θα μπορούσαν να αποτελέσουν τμήματα του καταλόγου. Τα αδύνατα σημεία της σχετιζόνταν αφενός με το γεγονός ότι η αγορά των επιχειρήσεων δώρων ήταν άγνωστη στον επιχειρηματία και αφετέρου με την αναγκαιότητα για την αλλαγή της δομής και των διαδικασιών της υπάρχουσας επιχείρησης (όπως, ανακαίνιση του χώρου, κατάργηση του ενός εκ των δυο μαγαζιών και ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών). Παρά τις αδυναμίες αυτές και τον κίνδυνο να αποτύχει η ιδέα συμπαρασύροντας και την αγορά της λιανικής του καταστήματος, η επιχείρηση θεώρησε ότι είχε την ευκαιρία να δημιουργήσει την πρώτη επιχείρηση στην περιοχή που θα παρείχε ολοκληρωμένες υπηρεσίες επιχειρηματικών δώρων.

Επίσης, με βάση τους υπολογισμούς της επιχείρησης, η ιδέα είναι οικονομικά συμφέρουσα ανά προϊόν και ανά παραγγελία. Συγκεκριμένα, για κάθε προϊόν του καταλόγου υπολογίστηκε η άριστη ποσότητα παραγγελίας, δηλαδή ο αριθμός τεμαχίων που θα έκανε την παραγγελία κερδοφόρο για την επιχείρηση και διαπιστώθηκε ότι οι αναμενόμενες παραγγελίες υπερκάλυπταν την άριστη ποσότητα. Παράλληλα για τη μείωση του ρίσκου διατηρήθηκε και η υπηρεσία της λιανικής πώλησης, ώστε να φανεί διαχρονικά η σχέση της καινοτόμου και της συμβατικής υπηρεσίας σε σχέση με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης.

Για τον καλύτερο προγραμματισμό της καινοτόμου δράσης, η επιχείρηση δημιούργησε ένα διάγραμμα με τα βήματα που έπρεπε να ακολουθηθούν για την υλοποίησή της:

- δημιουργία ενός καταλόγου για μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη
- νέα τιμολόγηση αφού οι πωλήσεις θα γίνονταν χονδρικά και άρα σε μεγαλύτερες ποσότητες
- απόφαση για την αγορά-στόχο
- δημιουργία βάσης δεδομένων με τις εταιρίες – στόχους
- επιλογή μείγματος μάρκετινγκ που θα υποστηρίξει την καινοτομία
- διαφήμιση σε περιοδικά και εφημερίδες.

Τέλος, το πιο σημαντικό στοιχείο για την προώθηση της καινοτομίας ήταν η ανάπτυξη του δικτύου με τους πελάτες. Για το λόγο αυτό, αλλά και για την άντληση νέων ιδεών και τη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, πραγματοποιήθηκαν επισκέψεις σε αντίστοιχες εταιρίες συμβούλων δώρων στο εξωτερικό αλλά και σε εκθέσεις επιχειρηματικού δώρου. Έτσι, έγιναν οι απαραίτητες γνωριμίες με τους προμηθευτές αλλά και δυνητικούς πελάτες διεθνώς. Εν συνεχεία ενημερώθηκαν οι υπάρχοντες πελάτες της λιανικής για τη νέα καινοτόμα υπηρεσία και για τα πλεονεκτήματα της και σταδιακά διαμορφώθηκε ένα νέο πελατολόγιο για την συγκεκριμένη υπηρεσία, με έμφαση στις ναυτιλιακές και περί τη ναυτιλία εταιρίες που έφταναν να αποτελούν σήμερα το 70% του κύκλου εργασιών της επιχείρησης.

Όσον αφορά στην περαιτέρω εξέλιξη της καινοτομίας, βασική πηγή ιδεών αποτελούν οι ανάγκες του πελατών της επιχείρησης και οι νέες εικόνες που λαμβάνονται από τα ταξίδια των στελεχών της επιχείρησης στο εξωτερικό. Επιπλέον, η επιχείρηση προσπαθεί να μεταφέρει την τεχνογνωσία που αποκτά από την προώθηση των επιχειρηματικών δώρων και στη λιανική πώληση, ώστε να μπορούν και μεμονωμένοι πελάτες να επιλέξουν μέσω του εντύπου ή ηλεκτρονικού καταλόγου κάποιο δώρο και να ζητήσουν να αποσταλεί άμεσα στον παραλήπτη συνοδευόμενο από σχετικές ευχητήριες κάρτες.

Προκειμένου να αυτοματοποιήσει τη διαδικασία και να δώσει τη δυνατότητα στους πελάτες να κάνουν και ηλεκτρονικές αγορές, η επιχείρηση ανέπτυξε και υπηρεσία ηλεκτρονικού καταστήματος (e-shop). Η επιχείρηση ανέθεσε την ανάπτυξη της ιστοσελίδας εξωτερικά σε συγκεκριμένη ομάδα συμβούλων πληροφορικής που αναπτύσσει λύσεις για μικρές επιχειρήσεις, ενώ για την χρηματοδότηση των καινοτομιών της στράφηκε στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της πληροφορικής ΑΕ» του Γ' ΚΠΣ.

## Συμπεράσματα

Είναι γεγονός ότι, διανύουμε μια περίοδο στην οποία επικρατεί μεγάλη οικονομική ύφεση και αβεβαιότητα για το μέλλον. Η κατάσταση αυτή δεν αποτελεί μόνο εγχώριο πρόβλημα, αλλά αφορά και τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για την διευθέτηση του προβλήματος αυτού, ωφέλιμο θα ήταν να ληφθούν σχετικά μέτρα για ένα ευνοϊκότερο μέλλον. Τα οφέλη που προσφέρουν οι πτυχές της καινοτομίας αποτελούν σημαντικά, για την οικονομία, μέτρα.

Η καινοτομία είναι το αποτέλεσμα από την υλοποίηση μιας ιδέας ή σκέψης που βασίζεται σε νεωτεριστική αντίληψη. Είναι η χρήση νέας γνώσης προκειμένου να προσφερθεί ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που θέλει το καταναλωτικό κοινό. Αυτή η νέα γνώση μπορεί να είναι σχετιζόμενη με την τεχνολογία ή με την αγορά. Το προϊόν ή η υπηρεσία είναι νέο με την έννοια ότι το κόστος του είναι χαμηλότερο, οι ιδιότητές του βελτιωμένες, έχει πλέον ιδιότητες που δεν είχε στο παρελθόν, ή ποτέ δεν είχε εμφανιστεί στην αγορά μέχρι εκείνη τη στιγμή.

Κρίσιμη, όμως, παράμετρος για την υιοθέτηση αυτής της καινοτομικής συμπεριφοράς, αναδεικνύεται ο εντοπισμός και η αξιοποίηση των παραγόντων που την επηρεάζουν. Οι σπουδαιότεροι από αυτούς ενδείκνυνται να είναι οι οικονομίες κλίμακας στην τεχνολογία, οι τεχνολογίες πληροφόρησης και επικοινωνίας, ο ρόλος των ανθρώπων κλειδιά, η επιχειρησιακή κουλτούρα και η κάθετη ολοκλήρωση των οργανισμών. Οι παράγοντες αυτοί ενδυναμώνουν την ανάπτυξη της καινοτομίας και προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εάν χρησιμοποιηθούν προς όφελος των οργανισμών.

Τις τελευταίες δεκαετίες η καινοτομία έχει εφαρμοστεί και αναπτυχθεί σταδιακά. Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν την καινοτομία χρησιμοποιώντας διάφορες επιχειρηματικές προτάσεις, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι οι εξής:

- Φαντασία και επιχειρηματικότητα,
- Τεχνολογική Πρωτοπορία,
- Ηλεκτρονικές Επιχειρήσεις,
- Πράσινη Δόμηση,
- Εκπρωτικά Καταστήματα,
- Οικολογικά Προϊόντα,
- Διαχείριση Υδάτινων Πόρων,
- Κοινωνική Δικτύωση και Επιχειρήσεις,
- Υπηρεσίες Επισκευών,
- Εξαγωγική Ανάπτυξη,

- Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη,
- Τουρισμός,
- Εναλλακτική Γεωργία και
- Ναυτιλία.

Για την υλοποίηση της καινοτομίας έχουν αναπτυχθεί συγκεκριμένες πολιτικές και προγράμματα σε Ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, που δημιουργούν ένα πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη και την ενίσχυσή της. Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο προσπάθησε να κατευθύνει τις κοινωνίες να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που προσφέρουν οι συγκεκριμένες πολιτικές. Αυτά τα εργαλεία προώθησης της καινοτομίας πλαισιώνονται από προγράμματα οργάνωσης και συγκρότησης, διάχυσης της γνώσης, εναύσματα για καινοτομική συμπεριφορά και ανάληψη κινδύνων, προώθηση επενδύσεων και προστασία περιβάλλοντος. Η συνεχής αυτή ενίσχυση της καινοτομικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων συμβάλλει θετικά στην ανάπτυξή τους. Μερικά από τα σημαντικότερα οφέλη που προσφέρει είναι τα εξής<sup>36</sup>:

- Συμβολή της προσαρμοστικότητας του οργανισμού στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον,
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Αύξηση κερδοφορίας,
- Μείωση κόστους παραγωγής (οικονομίες κλίμακας),
- Αύξηση ευελιξίας της παραγωγικής διαδικασίας,
- Βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή παρεχόμενων υπηρεσιών,
- Αύξηση της ικανοποίησης του επιπέδου των πελατών,
- Διατήρηση ή και διεύρυνση του μεριδίου της αγοράς των επιχειρήσεων,
- Δυνατότητα δημιουργίας νέων αγορών,
- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας,
- Ενίσχυση της κοινωνίας,
- Αύξηση ανταγωνιστικότητας.

Σε μια ιδιαιτέρως ζοφερή οικονομική συγκυρία, όπως αυτή που η Ε.Ε και η Ελλάδα διανύουν, η καινοτομία θα μπορούσε να συνδράμει όχι μόνο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων αλλά και στην ευφορία των κοινωνιών και των κρατών. Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπ' όψη τις καινοτομικές προτάσεις που προαναφέρθηκαν και τις απολαβές που οι επιχειρήσεις θα λάβουν αν τις αξιοποιήσουν σωστά, η καινοτομία δικαίως θεωρείται ότι προσφέρει ένα σίγουρο και κερδοφόρο μέλλον.

---

<sup>36</sup>

[http://p59046.typo3server.info/fileadmin/Content/Downloads/PDF/Background\\_Information/GR\\_090303\\_EIT\\_bf.pdf](http://p59046.typo3server.info/fileadmin/Content/Downloads/PDF/Background_Information/GR_090303_EIT_bf.pdf)

## Χρήσιμες ιστοσελίδες

### Ενδιάμεσοι φορείς

- [1] Γενική Γραμματεία Εμπορίου: <http://www.gge.gr>
- [2] Γενική Γραμματεία Έρευνας & Τεχνολογίας: <http://www.gsrt.gr/>
- [3] ΕΔΑΠ ΕΤΕΠ-Κ ΑΕ.-Εταιρεία Διαχείρισης & Ανάπτυξης Επιστημονικού και Τεχνολογικού Πάρκου Κρήτης Α.Ε: <http://www.stepc.gr/>
- [4] ΕΔΑΠ/ΤΠΘ ΑΕ.-Εταιρεία Διαχείρισης & Ανάπτυξης Τεχνολογικού Πάρκου Θεσσαλονίκης: <http://www.thestep.gr>
- [5] Ένωση Ελληνικών Εταιρειών Επιχειρηματικών Κεφαλαίων :  
<http://www.hvca.gr/cgi/article.cgi?s=18#>
- [6] Ευρωπαϊκή Επιτροπή-MME και Καινοτομία:  
[http://ec.europa.eu/enterprise/sme/innovation\\_el.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/innovation_el.htm)
- [7] Οργανισμός Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας: <http://www.obi.gr/>
- [8] Οργανισμός Πνευματικής Ιδιοκτησίας (όχι δική του ιστοσελίδα) :  
<http://www.culture.gr>
- [9] Παρατηρητήριο Ποιότητας και Επιχειρηματικής Αρίστευσης: <http://www.quality-observatory.gr/>
- [10] Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων:  
<http://www.tempme.gr>
- [11] Υπουργείο Ανάπτυξης: <http://www.ypan.gr/>

### Οργανισμοί Έρευνας και Τεχνολογίας

- [1] Ανώνυμη Εταιρεία Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεραμικών & Πυρίμαχων:  
<http://www.cereco.gr/>
- [2] Εθνικό Αστεροσκοπείο Αθηνών: <http://www.noa.gr/>
- [3] Εθνικό Δίκτυο Έρευνας & Τεχνολογίας: <http://www.gnet.gr/>
- [4] Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών: <http://www.eie.gr/>
- [5] Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΕΚΕΤΑ): <http://www.certh.gr/>
- [6] Εθνικό Κέντρο Έρευνας Φυσικών Επιστημών Δημόκριτος: <http://www.demokritos.gr/>
- [7] Εθνικό Κέντρο Θαλάσσιων Ερευνών: <http://www.ncmr.gr/>
- [8] Ελληνικό Ινστιτούτο Pasteur: <http://www.pasteur.gr/>
- [9] Ελληνικό Ινστιτούτο Συσκευασίας: <http://www.hepo.gr/EIS1.ASP>
- [10] Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο Κρήτης: <http://www.stepc.gr/>
- [11] Εταιρεία Ανάπτυξης Θαλάσσιας Τεχνολογίας: <http://www.martedec.gr/>

- [12] Εταιρεία Βιομηχανικής Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης Μετάλλων (EBETAM): <http://www.evetam.gr>
- [13] Ίδρυμα Έρευνας & Τεχνολογίας: <http://www.forth.gr/>
- [14] Ινστιτούτο Βιομηχανικών Συστημάτων: <http://www.isi.gr/>
- [15] Ινστιτούτο Επεξεργασίας του Λόγου: <http://www.ilsp.gr/>
- [16] Ινστιτούτο Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης: <http://www.imbc.gr/>
- [17] Ινστιτούτο Τεχνολογίας & Εφαρμογών Στερεών Καυσίμων: <http://www.lignite.gr/>
- [18] Ινστιτούτο Τεχνολογιών & Ερευνών Βαθείας Θαλάσσης Νέστορ:  
<http://www.nestor.org.gr/>
- [19] Ιχθυοκαλλιεργητικό Κέντρο Αχελώου Α.Ε:  
<http://users.otenet.gr/~ichthica/ichthicaeng.html>
- [20] Τεχνολογικό Πάρκο Ηπείρου: <http://www.step-epirus.gr/>
- [21] Τεχνολογικό Πάρκο Πάτρας: <http://www.psp.org.gr/>
- [22] Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλίας: <http://www.tepathe.gr/>
- [23] Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλονίκης: <http://www.thestep.gr>

### **Γραφεία Διαμεσολάβησης Πανεπιστημίων**

- [1] Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης: <http://www.rc.auth.gr/services/>
- [2] Δημόκριτο Πανεπιστήμιο Θράκης: <http://liaison.xan.duth.gr/>
- [3] Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών: <http://www.liaisonoffice.uoa.gr/>
- [4] Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο-Επιτροπή Διαχείρισης Ειδικού Λογαριασμού:  
<http://www.ntua.gr/liaison/>
- [5] Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών: <http://www.liaison.aueb.gr/>
- [6] Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας: <http://ee.uth.gr/liaison/>
- [7] Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων: <http://www.uoi.gr/linking.html>
- [8] Πανεπιστήμιο Κρήτης: <http://www.broker.uoc.gr>
- [9] Πανεπιστήμιο Μακεδονίας: <http://www.uom.gr/liaisoneng/index.html>

### **Ευρωπαϊκά Κέντρα Πληροφόρησης / Κέντρα Αναδιανομής Καινοτομίας**

- [1] CORDIS-Κόμβος Πληροφόρησης για Ε&Τ: <http://www.cordis.lu/greece/>
- [2] Δίκτυο Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών:  
<http://leykada.physics.auth.gr/eindex.htm>
- [3] Δίκτυο ΠΡΑΞΗ: <http://www.help-forward.gr/>
- [4] Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης: <http://www.ekt.gr/>
- [5] Ελληνικό Κέντρο Αναδιανομής Καινοτομίας: <http://www.hirc.gr/>

[6] Ελληνικός Οργανισμός Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων & Χειροτεχνίας:

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

[7] Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις:

<http://observatory.eommex.gr>

### Διεθνείς Ιστοσελίδες

[1] APEC-IPEG Εικονική Βιβλιοθήκη:

<http://www.apecipeg.org/library/resources/biotech.asp>

[2] CPEI-University of Cambridge: <http://www-innovation.jbs.cam.ac.uk/>

[3] ISIS Innovation-Technology transfer from the University of Oxford:

<http://www.isis-innovation.com/researchers/patents-1.html>

[4] Γραφείο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας Ηνωμένου Βασιλείου:

<http://www.patent.gov.uk/patent/reference/formalities/>

[5] Γραφείο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας Καναδά:

[http://strategis.ic.gc.ca/sc\\_mrksv/cipo/patents/mopop/mopop\\_dnld-e.html](http://strategis.ic.gc.ca/sc_mrksv/cipo/patents/mopop/mopop_dnld-e.html)

[6] Δικτυακή θύρα με πολλές πληροφορίες σχετικά με την Διανοητική Ιδιοκτησία (Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας, Πνευματικά Δικαιώματα, Εμπορικά Σήματα) καθώς

και άλλες χρήσιμες διευθύνσεις: <http://inventors.about.com/>

[7] Ευρωπαϊκό Γραφείο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας: <http://www.european-patent-office.org>

[8] Εφημερίδα Διανοητικού Κεφαλαίου (Με εγγραφή):

<http://hermia.emeraldinsight.com/vl=652211/cl=27/nw=1/rpsv/jic.htm>

[9] Ινστιτούτο Δικαιούχων Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας και Εφευρετών:

<http://www.invent.org.uk/>

[10] Παγκόσμιος Οργανισμός Διανοητικής Ιδιοκτησίας: <http://www.wipo.int>

[11] Βρετανική Βιβλιοθήκη – Υπηρεσία πληροφόρησης σε θέματα Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας: <http://www.bl.uk/services/information/patents.html>



# Βιβλιογραφία

## Ελληνική Βιβλιογραφία

- [1] Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (1996), Μελέτη της καινοτομίας των επιχειρήσεων στην Ελλάδα 1989-91
- [2] Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (2001), Εθνική απογραφή της καινοτομίας των επιχειρήσεων 1994-98
- [3] Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (2002), Τεχνολογική Προοπτική Διερεύνηση στην Ελλάδα, Ελλάδα 2001: Έρευνα – Τεχνολογία – Καινοτομία
- [4] Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2002), Έγγραφο εργασίας των υπηρεσιών της επιτροπής: Ο Ευρωπαϊκός Πίνακας Αποτελεσμάτων για τη Καινοτομία
- [5] Καρύδης Βασίλειος (1994) : Έρευνα καινοτομιών στην Δυτική Ελλάδα
- [6] Λογοθέτης Μιχάλης Λιαρμακόπουλος, (2007), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- [7] Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, εκδόσεις Μπένου
- [8] Παπακωνσταντίνου Γιώτα Σ., Συμυρής Νεκτάριος Γ., Ανδρουτσόπουλος Θεόδωρος Γ. και Νικολόπουλος Παναγιώτης Ν., (2011), Στρατηγικό Μάνατζμεντ- εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης, Εκδόσεις: Κλειδάριθμος
- [9] Παπαλεξανδρής Ν. και Μπουραντάς Δ., (2005), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Μπένου
- [10] Σαλαβού Ελένη (2006) , Εξελίξεις στο <<Επιχειρείν>>. Προβληματισμοί καινοτομίας – αλλαγής – επιχειρηματικότητας – μετασχηματισμών Εκδόσεις: Καστανιώτη
- [11] Ζευγαρίδης Σπύρος Μύηση στην επιχειρηματική καινοτομία Εκδόσεις: Παρατηρητής
- [12] Τριανταφυλλάκης Γεώργιος (2009), Εισηγήσεις Εμπορικού Δικαίου, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη
- [13] Χρηστίδης Ιωάννης Κ. (2006), Διεθνείς Οικονομικές Σχέσεις Εκδόσεις: ΔΚ
- [14] Drucker Peter (1985) Καινοτομία και επιχειρηματικότητα, θεωρία και εφαρμογές Εκδόσεις: Αγροτικές συνεταιριστικές εκδόσεις
- [15] Schumpeter Joseph (1934) : Η θεωρία της οικονομικής ανάπτυξης, Harvard University Press
- [16] Andrew H. Van de Ven (1986) : Κεντρικά προβλήματα στο μάνατζμεντ της καινοτομίας, article in the journal Management Science
- [17] Policy Studies Institute: Η καινοτομία για τις μικρές επιχειρήσεις, University of Westminster

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- [1] Caloghirou, Y., Tsakanikas, A., Vonortas, N. (2001), University – Industry cooperation in the context of the European Frameworks Programmes, Journal of Technology Transfer
- [2] Christopher Fremman (1982), : The economics of industrial innovation
- [3] Daft R. (1995), Organizational theory and design, 5th ed., West Publ.
- [4] Damanpour, F., Gopalakrishnan, S. (1998), Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change, Journal of Engineering and Technology Management
- [5] Department of Trade and Industry (1999), UK Competitiveness Indicators 1999,
- [6] European Commission (2001), Commission staff working paper: 2001Innovation Scoreboard,
- [7] European Commission (2001), European Trend Chart on Innovation, Country Report: Greece
- [8] Frambach, R., Schillewaert, N. (2002), Organizational innovation adoption: a multilevel framework of determinants and opportunities for future research , Journal of Business Research
- [9] Galende, J. and de la Fuente, J.M. (2003), Internal factors determining a firm's innovative behaviour,
- [10] Giannitsis, T., Mavri, D., (1993), Technology structures and technology transfer in the Greek industry Gutenberg, Athens
- [11] Hall E. T. & Hall M. R. (1990). Understanding cultural differences: Germans, French, and Americans. Yarmouth, MA: Intercultural Press
- [12] Harris P. R. & Moran R. T. (1991), Managing cultural differences: High performance strategies for a new world of business. Houston: Gulf Publishing
- [13] Hofstede G. (1991), Cultures and organizations: Software of the mind. New York: McGraw-Hill
- [14] Jassowalla, A.R.,Soshittal, H. C., (2002), Cultures that support product innovation processes, Academy of Management Executive
- [15] Katinka Bijlsma-Frankema (2001), Research paper - On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions, Free University
- [16] Kroeber A. L. and Kluckhohn C. (1952), Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions
- [17] Laursen, K. (2002, The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance, International Journal of the Economics of Business,
- [18] Myerson, P., Hamilton, R. D. III (1986), Matching Corporate Culture and Technology, SAM Advanced Management Journal

- [19] OECD (2001), Science, Technology and Industry Outlook Special Edition - drivers of growth: information technology, innovation and entrepreneurship
- [20] OECD (1999), Managing National Innovation Systems
- [21] Philips, J. (2007), Creating a Culture of Innovation, NetCentrics,
- [22] Porter M. (1990), The Competitive Advantage of Nations, Free Press
- [23] Porter, M. and Stern, S. (1999), The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index
- [24] Price, R. M. (2007) Infusing innovation into corporate culture, Organizational Dynamics
- [25] Tsipouri L.J., (1991), The transfer of technology revisited: some evidence from Greece, Entrepreneurship and Regional Development
- [26] Tushman, M., Nadler, D. (1986), Organizing for innovation, California Management Review
- [27] Sakkas, D.A., Spyropoulou, E.S. (1995), The European observatory for small and medium-sized enterprises: research environment and innovation in Greek manufacturing, Report of the Center of Planning and Economic Research
- [28] Souitaris V. (2001a), Strategic influences of technological innovation in Greece, British Journal of Management
- [29] Souitaris V., (2001b), External communication determinants of innovation in the context of a newly industrialized country: a comparison of objective and perceptual results from Greece
- [30] Susan Kitchens (2002), Survival of the Fastest, Forbes

### **Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία**

- [1] [http://corporate.plaisio.gr/CorporateInvestors.aspx?show=Company\\_Leadership](http://corporate.plaisio.gr/CorporateInvestors.aspx?show=Company_Leadership),
- [2] <http://e2l.e-paideia.net/files/ti-pepei-na-jero-gia-tin-epixeirimatikotita-pan.-kritis.pdf>
- [3] <http://www.anro.gr/downloads/documents/0029.pdf>
- [4] <http://www.competitive-greece.gr/>
- [5] <http://anamorfosis.net/blog/?p=30>
- [6] <http://en.wikipedia.org>
- [7] <http://capitalinvest.gr>
- [8] <http://www.buzzle.com/articles/what-is-culture.html>
- [9] <http://www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2007>
- [10] <http://www.greendesignfestival.gr/>
- [11] [http://www.liaison.uoc.gr/documents/sxetikh\\_bibliografia/sxetikh\\_nomo8esia/ESPA.pdf](http://www.liaison.uoc.gr/documents/sxetikh_bibliografia/sxetikh_nomo8esia/ESPA.pdf)

- [12] <http://www.kathimerini.gr/>
- [13] <http://www.ovoinnovation.com/pdf/CreatingaCulture.pdf>
- [14] [http://www.bizhelp365.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=71:finance-1&catid=24:articles-finance&Itemid=24](http://www.bizhelp365.com/index.php?option=com_content&view=article&id=71:finance-1&catid=24:articles-finance&Itemid=24)
- [15] <http://www.euretirio.com/2010/06/oikonomies-klimakas.html>
- [16] <http://www.investopedia.com/articles/03/012703.asp>
- [17] [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economyepix\\_2\\_17/07/2005\\_150674](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_2_17/07/2005_150674)
- [18] <http://www.waset.org/journals/waset/v53/v53-66.pdf>
- [19] [http://www.bicipirus.gr/cms/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=13&Itemid=12&lang=el](http://www.bicipirus.gr/cms/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=13&Itemid=12&lang=el)
- [20] [http://europa.eu/legislation\\_summaries/research\\_innovation/research\\_in\\_support\\_of\\_other\\_policies/n26021\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/research_innovation/research_in_support_of_other_policies/n26021_el.htm)
- [21] [http://observatory.eommex.gr/eommex/278\\_ELL\\_HTML.aspx](http://observatory.eommex.gr/eommex/278_ELL_HTML.aspx)
- [22] <http://invenio.lib.auth.gr/record/123219/files/marantidou.pdf>
- [23] <http://invenio.lib.auth.gr/record/122574/files/TRIGAS.pdf>
- [24] <http://invenio.lib.auth.gr/record/122770/files/Parcharidis.pdf>
- [25] <http://invenio.lib.auth.gr/record/112752/files/Geronikolaou.pdf>
- [26] <http://www.teicrete.gr/diatmim/notes/Epixeirhmatikothta/notes1.pdf>
- [27] <http://invenio.lib.auth.gr/record/123219/files/marantidou.pdf>
- [28] [www.innowestmac.gr/](http://www.innowestmac.gr/)
- [29] <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52004DC0178:EL:HTML>
- [30] <http://www.uom.gr/modules.php?op=modload&name=News&file=article&tmima=1&categorymenu=7&sid=3117>
- [31] <http://users.sch.gr/szygouras/kainot-kakar08.htm>
- [32] <http://www.ibilali.gr/14.html>
- [33] <http://neamathisi.com/learning-by-design/>
- [34] <http://democracyreloaded.gr/articles/view/394>
- [35] [http://p59046.typo3server.info/fileadmin/Content/Downloads/PDF/Background\\_Information/GR\\_090303\\_EIT\\_bf.pdf](http://p59046.typo3server.info/fileadmin/Content/Downloads/PDF/Background_Information/GR_090303_EIT_bf.pdf)