



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τίτλος Εργασίας: Ο ρόλος και η συμβολή της καινοτομίας στη σύγχρονη επιχείρηση.

Πτυχιακή εργασία του

Μαρμακεθιανάκη Κωνσταντίνου (Α.Μ. 7377)

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Καναβός

ΠΑΤΡΑ 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

• ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	1-12
1.1 Ορισμός του μάντζμεντ.....	1-10
1.2 Καινοτομία.....	10-12
• ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ	13-24
2.1 Οι νέες προσεγγίσεις της καινοτομίας από το γραμμικό και δραστικό μοντέλο.....	13-15
2.2 Μάντζμεντ και επιδόσεις των καινοτόμων επιχειρήσεων.....	16-17
2.3 Μάντζμεντ και δίκτυα καινοτομίας.....	17-19
2.4 Θεσμοί και καινοτομία.....	19
2.5 Μάντζμεντ, καινοτομία και ανταγωνιστικότητα.....	19-24
• ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	25-31
3.1 Προκλήσεις.....	27
3.2 Παγκοσμιοποίηση.....	27-28
3.3 Μετασχηματισμός των βιομηχανικών οικονομιών [2].....	28
3.4 Μετασχηματισμός της επιχείρησης [2].....	29
3.5 Κόστος και προϋποθέσεις εφαρμογής.....	29-31
• ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΡΩΤΟΠΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	32-36
4.1 Παραδείγματα καινοτομιών.....	33
4.1.1 Καινοτομία στον τουριστικό κλάδο.....	33-35
4.1.2 Εταιρία ΒΙΟΡΥΛ.....	35-36
• ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οργάνωση, οργανισμός, υπηρεσία, ίδρυμα είναι τόσο συγγενείς έννοιες που θα μπορούσε κανείς να πει ότι χαρακτηρίζουν ακριβώς το ίδιο πράγμα, ότι αποτελούν ορισμό του ίδιου κοινωνικού σχηματισμού ή της ίδιας κοινωνικής κατασκευής.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία ο όρος "οργάνωση" είναι πιο συχνός ίσως γιατί θεωρείται ο πιο περιεκτικός σε σχέση με τους άλλους, αυτός που κυμαίνεται σε γενικότερο επίπεδο, αυτός που ενδεχομένως υπερκαλύπτει - αν δεν αποτελεί το ακριβές συνώνυμο - τους άλλους όρους.

Όλοι όμως συμφωνούμε ότι η κοινωνία έχει μία οργάνωση, είναι δηλαδή ένα οργανωμένο σύστημα που χαρακτηρίζεται από τη δομή και τις λειτουργίες του. Το σύστημα αυτό μπορεί να καλύπτει τις βασικές ανάγκες των μελών του: διαβίωση, εργασία, αναπαραγωγή, μόρφωση.

Είναι συνεπώς, αυθύπαρκτο. Ταυτόχρονα όμως έχει και θεσμοθετημένα πλαίσια συμπεριφοράς στα οποία τα άτομα οφείλουν να υπακούσουν προκειμένου να μην αποβληθούν από το οργανωσιακό σύστημα¹.

Αυτή η πολλαπλότητα της σημασίας, η διάσταση στη σημασιολογική χρήση της έννοιας μεταξύ της καθημερινής και της επιστημονικής ορολογίας αλλά και μεταξύ διαφορετικών επιστημονικών κλάδων ή σχολών σκέψης, καθιστά τον όρο "οργάνωση" μία ευρύτερη έννοια που περιλαμβάνει διαφορετικές κοινωνικές κατασκευές όπως επιχειρήσεις, υπηρεσίες, σχολεία, πολιτικά κόμματα, εκκλησίες, συνδικάτα, ενώσεις εργοδοτών, συλλόγους κυνηγών, παρατάξεις νεολαιών, νοσοκομεία, αθλητικούς ομίλους, κοινωφελή ή φιλανθρωπικά ιδρύματα, οργανισμούς κ.ά.². Ας δούμε λοιπόν αναλυτικότερα τις σημασιολογικές διαφορές του όρου "οργάνωση".

Στην καθημερινή ορολογία, ο όρος 'οργανωτικά μοντέλα' χρησιμοποιείται, για να εκφράσει το γεγονός του «οργανώνεστε» με την έννοια της συμμετοχής σε μια ευρύτερη ένωση, ή τη συνάθροιση ατόμων ή ομάδων που αποσκοπούν στη συλλογική

¹ Γκιζελή Δ. Β., Απλά μαθήματα κοινωνιολογίας, 1993, σελ. 19-20

² Παναγιωτοπούλου Ρ. (1990), Η επικοινωνία στις οργανώσεις, σελ. 51, Μετέχμιο

επιδίωξη κοινών στόχων. Παρόλα αυτά κάποιες συναθροίσεις όπως τα συνδικάτα, τα πολιτικά κόμματα, οι συντεχνίες χαρακτηρίζονται ως "οργανώσεις", ενώ άλλες όπως οι επιχειρήσεις, οι δημόσιες υπηρεσίες, τα σχολεία, οι εκκλησίες, τα νοσοκομεία - αν και έχουν την ίδια δομή με τις προαναφερόμενες- χαρακτηρίζονται περισσότερο ως οργανισμοί, ιδρύματα, φορείς, κοινωνικοί θεσμοί παρά ως "οργανώσεις".

Οργάνωση είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, που πυρήνα του έχει τη λειτουργική σύνδεση δύο ή περισσότερων ανθρωπίνων δραστηριοτήτων. Για την παρουσίαση περισσότερων απόψεων όσον αφορά στην οργάνωση, παραθέτουμε και τον ακόλουθο ορισμό: «Οργάνωση είναι ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ή δυνάμεων, δύο ή περισσότερων προσώπων, που με βάση τη μεταξύ τους επικοινωνία αποσκοπούν στην πραγμάτωση ενός συγκεκριμένου ή συγκεκριμένων σκοπών»³. Από τον ορισμό αυτό προκύπτει ότι την έννοια της οργάνωσης αποτελούν η συνεργασιακή δραστηριότητα και η επικοινωνία.

Στο βιβλίο Οργάνωση και διοίκηση οι συγγραφείς Τζωρτζάκης Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη (σελ. 127) αναφέρουν ότι «ο όρος 'οργανωτικό μοντέλο' είναι ένας όρος που, αν και έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, εντούτοις η έννοια του δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή. Πολλές φορές λέγεται από τους ειδικούς ότι «με καλύτερη οργάνωση θα είχατε πετύχει τους στόχους σας»⁴. Τι εννοούν, όμως, «καλύτερη οργάνωση».

Οπωσδήποτε δεν εννοούν τη, χωρίς περιεχόμενο και στόχους, αναδιοργάνωση ενός οργανισμού. Εννοούν κάτι πιο βασικό, όπως την εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός αυτός. γιατί δεν αρκεί μόνο οι άνθρωποι να εργάζονται μαζί για να υπάρχει οργάνωση αλλά πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να έχουν και κοινό αντικειμενικό σκοπό, ο οποίος θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους, ως πραγματικός συνδετικός κρίκος.

Επομένως, ο κοινός αντικειμενικός σκοπός αποτελεί την αιχμή του δόρατος του οργανωτικού μοντέλου. Αναφέρουν επίσης, ότι από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός του κέντρου ή του οργανισμού, «οργάνωση» σημαίνει «τη διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ των ομάδων ή ατόμων και το συντονισμό των ενεργειών τους με σκοπό την

³ Παυλόπουλος Π., Μαθήματα διοικητικής επιστήμης, 1985, σελ. 36

⁴ Τζωρτζάκη & Τζωρτζάκη (2000), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Rosili σελ. 127

επίτευξη των στόχων του οργανισμού». Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν η ίδια για όλα τα είδη των οργανισμών: πρώτον συγκέντρωση φυσικών και ανθρωπίνων πόρων και δεύτερον ο προσδιορισμός των απαραίτητων θέσεων εργασίας.

Στο βιβλίο της Καλτσόγια-Τουρναβίτου «Ο άνθρωπος της οργανώσεως», 1994, αναφέρεται ότι τα οργανωτικά μοντέλα επηρεάζονται από το μέγεθος του εκάστοτε οργανισμού, διότι, λόγω του εκάστοτε μεγέθους υπάρχουν ορισμένοι γενικοί κανόνες (νόμοι και κανονισμοί) και υπάρχει μία ιεραρχική και τυπική οργάνωση στις σχέσεις των υπαλλήλων και η διοίκησή τους είναι απρόσωπη⁵.

Στο ίδιο βιβλίο αναφερόμενη στον W. Whyte και στο έργο του «The Organization Man» (1967), ο όρος οργάνωση χρησιμοποιείται υπό την έννοια ενός θεσμού και όχι σχέσεως κοινωνιολογικής. Αναφέρεται δηλαδή σε έναν ευρύ τύπο ανθρώπινου αθροίσματος (collectivity), το οποίο έχει καταλάβει μία ιδιαιτέρως σημαντική θέση στη σύγχρονη κοινωνία⁶.

Σε κοινωνιολογικό επίπεδο, ο όρος «οργανωτικό μοντέλο» παραπέμπει σε τυπικές και σε άτυπες οργανώσεις δηλαδή σε κοινωνικές κατασκευές και σχηματισμούς. Εννοιολογικά η λέξη οργανισμός χαρακτηρίζει τα συστήματα της οργανικής ζωής αλλά και τη «συγκροτημένη υπηρεσία για επιτέλεση έργου καθώς και το σύνολο των διατάξεων που ρυθμίζουν την λειτουργία έργου ή υπηρεσίας».

Σύμφωνα με άλλο ορισμό «Οργανισμός είναι μια οργανωμένη κοινότητα που δημιουργείται νομικά ή συμβατικά με αντικείμενό του την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών όπως είναι η παραγωγή ή η διάθεση αγαθών και υπηρεσιών, η εκπαίδευση, η νοσοκομειακή περίθαλψη κλπ.⁷» .

Ο Pugh περιγράφει λεπτομερώς τα οργανωτικά μοντέλα στους μοντέρνους οργανισμούς. Αναφέρει ότι οι κανόνες στους οργανισμούς καθορίζονται από το είδος της εξειδίκευσης, της τυποποίησης και αποτυπώνονται πάνω στην ισχύουσα ιεραρχική δομή. Η καλή ή κακή οργάνωση εξαρτάται από παράγοντες όπως: μέγεθος (οργανισμού), ισχύουσα τεχνολογία / τεχνογνωσία, ιδιοκτησία (κρατική ή ιδιωτική) και αλληλεξάρτηση από άλλους οργανισμούς και υπηρεσίες⁸. Στον οργανισμό

⁵ Τουρναβίτου (1994), Ο άνθρωπος της οργανώσεως, Εστία σελ. 11

⁶ Καλτσόγια-Τουρναβίτου Ν.,(2010) Ο άνθρωπος της οργανώσεως, 1974, σελ. 10, όπως παραπέμπει σε Talcott Parsons, σελ. 16

⁷ Ναυρίδης Κ. Κλινική Κοινωνική Ψυχολογία, 1994, σελ. 233

⁸ Pugh D.S. Organisation Theory, 1990, Prentice Hall σελ. 1

εμπλέκονται συνήθως περισσότερες από μία ομάδες οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων και ομάδων που περιλαμβάνει επηρεάζονται «σε πολύ μεγάλο βαθμό από τυπικούς κανόνες που καθορίζουν αρμοδιότητες και ιεραρχικές διαφορές⁹.

Στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία, αναφέρεται επίσης ότι ‘οργανωτικό μοντέλο’ είναι ένα σύνολο κανόνων που καθορίζουν την επικοινωνία ενός οργανισμού μέσω τεχνικών κανόνων ή μέσω νορμών.

Θέλοντας να προσδιορίσουμε τον κοινωνικό ρόλο ενός οργανισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και συμπεριφορών που αντιστοιχούν σε μία συγκεκριμένη θέση μέσα σ’ ένα δεδομένο σύστημα καταμερισμού εργασίας. Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό της υπηρεσίας είναι «ιεραρχικά οργανωμένος κλάδος οργανώσεων» ενώ ίδρυμα είναι ένας «οργανισμός με επιστημονικό ή κοινωφελές σκοπό¹⁰»

Η ύπαρξη δύο ή περισσότερων συνεργαζόμενων μεταξύ τους προσώπων αποτελεί το πρώτο και βασικό στοιχείο κάθε μορφής οργάνωσης. Το στοιχείο αυτό έχει από τη φύση του προσωπικό χαρακτήρα, όσο και αν τα πρόσωπα αποπροσωποποιούνται συνεχώς μέσα σε έναν εξελισσόμενο τεχνολογικό πολιτισμό. Οι οργανώσεις έχουν από μόνες τους το προσωπικό στοιχείο, δηλαδή την ύπαρξη δύο ή περισσότερων προσώπων, τα οποία διαθέτουν από κοινού και συνειδητά τη δραστηριότητα προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Συνεπώς ο όρος οργάνωση είναι ευρύτερος των όρων οργανισμός, υπηρεσία, ίδρυμα, επιχείρηση και γι’ αυτό όταν αναφερόμαστε στον πρώτο θα θεωρούμε ότι περιλαμβάνει και τις υπόλοιπες έννοιες. Στα πλαίσια αυτής της εργασίας θα χρησιμοποιούμε τους σχετικούς όρους ισότιμα παρά τις όποιες μικρές διαφοροποιήσεις επισημάναμε προωτέρα.

Στο συγκεκριμένο μέρος της εργασίας θα γίνει αναφορά σε ορισμένα οργανωσιακά μοντέλα. Αρχικός, θα μιλήσουμε, γενικά, για το γραφειοκρατικό μοντέλο προκειμένου να παρουσιάσουμε μία πλήρη και σαφή εικόνα πριν το αντιστοιχήσουμε στον τομέα που μελετάμε. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε ορισμένα μοντέλα υποκίνησης καθώς και το μοντέλο της Οργανωσιακής κουλτούρας, έτσι ώστε να δώσουμε μία πιο ολοκληρωμένη και εμπειριστατωμένη εικόνα ενός οργανισμού.

⁹ Ναυρίδης Κ. Κλινική Κοινωνική Ψυχολογία , 1994, σελ. 233

¹⁰ Βλέπε 7

Όλα τα παραπάνω μοντέλα είναι αυταπόδεικτα άμεσα συναρτούμενα μεταξύ τους, αλληλοσυμπληρώνονται και το ένα δε μπορεί να λειτουργήσει χωρίς το άλλο. Συγκεκριμένα κανένα οργανωτικό μοντέλο δε μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την ύπαρξη συγκεκριμένης κουλτούρας σ' έναν οργανισμό. Η κουλτούρα και τα μοντέλα της είναι απόρροια των ηγετικών προτύπων που καθορίζει ο υπεύθυνος μιας επιχείρησης. Το ηγετικό μοντέλο καθορίζει την κουλτούρα και τα μοντέλα της κουλτούρας καθορίζουν τα ηγετικά στυλ. Όλες οι παραπάνω σχέσεις θ' αναλυθούν αρχικά θεωρητικά και μετά θα εφαρμοστούν στις εφημερίδες της Πάτρας, αφού πρώτα μελετήσουμε στο πρακτικό μέρος τα μοντέλα που οι τελευταίες χρησιμοποιούν.

Στο βιβλίο της Ι. Τσιβάκου «Δράση και Σύστημα» (1995), ο Γ. Γαβριήλ αναφέρει ότι «οι οργανώσεις είναι κεντρικό χαρακτηριστικό του πολιτισμού μας. Εταιρίες, νοσοκομεία, σχολεία και πανεπιστήμια, πολιτικά κόμματα και μέσα ενημέρωσης είναι οργανώσεις που δεσπόζουν σε τομείς όπως η παραγωγή υλικών αγαθών, η υγειονομική περίθαλψη, η παιδεία, η πολιτική ή η τέχνη. Τα πρόσωπα με τα οποία ερχόμαστε σε επαφή δεν είναι προσωπικοί μας φίλοι ή γνωστοί, αλλά άτομα που συναντάμε ως μέλη της οργάνωσης στην οποία συμμετέχουμε.

Η κοινωνία μας έχει χαρακτηριστεί ως «οργανωσιακή κοινωνία». Πολλά μοντέλα των οργανώσεων, το απρόσωπο και τυπικό, η εμμονή σε κανονισμούς και διαδικασίες, έχουν εξελιχθεί σε βασικά χαρακτηριστικά ολόκληρου του πολιτισμού¹¹»

Ο Max Weber προφήτεψε ότι οι βιομηχανικές κοινωνίες του 20ου αιώνα θα είναι όλο και πιο οργανωμένες αλλά και βαθιά γραφειοκρατικές. Πράγματι, στην εποχή μας υπάρχει η νοοτροπία όταν κάνουμε λόγο για συγκροτημένο οργανισμό, να εννοούμε έναν γραφειοκρατούμενο οργανισμό, με μία συγκεκριμένη κουλτούρα, που όλα τα στελέχη είναι υποχρεωμένα να την ακολουθούν, αλλιώς αυτόματα αποβάλλονται από αυτήν.

«Η σύγχρονη, λοιπόν, κοινωνία σε ένα πολιτικό επίπεδο βασίζεται στο λογικό-νομικό μοντέλο. Ο καθαρός τύπος αυτού του μοντέλου εκφράζεται καλύτερα με την οργάνωση της γραφειοκρατίας.

Η βασική ιδέα αυτού του εξουσιαστικού μοντέλου είναι ότι οι νόμοι θεσπίζονται και μεταβάλλονται κατά βούληση, με τυπικά όμως, ορθές διαδικασίες. Σε

¹¹ Τσιβάκου Ι. (1995), Δράση και σύστημα, Θεμέλιο

ένα καθαρά οργανωσιακό επίπεδο, και από καθαρά τεχνική άποψη, το γραφειοκρατικό μοντέλο είναι ικανό να επιτύχει το μέγιστο βαθμό αποτελεσματικότητας, ακόμα και πέρα από τους νόμους που ακολουθεί η κοινωνία»¹².

Δηλαδή, με βάση τον Weber, τα γραφειοκρατικά μοντέλα των οργανισμών, δεν έγιναν για να καταπιέζονται οι υφιστάμενοι από τους προϊσταμένους τους, αλλά για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Στη σύγχρονη βιομηχανία το προσωπικό παρακολουθείται με σύγχρονα τεχνολογικά μέσα π.χ. φωτοκύτταρα ή ηλεκτρονικούς υπολογιστές, με αποτέλεσμα να ελέγχεται η απόδοσή τους και η υπακοή τους στους κανόνες. Σύμφωνα με το γραφειοκρατικό μοντέλο ο υπάλληλος που δεν ακολουθεί τους κανόνες δέχεται τις κυρώσεις και υφίσταται τις συνέπειες.

Η ουσία του γραφειοκρατικού μοντέλου του Weber συνοψίζεται στην ακόλουθη πρόταση «Η απόδοση του καθενός είναι μαθηματικά υπολογισμένη. Το κάθε άτομο είναι ένα μικρό γρανάζι του μηχανισμού και συνειδητοποιεί ότι η μοναδική του έγνοια είναι να μπορέσει να γίνει ένα μεγαλύτερο γρανάζι»¹³.

Με βάση αυτό, καταλαβαίνουμε ότι η οργάνωση μέσω του γραφειοκρατικού μοντέλου είναι ένα απρόσωπο σύστημα που δεν ενδιαφέρεται για το άτομο, αλλά για την επιτυχία των στόχων του συστήματος και μόνον. Ένα σύστημα χωρίς επικοινωνία, τα άτομα από τα οποία αποτελείται, δεν τα βλέπει από την ανθρώπινη πλευρά τους, αλλά τα αντιμετωπίζει σαν γρανάζια που είναι απαραίτητα για να δουλεύει σωστά η ‘μηχανή’ και όταν αυτά χαλούν ή φθείρονται, τα αποβάλλει και τα αντικαθιστά. Έτσι η γραφειοκρατία συνδέεται με έλλειψη παραγωγικότητας, έλλειψη ελαστικότητας, αργοπορία και σειρά διατυπώσεων.

«Τον 20ο αιώνα οι οργανώσεις επεδίωξαν την επιτυχία εφαρμόζοντας το γραφειοκρατικό μοντέλο. Ακολούθησαν δηλαδή, το σύνθημα ‘τα πάντα υπό έλεγχο’. Υπό έλεγχο το κόστος, οι πόροι, το περιβάλλον, οι πληροφορίες και ιδιαίτερα ο άνθρωπος»¹⁴.

¹² Τερλεξής Π. Διευθυντικές ολιγαρχίες, 1996, σελ. 94 όπως παραπέμπει σε Max Weber, *economy and society*, σελ. 223

¹³ Γαβριήλ Γ. Δράση και Σύστημα, Πολιτιστική θεώρηση των οργανώσεων, σελ. 195 όπως παραπέμπει σε Mayer (1956), σελ. 126-127

¹⁴ Στο βιβλίο Τσιβάκου Ι. Δράση και Σύστημα, 1995, σελ. 195-196 - Άρθρο Γαβριήλ Γ. οπ. π. σελ. 195-196

Ο έλεγχος επιτυγχάνεται με την ατελείωτη παρατήρηση, την ανάλυση, τη μέτρηση και φυσικά, πρέπει να τονιστεί, αυτό, με τον ατελείωτο πολλαπλασιασμό των διατάξεων, διατυπώσεων και διαδικασιών για το πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα.

Ο βασικός στόχος είναι προφανώς η εξάλειψη του ανθρώπινου παράγοντα. Ο άνθρωπος αντιμετωπίζεται σα μηχανή. Τα συναισθήματά του, η ψυχική του διάθεση, οι ανάγκες του, δεν παρεμβαίνουν στην παραγωγικότητα της οργάνωσης. Υπάρχει αδιαφορία για τις ανάγκες του ατόμου. Το μόνο που ενδιαφέρει τις οργανώσεις είναι το κέρδος και η επιτυχία τους. Δεν αντιμετωπίζουν το άτομο ως έμψυχη οντότητα, αλλά σαν έναν άψυχο μηχανισμό, ένα κομμάτι του συνόλου.

Ανακεφαλαιώνοντας θα λέγαμε πως στη διάρκεια του 20ου αιώνα και με βάση το γραφειοκρατικό μοντέλο, τόσο η επιστημονική μελέτη των οργανώσεων όσο και η δραστηριότητα των διοικητικών στελεχών συνδέεται άμεσα με τη γραφειοκρατία, τους κανόνες, τις διατάξεις, τον ορθολογισμό, την αποδοτικότητα και τον έλεγχο, δηλαδή με το μηχανικό πρότυπο.

Ο Weber σύμφωνα με το μοντέλο του χρησιμοποίησε τις έννοιες «ισχύ» ή «δύναμη» και «εξουσία» για να εκφράσει την θεωρία του. Εκεί ορίζει την ισχύ ως «την πιθανότητα που ενυπάρχει σε μία κοινωνική σχέση να επιβληθεί η θέληση ορισμένων από τους συντελεστές αυτής της σχέσης πάνω σε άλλους άσχετα ή αντίθετα με τη δική τους βούληση ή επιθυμία».

Ο Weber ορίζει την ισχύ (κοινωνική δύναμη) ως «την πιθανότητα επιβολής της βούλησης ενός προσώπου πάνω στη συμπεριφορά άλλων προσώπων». Δεν τον απασχολεί όμως η έννοια της ισχύος, αντίθετα ασχολείται με την έννοια της εξουσίας, που με αυτήν την έννοια «αναφέρεται σε σχέσεις δύναμης, όπου αυτός που εξουσιάζει το πρόσωπο, δηλαδή που επιβάλλει την βούλησή του πάνω στη βούληση των άλλων, πιστεύει πως δίκαια και νόμιμα ασκεί αυτή τη δραστηριότητα. Παράλληλα, αυτοί που δέχονται και εκτελούν εντολές, θεωρούν πως είναι καθήκον τους να υπακούουν, γιατί αυτές οι εντολές δίνονται κατά την άσκηση διατεταγμένου καθήκοντος ». Από αυτόν τον ορισμό κατανοούμε ότι σύμφωνα με το μοντέλο του Weber η ισχύς είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που εντοπίζεται στη σχέση τουλάχιστον δύο ανθρώπων υπό τη μορφή ανισότητας: ο Α έχει τη δύναμη να επιβάλλει τη βούλησή του και να ορίζει μονομερώς τη συμπεριφορά του Β.

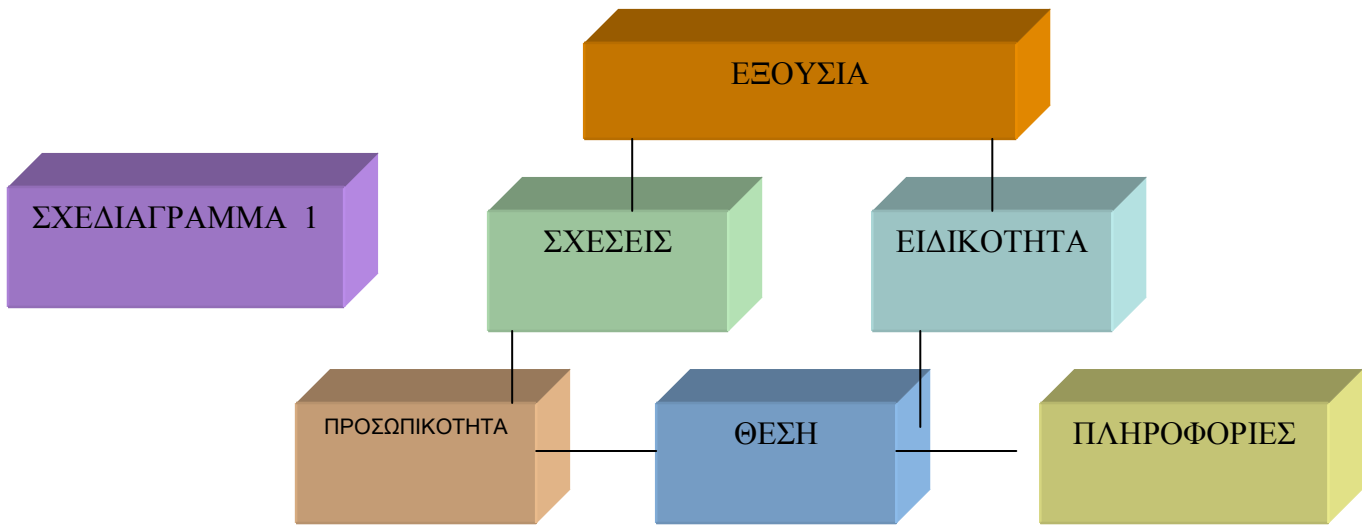
Ως «εξουσία», ορίζεται η τέχνη να κάνεις τους άλλους να θέλουν να κάνουν κάτι που εσύ είσαι πεπεισμένος ότι πρέπει να γίνει ή αλλιώς η κοινωνική σχέση

εντός της οποίας ο Β αισθάνεται αναγκασμένος ή υποχρεωμένος να συμμορφωθεί προς τις επιταγές συγκεκριμένης προέλευσης και αποτελέσματος¹⁵. Επειδή η εξουσία έχει την τάση να επεκτείνεται διαρκώς για να μπορέσει να ισορροπήσει τις σχέσεις μεταξύ εξουσιαστών και εξουσιαζόμενων, όπως προ-είπαμε, είναι μία σχέση ανισότητας και θα πρέπει να θεσπιστούν κανόνες, ώστε να ξέρουν αμφότεροι τα όρια που υπάρχουν. Με βάση τη θεωρία του Weber και το Σχεδιάγραμμα 1 που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του μοντέλου της εξουσίας κατά Weber¹⁶, η γραφειοκρατία αποτελεί ένα διοικητικό μηχανισμό εξουσίας με λογικό χαρακτήρα. Όταν έχουμε εξουσία πάνω σε μεγάλο αριθμό ατόμων, απαιτείται ένα διοικητικό προσωπικό, το οποίο θα εκτελεί εντολές που εκλαμβάνονται ως μέσα διασύνδεσης μεταξύ διευθυνόντων και διευθυνομένων¹⁷.

¹⁵ Κατσαλής Α. (1998), - Ηγεσία, Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων σελ. 4

¹⁶ Κατσαλής Α. (1998), - Ηγεσία, Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων

¹⁷ Weber M., *Wirtschaft und Gesellschaft* σελ. 650-78) από (Internet: <http://www.Runet.edu/-Iridener/DSS/Weber/BUREAAU.HTML>)



Κατά τον Weber, τα χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού μοντέλου εξουσίας είναι:

- A) Τα άτομα που συμμετέχουν είναι ελεύθερα και υπακούουν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις. Έχουν τυπική σχέση με την οργάνωση και οφείλουν να συμμορφώνονται με τους κανόνες και τις διαδικασίες της οργάνωσης.
- B) Κάθε άτομο έχει αρμοδιότητες που πρέπει να εκτελεί με βάση τους ισχύοντες νόμους και κανόνες.
- Γ) Η εξουσία είναι διαρθρωμένη ιεραρχικά, η υπευθυνότητα και η ισχύς αυξάνονται κλιμακωτά από κάτω προς τα πάνω. Οι ανώτερες θέσεις μπορούν να ασκήσουν έλεγχο σε όλες τις κατώτερες. Η ιεραρχική μορφή γραφειοκρατίας παρατηρείται στον δημόσιο τομέα και θα τη συναντήσουμε και στο παράδειγμα ενός Δημόσιου Αθλητικού Κέντρου που θα αναλύσουμε.
- Δ) Τα άτομα που επιλέγονται να στελεχώσουν ένα γραφειοκρατικό σύστημα επιλέγονται με βάση τις γνώσεις και τις ικανότητές τους που επιβεβαιώνονται με τίτλους σπουδών ή με εξετάσεις. Με τον καιρό, ο υπάλληλος αποκτά γνώσεις για το αντικείμενό του, και την ευρύτερη οργάνωση του οργανισμού ή του κέντρου.
- Ε) Το ύψος της αμοιβής τους ποικίλει ανάλογα τη θέση ενός υπαλλήλου στην ιεραρχία.
- Ζ) Η απασχόληση είναι κυρίως μόνιμη, ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να εργάζονται χωρίς να έχουν το αίσθημα του φόβου ότι μπορεί να χάσουν τη θέση τους, να δουλεύουν αντικειμενικά απέναντι στις πολιτικές διακυμάνσεις.
- Η) Η προαγωγή γίνεται κατά αρχαιότητα ή κατ' εκλογή με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις ενός υπαλλήλου.
- Θ) Τα μέλη ενός οργανισμού δεν έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τη θέση τους για προσωπικό πλουτισμό.

I) Ο ιδανικός υπάλληλος εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του πέρα από προσωπικές εκτιμήσεις και συναισθήματα.

1.2 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Στα αρχαία ελληνικά το ρήμα «καινοτομώ» έχει την έννοια του «διανοίγω νέους δρόμους». Ο αγγλικός όρος innovation έχει προέλευση από το λατινικό ρήμα innovo που σημαίνει «κάνω κάτι νέο». Στην οικονομική ορολογία εισήχθη από τον Schumpeter στα τέλη της δεκαετίας του 1920. Σήμερα στο πεδίο της έρευνας της οργανωσιακής καινοτομίας υπάρχει ποικιλία προσεγγίσεων. Η έννοια της καινοτομίας αποδίδεται με διαφορετικούς ορισμούς, με έμφαση σε στοιχεία που θεωρούνται κατά περίπτωση σχετικά (Damanpour et al:1984).

Σήμερα στο πεδίο της έρευνας της οργανωσιακής καινοτομίας υπάρχει ποικιλία προσεγγίσεων. Η έννοια της καινοτομίας αποδίδεται με διαφορετικούς ορισμούς, με έμφαση σε στοιχεία που θεωρούνται κατά περίπτωση σχετικά (Damanpour: 1984).

Σύμφωνα με τους Καραλέκα Δ. και Κακούρο Γ. το 2008 η καινοτομία ορίζεται ως: «η διαδικασία βάση της οποίας ένας κλάδος μπορεί να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστικός και κερδοφόρος». Συγχρόνως οι δυο συγγραφείς αναφέρουν ότι: «η μείωση στην παραγωγή καινοτομιών προϊόντος σε ένα κλάδο οδηγεί σε μείωση του μεριδίου του κλάδου στην αγορά δηλ. στην παρακμή του» (Καραλέκας, Κακούρος: 2008).

Η ορολογία καινοτομία μπορεί και να θεωρηθεί σε μερικές περιπτώσεις ασαφής, στη τρέχουσα γλώσσα σημαίνει τόσο μια διαδικασία όσο και το αποτέλεσμα της. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας μπορεί να είναι είτε νέα προϊόντα είτε νέες υπηρεσίες.

Η διαδικασία που οριοθετεί τον όρο καινοτομώ σημαίνει την ανάπτυξη νέων προϊόντων, με στόχο τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και την επιβίωση μιας επιχείρησης ή ενός ολόκληρου κλάδου.

Στη σύγχρονη εποχή αυτό που μετράει προκειμένου μια επιχείρηση να μπορέσει να ξεχωρίσει προσφέροντας στην αγορά είτε διαφορετικά αγαθά, είτε διαφορετικές υπηρεσίες, είναι η δυναμική που αναπτύσσει στην αναγνώριση της δομικής εξέλιξης του βιομηχανικού κλάδου, καθώς και τη θέση που έχει αλλά και

που θα μπορούσε να αποκτήσει στο μέλλον (Porter: 2003),

Ο Porter το 2003 ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη προηγούμενη θεωρητική προσέγγιση προσπαθεί μέσα από αυτή του τη θέση, να δείξει το συνδυασμό κλάδου και στρατηγικής της επιχείρησης στην προσπάθεια της τελευταίας να διαφοροποιηθεί έτσι ώστε να καταστεί καινοτόμος. Για το συγγραφέα πέρα από τη προσπάθεια μιας επιχείρησης να επιτύχει να διαχωρίσει τη θέση της από τον ανταγωνισμό, μετράει το επόμενο βήμα, το βήμα του σήμερα και του μέλλοντος, το οποίο αναφέρεται στη δυναμική της όχι μόνο να βελτιστοποιήσει τη θέση τους μέσα στο κλάδο στον οποίο ανήκει, αλλά να έχει και τη δυνατότητα και την ικανότητα να διαμορφώνει και να καθορίζει ενεργά τη πορεία του κλάδου αυτού.

Η θέση του συγγραφέα μπορεί να έχει αποτέλεσμα μόνο μέσα από την εφαρμογή και την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων, κινήσεων δηλαδή που αναμορφώνουν το σήμερα και το τοποθετούν σε μια νέα βάση. Οι δράσεις αυτές δεν έχουν σημασία μόνο για την κερδοφορία αλλά και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, ουσιαστικά συντελούν στην ευδοκίμηση και την εύρυθμη πορεία ενός ολόκληρου κλάδου (Drucker, 1993).

Για το συγγραφέα πέρα από τη προσπάθεια μιας επιχείρησης να επιτύχει να διαχωρίσει τη θέση της από τον ανταγωνισμό, μετράει το επόμενο βήμα, το βήμα του σήμερα και του μέλλοντος, το οποίο αναφέρεται στη δυναμική της όχι μόνο να βελτιστοποιήσει τη θέση της μέσα στο κλάδο στον οποίο ανήκει, αλλά να έχει και τη δυνατότητα και την ικανότητα να διαμορφώνει και να καθορίζει ενεργά τη πορεία του κλάδου αυτού. Η θέση του συγγραφέα μπορεί να έχει αποτέλεσμα μόνο μέσα από την εφαρμογή και την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων, κινήσεων δηλαδή που αναμορφώνουν το σήμερα και το τοποθετούν σε μια νέα βάση. Οι δράσεις αυτές δεν έχουν σημασία μόνο για την κερδοφορία και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, ουσιαστικά συντελούν στην ευδοκίμηση και την εύρυθμη πορεία ενός ολόκληρου κλάδου, (Drucker: 1993).

Ο όρος καινοτομία υφίσταται διαφορετικές οριοθετήσεις. Καινοτομία προϊόντος, καινοτομία παραγωγής, οργανωσιακή καινοτομία. Η πρώτη κατηγορία η καινοτομία προϊόντος, χωρίζεται σε δυο υποκατηγορίες:

1. Η ανάπτυξη προϊόντος που παρουσιάζει υψηλό βαθμό νέων δεδομένων και νεωτερισμού αναφέρεται στις «ριζικές καινοτομίες». Ριζικές καινοτομίες είναι οι

ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Τα προϊόντα που αναφέρονται στην προαναφερόμενη κατηγοριοποίηση διαφοροποιούνται από τα υπαρκτά προϊόντα, σε σχέση με τη χρήση τους, τις επιδόσεις τους, τη σύλληψη τους ακόμα και σε σχέση με τα υλικά κατασκευής τους.

2. Οι σταδιακές ή οι αυξητικές καινοτομίες, αναφέρονται σε δράσεις που έχουν ως βάση τη βελτίωση του υπάρχοντος προϊόντος.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ το 1997, η καινοτομία παραγωγής αναφέρεται σε ενέργειες που εστιάζουν στη διαμόρφωση και υιοθέτηση νέων ή βελτιωμένων παραγωγικών μεθόδων ή προτύπων διανομής (ΟΟΣΑ, 1997). Τέλος η οργανωσιακή καινοτομία αναφέρεται από τη πλευρά της στις νέες μορφές εργασίας, σε πεδία όπως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στη διανομή στα κατασκευαστικά στάδια της παραγωγής, στη χρηματοοικονομική διαχείριση μιας επιχείρησης (Camagni, 2005). Ο όρος καινοτομία μέσα από τις παραπάνω οριοθετήσεις αναφέρεται και στην ολοένα μεγαλύτερη σημασία δραστηριοτήτων όπως τη σύλληψη, το σχεδιασμό και την εμπορευματοποίηση ενός προϊόντος.

Ο Gary Hamel σε άρθρο του στο Harvard Business Review τον Νοέμβριο του 2008 αναφέρεται σε μια άλλη διάσταση της καινοτομίας που αφορά τη διοίκηση μίας επιχείρησης. Η καινοτομία στις διοικητικές αρχές και διαδικασίες τονίζει ότι μπορεί να δημιουργήσει ένα μακροπρόθεσμο πλεονέκτημα και να επιφέρει εντυπωσιακές αλλαγές στη θέση της επιχείρησης έναντι στον ανταγωνισμό. Τα τελευταία εκατό χρόνια αναφέρει, η καινοτομία στη διοίκηση, περισσότερο από κάθε άλλο είδος καινοτομίας, οδήγησε τις εταιρείες σε νέα επίπεδα απόδοσης. Καινοτομίες όπως το brand management και η διοικητική κατάτμηση των οργανισμών δημιούργησαν πιο σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από κάθε προσπάθεια που προήλθε από εργαστήρια ή κεντρικές ομάδες (Harvard Business Review, 2008).

Τέλος μπορούμε να αναφερθούμε σε δυο ακόμα κατηγορίες καινοτομίας συγκεκριμένα στην ανεύρεση νέων αγορών και στην ανεύρεση νέων πηγών πρώτης ύλης. Οι δυο αυτές κατηγορίες αναφέρονται κυρίως στην ανάπτυξη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και στη παραγωγικότητα των επιχειρήσεων δίνοντας πολυδιάστατο χαρακτήρα στη σύγχρονη αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ

2.1 ΟΙ ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ ΓΡΑΜΜΙΚΟ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Παραδοσιακά στο πλαίσιο του γραμμικού μοντέλου, αρχικά πορευμένο από τη μελέτη του Schumpeter, η εφεύρεση προηγείται της κατασκευής του προϊόντος και της πώλησης του στην αγορά. Η έρευνα είναι η βάση της καινοτομίας και είναι αυτή που ελέγχει τις διαδικασίες ανάπτυξης της. Η έρευνα προηγείται της εφεύρεσης και η τελευταία της καινοτομίας. Το γραμμικό μοντέλο άκμασε τη μεταπολεμική περίοδο στο πλαίσιο του φορντικού καθεστώτος ρύθμισης.

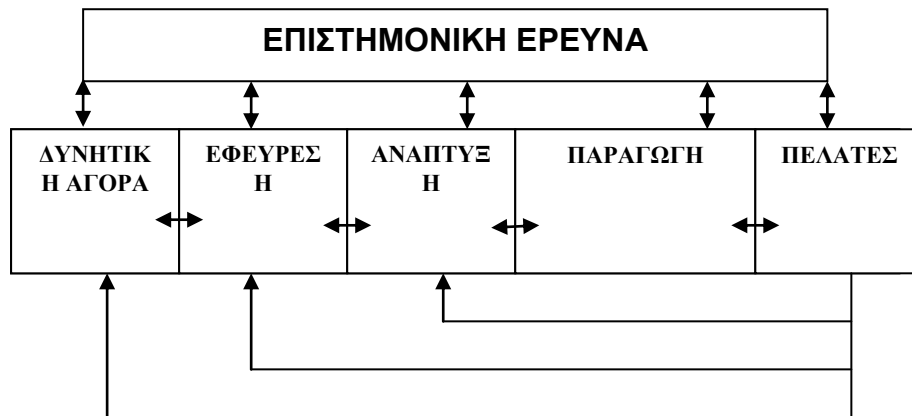
Από την άλλη το διαδραστικό μοντέλο ή μοντέλο της αλυσιδωτής σύνδεσης περιγράφει μια εναλλακτική αποτύπωση των μηχανισμών ανάπτυξης της καινοτομίας. Η διάχυση της γνώσης και πληροφορίας στο εσωτερικό της επιχείρησης εκτελείται μέσω διαδραστικών κύκλων (feed-back-loops) (Kline & Rosenberg, 1986). Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι η ανάπτυξη της καινοτομίας αναφέρεται στις ακόλουθες διαδραστικές διαδικασίες. Συγκεκριμένα:

1. Τα ερευνητικά εργαστήρια συνεχίζουν να κατέχουν τον έλεγχο των τεχνολογικών χαρακτηριστικών των παραγωγικών διαδικασιών (προϊόντα και παραγωγικές διαδικασίες).
2. Η γραμμική ροή αναφέρεται στα ακόλουθα βήματα. Έρευνα, Εφεύρεση, Ανάπτυξη, Κατασκευή, Εμπορευματοποίηση. Στα παραπάνω στάδια έχουμε μια συνεχή διάχυση πληροφοριών σε σχέση με τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας σ' ότι αφορά τις προοπτικές βελτίωσης του προϊόντος, καθώς και με τις αγορές, το κόστος παραγωγής κ.λ.π.
3. Το εμπορικό τμήμα της επιχείρησης με βάση την αγορά και τους πελάτες καθορίζει την ερευνητική διαδικασία ανάλογα με τις ανάγκες και τους τομείς που προβλέπονται περισσότερα κέρδη.
4. Το διαδραστικό μοντέλο διακρίνει δύο κατηγορίες αλληλεπιδράσεων (feedback loop). Οι “μικροί διαδραστικοί κύκλοι” (short-feed-back loops) που συνδέουν το κάθε τμήμα ή στάδιο παραγωγής με το προηγούμενο του, και οι “εκτενείς διαδραστικοί

κύκλοι, που συνδέουν τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί από τα εμπορικά τμήματα της επιχείρησης με το σύνολο των ανιόντων παραγωγικών τμημάτων.

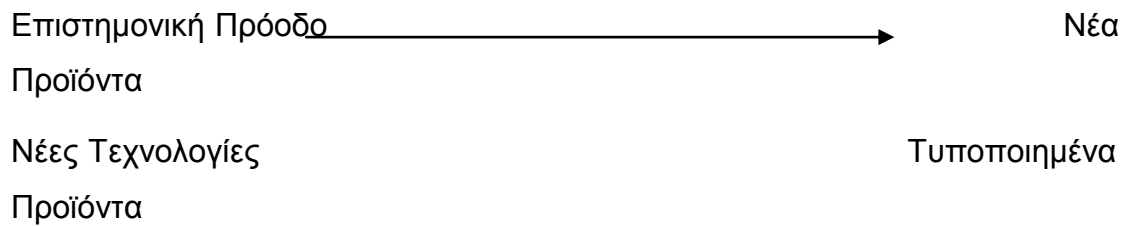
5. Παράλληλα, άμεση προτεραιότητα αποτελεί η διαμόρφωση αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας μεταξύ του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης και των υπόλοιπων τμημάτων και λειτουργιών της επιχείρησης.

Στο Σχήμα 1.1 παραθέτουμε το διαδραστικό μοντέλο. Συγκεκριμένα:



Τα παρακάτω δύο σχήματα απεικονίζουν τις λειτουργικές διαφορές μεταξύ του γραμμικού και του διαδραστικού μοντέλου” καινοτομίας

Το «γραμμικό» μοντέλο

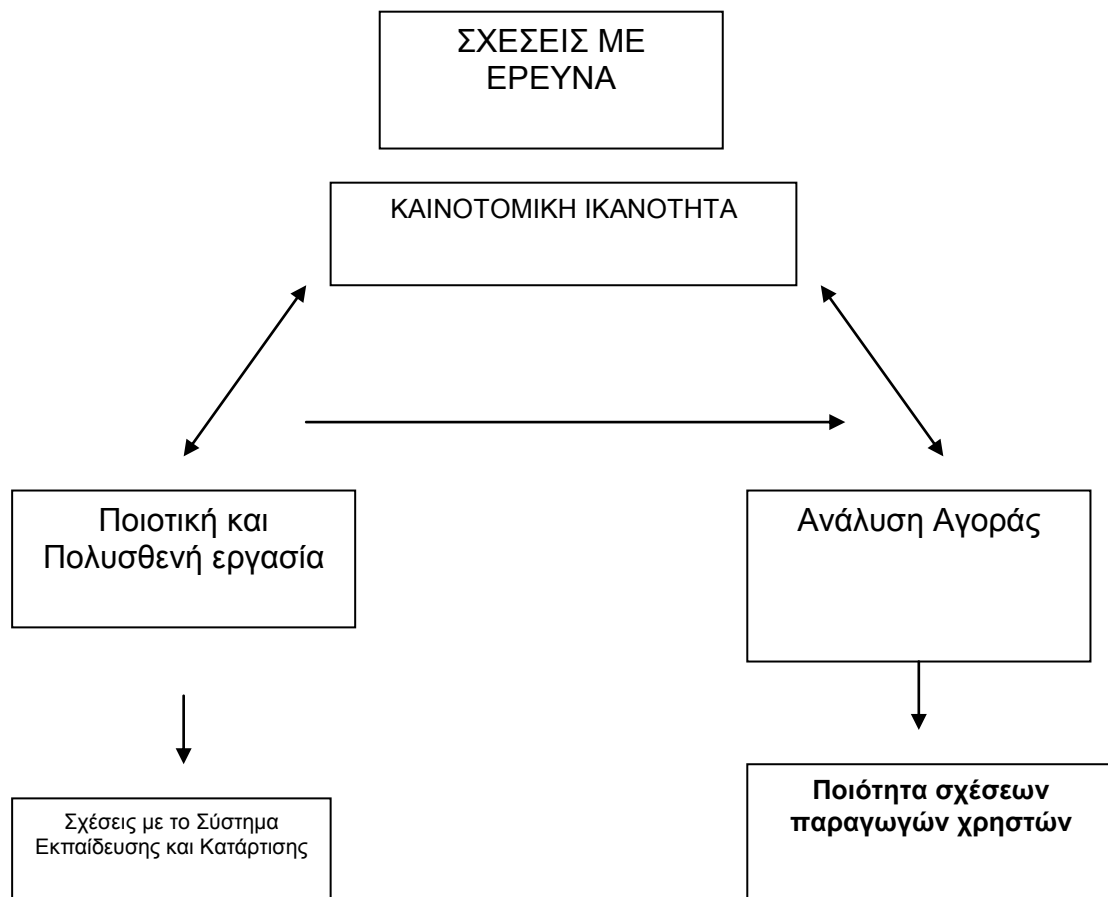


Οργάνωση Εργασία

Σταθερές η Αναπτυσσόμενες

Αγορές

Το «διαδραστικό» Μοντέλο



Πηγή: Boyer, Didier (1998).

Η μετάβαση στο διαδραστικό μοντέλο προϋποθέτει την ανάπτυξη νέων σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της είτε αυτές αφορούν στις σχέσεις με την έρευνα και το σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης, είτε στις σχέσεις μεταξύ παραγωγών και πελατών, είτε ακόμα στις διεπιχειρησιακές σχέσεις.

2.2 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σύμφωνα με τον Aoki M το 1988 η τυπολογία των καινοτόμων επιχειρήσεων αποτελεί μια από τις σημαντικότερες εργασίες σε σχέση με το εξεταζόμενο αντικείμενο. Η τυπολογία αυτή αναπτύχθηκε μέσα από τη σύγκριση δυο επιχειρήσεων μιας Ιαπωνικής (J) και μιας Αμερικάνικης (A). Οι διαφορές που εντόπισε ο ερευνητής ήταν οι ακόλουθες:

1. Η επιχείρηση J επικεντρώνεται στις κατωφερείς παραγωγικές δραστηριότητες. Οι προσπάθειες που καταβάλλονται, προσανατολίζονται συνεπώς στη διαφοροποίηση υπαρκτών προϊόντων.
2. Η επιχείρηση J αποδίδει περισσότερη προσοχή στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ επιστήμης και καινοτομίας κατά τη διάρκεια των διαφόρων σταδίων ανάπτυξης/παραγωγής των προϊόντων.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι σημαντικότερες διαφορές μεταξύ των δύο επιχειρήσεων.

Επιχείρηση A Επιχείρηση J

Δομή και Λειτουργία Επιχείρηση A και J	
Επιχείρηση A	Επιχείρηση J
Προχωρημένη και άκαμπτη κατάτμηση της εργασίας	Ευέλικτη κατάτμηση της εργασίας
Ιεραρχικός συντονισμός	Εναλλαγή καθηκόντων και οριζόντιος συντονισμός
Διαχωρισμός μεταξύ σύλληψης και παραγωγής	Δια-λειτουργικές διαδικασίες συντονισμού
Κάθετη και άκαμπτη ολοκλήρωση μεταξύ επιχείρησης και υπεργολάβων. Οι τελευταίοι αναλαμβάνουν το μεγαλύτερο τμήμα του	Ευελιξία σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και υπεργολάβων. Από κοινού ανάληψη ρίσκου

Συνοπτικά, εκτιμάται ότι το ιαπωνικό “διαδραστικό” μοντέλο ανάπτυξης καινοτομιών αποτελεί ένα πιο ολοκληρωμένο παραγωγικό και ανταγωνιστικό πρότυπο, που στηρίζεται στις δια-λειτουργικές επαφές μεταξύ τμημάτων της επιχείρησης και μάλιστα σε κάθε παραγωγικό στάδιο (Cooke, Morgan, 1998).

Κεντρικό άξονα του μοντέλου αυτού αποτελεί η πεποίθηση ότι η γνώση και η μάθηση δεν ανήκουν σε μια ομάδα εξειδικευμένων εργαζομένων του ερευνητικού ή εμπορικού τμήματος αλλά συνυπάρχουν σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Μια τέτοια εκτίμηση αναδεικνύει τη σημασία της απόκτησης άριστων γνώσεων (διαμέσου της εμπειρίας και των προσωπικών αλληλεπιδράσεων) εν αντιθέσει με το “δυτικό” μοντέλο, που στηρίχτηκε παραδοσιακά στην κωδικοποιημένη γνώση (Foray, 2000).

Η ανάπτυξη του συγκεκριμένου μοντέλου αναφέρεται στη προσπάθεια των εταιρειών να αποκτήσουν υψηλά επίπεδα ευελιξίας με στόχο τη προσαρμογή τους στο μεταβαλλόμενο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ευελιξία διακρίνεται σε παθητικές και ενεργητικές στρατηγικές. Συγκεκριμένα:

1. Η παθητική στρατηγική ευελιξίας αφορά στην ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμοστεί σε εξωγενείς αλλαγές, που προκύπτουν στο ευρύτερο περιβάλλον της. Η στρατηγική αυτή παραπέμπει στην ευελιξία απάντησης.
2. Η ενεργητική στρατηγική ευελιξίας αφορά στην ικανότητα της επιχείρησης να επηρεάσει προς όφελός της το περιβάλλον. Η αντίστοιχη στρατηγική ορίζεται ως “ευελιξία πρωτοβουλίας”.

2.3 MANATZMENT ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Τα δίκτυα αποτελούνται από ετερογενείς οργανώσεις, όπως επιχειρήσεις, ερευνητικά εργαστήρια, πανεπιστήμια, αναπτυξιακοί φορείς, χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, συνδικάτα, κλπ. Οι σχέσεις που συνδέουν τους παραπάνω φορείς συγκροτούν την έννοια του “δικτύου καινοτομίας”.

Η ένταξη σε ανάλογα δίκτυα τείνει να αποτελέσει βασικό συντελεστή των ανταγωνιστικών επιδόσεων των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι η ανάπτυξη νέων

τεχνολογιών προϋποθέτει ολοένα και περισσότερο την ενσωμάτωση εξωτερικών γνώσεων (Amable, Barre, Boyer, 1997).

Μια τέτοια θέση αιτιολογείται από διάφορους παράγοντες: αυξημένη σημασία των βασικών επιστημονικών γνώσεων, αύξηση στο κόστος εισόδου στον τεχνολογικό ανταγωνισμό, αύξηση της σημασίας των διεπιστημονικών γνώσεων, συστημικός χαρακτήρας της τεχνολογίας, κλπ.

Η καταγραφή των δικτύων καινοτομίας οδήγησε σε προσπάθειες απεικόνισης της δομής και λειτουργίας τους. Τα δίκτυα καινοτομίας διαρθρώνονται γύρω από πέντε συνολικά πόλους (Callon, 1992):

1. Η επιστημονική ομάδα συγκροτεί το σύνολο των φορέων που παράγουν επιστημονική γνώση και απαρτίζεται από δημόσια και ιδιωτικά ερευνητικά κέντρα και πανεπιστημιακά εργαστήρια. Προϊόντα της δραστηριότητας των παραπάνω συντελεστών αποτελούν τα επιστημονικά άρθρα.
2. Η τεχνική ομάδα συγκροτείται από τα τμήματα ανάπτυξης των επιχειρήσεων ή και από άλλα παρεμφερή τεχνικά κέντρα. Προϊόντα των εν λόγω συντελεστών αποτελούν τα πρότυπα, σχέδια, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, κλπ.
3. Η Τρίτη ομάδα αφορά στο σύνολο των δραστηριοτήτων εμπορευματοποίησης του προϊόντος.

Η σύνδεση μεταξύ επιστήμης και τεχνολογίας πραγματοποιείται από τους συνδετικούς φορείς του τέταρτου πόλου (πόλος μεταβίβασης). Τέλος, η σύνδεση μεταξύ τεχνολογίας και αγοράς αποτελεί το αντικείμενο εργασίας των φορέων του πόλου ανάπτυξης.

Οι δύο τελευταίοι πόλοι διαδραματίζουν ρόλο “τεχνολογικού ενδιάμεσου” (Κομνηνός, 1993). Η χωρική εγγύτητά τους αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα των δικτύων καινοτομίας. Συνολικά, μια ενεργητική πολιτική καινοτομίας μπορεί να αποφασίσει την ενίσχυση κάποιων από τους προαναφερμένους πόλους.

Βάσει των παραπάνω, ένα δίκτυο καινοτομίας μπορεί να οριστεί ως ένα “συντονισμένο σύνολο ετερογενών συντελεστών που απαρτίζεται από δημόσια εργαστήρια, ερευνητικά τεχνικά κέντρα, επιχειρήσεις, χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, χρήστες και δημόσιοι φορείς και που συμμετέχουν συλλογικά στην

σύλληψη, παραγωγή και διάχυση των παραγωγικών διαδικασιών, αγαθών και υπηρεσιών, από τα οποία, ορισμένα θα αποτελέσουν αντικείμενο εμπορικής συναλλαγής” (Callon, 1992).

2.4 ΘΕΣΜΟΙ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Οι αλληλεπιδράσεις ετερογενών οικονομικών φορέων αποδίδουν στην καινοτομία σχεσιακό χαρακτήρα. Ο συντονισμός και η οργάνωση των εν λόγω συντελεστών και θεσμών επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις των οικονομικών παραγόντων και συνεπώς, καθορίζουν την ένταση και το ρυθμό ανάπτυξης καινοτομιών (Amable, Barre, Boyer, 1997).

Συχνά, το πεδίο δράσης των θεσμών ταυτίζεται με το σύνολο των οικονομικών συναλλαγών που δεν εκτελούνται στο πλαίσιο των μηχανισμών της αγοράς. Κύρια αποστολή τους αποτελεί στην περίπτωση αυτή η υπέρβαση των περιορισμών που σχετίζονται με τις “αποτυχίες της αγοράς” .

Από μικροοικονομική άποψη, οι θεσμοί περιορίζουν το βαθμό αβεβαιότητας, μειώνοντας παράλληλα και το κόστος συναλλαγής. Μια εναλλακτική προσέγγιση του ζητήματος ωστόσο, αναδεικνύει τον ρόλο των θεσμών, όσον αφορά το συντονισμό και τη συνεργασία στο πλαίσιο διαδραστικών πρακτικών ανάπτυξης καινοτομιών.

Πιο αναλυτικά, ο βαθμός αξιοποίησης της συμπληρωματικότητας σε θέματα τεχνολογίας και καινοτομίας, που παρουσιάζουν μεταξύ τους οι οικονομικοί συντελεστές, εξαρτάται από το ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο, στο οποίο εντάσσονται. Η “θεσμική αρχιτεκτονική” καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ οικονομικών συντελεστών (συνεργασίες ή όχι) καθώς και την ποιότητα και ένταση των μηχανισμών διάχυσης της γνώσης σχετικά με την τεχνολογία, την ενίσχυση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, κ.λπ. (Amable, Barre, Boyer, 1997).

2.5 MANAGEMENT ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η καινοτομία τη σύγχρονη εποχή και σύμφωνα με τον Peter Drucker πηγάζει από πέντε συγκεκριμένες επιχειρηματικές δράσεις. Συγκεκριμένα στις αρχές της δεκαετίας του 90 μερικές γνωστές αμερικανικές επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν

προβλήματα που ήταν αποτέλεσμα αδικαιολόγητων λαθών, που θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί αν οι ηγεσίες τους είχαν δώσει την απαιτούμενη προσοχή στο ότι τα λάθη αυτά είχαν επαναληφθεί στο παρελθόν. Σύμφωνα με τον Drucker τα λάθη αυτά έγιναν στα πλαίσια μιας προσπάθειας να ξεχωρίσουν και να πετύχουν το άμεσο κέρδος σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα και χωρίς συγκεκριμένο σχεδιασμό. Τα πέντε σημεία είναι τα ακόλουθα (Drucker, 1993):

Η προσπάθεια για μεγάλο κέρδος : Πολλοί μάνατζερ έχουν εμμονές με τα μεγάλα περιθώρια κέρδους και τις όλο και υψηλότερες τιμές για βελτιωμένα προϊόντα. Κλασικό παράδειγμα ήταν η Xerox που είχε εφεύρει το φωτοτυπικό μηχάνημα, ένα από τα πιο επιτυχημένα προϊόντα στην ιστορία. Η Xerox μετά την αρχική επιτυχία της άρχισε να βελτιώνει συνεχώς το προϊόν και να το ανατιμά με αποτέλεσμα τη δημιουργία αρχικά τεράστιων κερδών, έχοντας ως βάση καινοτομίας τη διαφοροποίηση του προϊόντος της, αδιαφορώντας για άλλα σημαντικά θέματα. Κάποιος που ήθελε όμως ένα απλό φωτοτυπικό μηχάνημα δεν είχε καμία επιλογή. Τη λύση την έδωσε η ιαπωνική Canon που λανσάρισε ένα φτηνό προϊόν στις ΗΠΑ. Έγινε ανάρπαστο αμέσως, της έδωσε μεγάλο μερίδιο αγοράς και σταδιακά απείλησε την επιβίωση της Xerox. Τα μεγάλα περιθώρια κέρδους μπορούν να οδηγήσουν στην παραμέληση τμημάτων της αγοράς που γίνονται ευάλωτα σε ανταγωνιστές. Η μεγιστοποίηση του κέρδους απαιτεί όχι μόνο μεγάλα περιθώρια κέρδους αλλά και κάποιο τζίρο. Το πρώτο αυτό σημείο αποδεικνύει ότι είναι λάθος να συνδέει μια επιχείρηση τη καινοτομικότητα με το κέρδος. Αυτό μπορεί να την οδηγήσει σε λάθος μονοπάτια. Η καινοτομία θα πρέπει να είναι η τροχοπέδη της ανάπτυξης αλλά και της εισαγωγής σε νέες αγορές.

Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι η έλλειψη καινοτομίας που τον χαρακτήριζε για πολλά χρόνια αλλά και οι υψηλές τιμές ειδικά στο κομμάτι του φασόν ήταν αυτό που έδωσε τη δυνατότητα σε ξένες εταιρίες ειδικά από τις χώρες της Ασίας να εισέλθουν στην αγορά και να πάρουν πολύ μεγάλο μερίδιο. Σήμερα ο κλάδος ο οποίος βρίσκεται σε συνεχή ύφεση για να μπορέσει να υποστηρίξει το υπάρχον μερίδιό του αλλά και για να το αυξήσει θα πρέπει να εστιάσει σε τεχνολογικές δράσεις, οι οποίες θα τον βοηθήσουν να μειώσει το λειτουργικό του κόστος με αποτέλεσμα να μειώσει και τις τιμές πώλησης ώστε να μπορέσει να αυξήσει τις πωλήσεις του στην υπάρχουσα αλλά και σε νέες αγορές. Το κομμάτι του φασόν που κάποτε ανθούσε στη χώρα μας μπορεί να ξανακερδίσει την πρώτιστη

ανάπτυξή του μέσα από καινοτόμες δράσεις που θα το ξανακάνει ανταγωνιστικό. Για παράδειγμα να ενισχυθεί με σύγχρονα μηχανήματα τα οποία αυξάνουν την παραγωγή και ελαχιστοποιούν το κόστος.

Καινοτομία και υψηλές τιμές: Οι υψηλές τιμές ανοίγουν την πόρτα σε ανταγωνιστές και τους δίνουν μεγάλα περιθώρια δράσης. Οι σοφές επιχειρήσεις, ακόμα και αν προστατεύονται από κάποια πατέντα, τιμολογούν τα προϊόντα τους κάπως χαμηλότερα με βάση κάποιο μελλοντικό ορίζοντα μερικών χρόνων (οπότε το προϊόν αναμένεται να είναι φθηνότερο) και με βάση τις ανάγκες άμυνας έναντι μελλοντικών ανταγωνιστών. Κάτι τέτοιο όχι μόνο αποθαρρύνει την εμφάνιση ανταγωνιστών στο μέλλον αλλά επιτρέπει την διατήρηση καλών μεριδίων ακόμα και αν εμφανιστούν.

Τιμολόγηση με βάση το κόστος: Ο Drucker αποδίδει την παρακμή διαφόρων κλάδων στις ΗΠΑ, μεταξύ των οποίων και τα ηλεκτρονικά, στην νοοτροπία αυτή. Μάλιστα προέβλεπε το 1993 ότι ήταν ζήτημα χρόνου ότι η αγορά των πολυτελών αυτοκινήτων στις ΗΠΑ, από χρόνια φέουδο των BMW, Mercedes και Cadillac, θα κυριαρχείτο στο τέλος από ιαπωνικές μάρκες ακριβώς λόγω της στρατηγικής αυτής στην τιμολόγηση. Κάτι που έχει γίνει γεγονός εδώ και καιρό. Το 2005, για παράδειγμα, από τα πέντε κορυφαία σε πωλήσεις μοντέλα πολυτελείας τα 4 ανήκουν στις θυγατρικές των Toyota, Honda και Nissan. Μάρκες εντελώς νέες, με κανένα παρελθόν, που παράγονται από επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν ειδικά για την αμερικανική αγορά και άρχισαν να λανσάρουν αυτοκίνητα μόλις το 1990.

Διάφοροι κλάδοι για πολλά χρόνια προσπαθούσαν να κοστολογούν βάσει του υψηλού κόστους που είχαν. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να πουλάνε υψηλή ποιότητα σε υψηλές τιμές, όμως στην πορεία και με τις αλλαγές των απαιτήσεων της αγοράς, οδηγήθηκε στην παρακμή, μιας και ουσιαστικά δεν μπορούσαν να ακολουθήσει το νέο μοντέλο ζήτησης, που αναφέρονταν σε χαμηλές τιμές χαμηλών σε ποιότητα προϊόντων. Η καινοτομία μπορεί να βοηθήσει ώστε να υπάρξει μια σχετική σε παραγωγή ποιότητα αλλά και σε δελεαστικές για την αγορά τιμές. Αυτό θα αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση και την αλλαγή που παρατηρείτε τα τελευταία χρόνια στην αγορά σε σχέση με την ποιότητα και την τιμή.

Η θυσία της αυριανής ευκαιρίας στο βωμό του χθες: Μια επιχείρηση έχει κάποιο προϊόν με καλές προοπτικές ανάπτυξης αλλά φοβάται να το προωθήσει γιατί μπορεί

να κόψει πωλήσεις από τα σημερινά προϊόντα της. Ένα κλασικό παράδειγμα είναι αυτό της IBM, η οποία όταν η Apple λανσάρισε το πρώτο PC το 1975 αντέδρασε αστραπιαία για μεγάλη γραφειοκρατική επιχείρηση, λανσάροντας το πρώτο IBM PC. Η βάση της IBM ήταν τότε οι κεντρικοί υπολογιστές και έτσι αποφάσισε να μην κάνει ούτε νύξη για τα PC σε ενδιαφερόμενους πελάτες. Η ιστορία είναι βέβαια γνωστή. Πολλές επιχειρήσεις επωφελήθηκαν και επωφελούνται, πολλές μάλιστα ιδρύθηκαν για το σκοπό αυτό, αλλά η IBM ποτέ δεν επωφελήθηκε από τη σπουδαία αυτή εφεύρεση της. Οι ελληνικές εταιρίες όλα αυτά τα χρόνια προέβησαν σε περιορισμένες καινοτόμες δράσεις παράγοντας κάποιο καινούργιο προϊόν ή αναπτύσσοντας κάποια νέα διαδικασία. Κυρίως εστίασαν στο να λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό υποστηρικτικά, μέσα από την αντιπροσώπευση ξένων οίκων. Για να μπορέσουν να συνεχίσουν την πορεία τους στο μέλλον θα πρέπει να γίνουν πιο καινοτόμες σε επίπεδο σχεδιασμού, να εκπαιδεύσουν καλύτερα τους σχεδιαστές τους και να είναι περισσότερο άμεσοι σε σχέση με τις στρατηγικές κινήσεις που κάνουν στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Προβλήματα και ευκαιρίες: Ο Drucker συνήθιζε να κάνει την εξής ερώτηση σε πελάτες του: ποια είναι τα καλύτερα στελέχη σας και ποια είναι τα καθήκοντα τους; Χωρίς εξαίρεση τα στελέχη αυτά ασχολούντο με την επίλυση προβλημάτων - κάποιο προϊόν που αντιμετώπιζε σκληρό ανταγωνισμό, κάποιο τμήμα που πήγαινε από το κακό στο χειρότερο, κάποια ξεπερασμένη τεχνολογία. Η επόμενη ερώτηση του Drucker ήταν: και ποιος διαχειρίζεται τις ευκαιρίες; Και πάλι χωρίς εξαίρεση η απάντηση ήταν ότι στην ουσία οι ευκαιρίες ήταν εγκαταλελειμμένες στην τύχη τους. Με άλλα λόγια λανθασμένες προτεραιότητες. Ο Drucker δεν συμβουλεύει την παραμέληση των προβλημάτων. Κάθε άλλο. Απλώς επισημαίνει ότι οι ευκαιρίες φέρνουν αποτελέσματα και ανάπτυξη και έτσι η επιδίωξη και στελέχωση τους πρέπει να είναι η κορυφαία προτεραιότητα της επιχείρησης. Τα προβλήματα και η επίλυση τους ακολουθούν. Ο Drucker δίνει το παράδειγμα της General Electric που η στρατηγική της είναι να βρίσκεται στις δύο κορυφαίες θέσεις ενός κλάδου και να τοποθετεί τα καλύτερα στελέχη της στην επιδίωξη των ευκαιριών σε κάθε κλάδο. Όλα τα παραπάνω τα οποία αναφέρει ο Drucker στο συγκεκριμένο άρθρο αναφέρονται στο πως μια εταιρία διαχειρίζεται τα πλεονεκτήματα της και πως αυτά μπορεί να επηρεαστούν από το εξωτερικό της περιβάλλον.

Αν προσαρμόσουμε τις συγκεκριμένες ερωτήσεις του, θα δούμε ότι υπάρχει

περιορισμένη εκπαίδευση του προσωπικού και γενικότερα δράσεις, οι οποίες δεν βοηθούν το προσωπικό της εταιρίας να λειτουργεί πιο ανταγωνιστικά, άρα και η ίδια η εταιρία να είναι πιο ανταγωνιστική.

Στην εποχή μας, κύριο χαρακτηριστικό της οποίας είναι οι ταχύτατοι ρυθμοί της τεχνολογικής εξέλιξης, απαιτείται δημιουργική και καινοτόμος σκέψη. Επιβάλλεται αναθεώρηση του παραδοσιακού παραγωγικού προτύπου, στο διαρκώς μεταβαλλόμενο και άκρως ανταγωνιστικό σύγχρονο διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Είναι δεδομένο ότι η ανταγωνιστικότητα δεν εξαρτάται πλέον από το κόστος, αλλά από την προσφερόμενη ποιότητα.

Δημιουργικότητα είναι η γέννηση μιας ομάδας νέων ιδεών και εμπνεύσεων. Αλλά η καινοτομία αφορά στην εφαρμογή της δημιουργικής ιδέας στην πράξη, τη δημιουργία ενός εμπορεύσιμου προϊόντος από μια εφεύρεση. Δεν είναι απλώς η γέννηση νέων ιδεών. Η καινοτομία δεν είναι εφεύρεση. Η εφεύρεση σχετίζεται με την έρευνα, είναι η διαδικασία επένδυσης χρημάτων στη γνώση. Καινοτομία όμως είναι το αντίστροφο : το να κερδίζει κανείς χρήματα από τη γνώση! Είναι η διαδικασία της μετατροπής νέων ιδεών, ερευνητικών αποτελεσμάτων και στοιχείων γνώσης σε προϊόντα και υπηρεσίες, που προσφέρουν αξία σ' αυτόν που τα χρησιμοποιεί.

Η αναφορά σε καινοτομίες εφαρμογές και λύσεις, περιλαμβάνει τη νέα μορφή οργάνωσης μιας επιχείρησης, τη νέα ή βελτιωμένη λειτουργική μέθοδο παραγωγής, ένα νέο τρόπο παρουσίασης κάποιου προϊόντος, μια νέα μέθοδο παροχής υπηρεσιών. Αλλά και ο σχεδιασμός και η κατασκευή νέου βιομηχανικού εξοπλισμού ή η υλοποίηση ενός έργου με νέο τρόπο διαχείρισης ή ένας νέος τρόπος σκέψης για την επίλυση ενός προβλήματος, εντάσσονται στον τομέα της καινοτομίας.

Ο σχεδιασμός τώρα, υπεισέρχεται στην τοποθέτηση της ιδέας στην αγορά. Όσον αφορά ειδικότερα το Βιομηχανικό σχεδιασμό, η θεωρία και η πρακτική του οποίου συνιστούν την εξειδικευμένη γνώση με την οποία αποδίδονται οι μορφές και οι λειτουργίες στα σύγχρονα προϊόντα χρήσης, αυτός πλέον αποτελεί όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, μέρος της εταιρικής στρατηγικής. Το τρίπτυχο της δημιουργίας / έμπνευσης, της καινοτομίας και του σχεδιασμού αφορά κάθε πλευρά της οικονομικής και παραγωγικής διαδικασίας, προσδίδοντας της προστιθέμενη αξία. Η ικανότητα μιας οικονομίας να το εφαρμόζει στην πράξη, ισοδυναμεί με την ικανότητα της να ανανεώνεται και να εξελίσσεται. Αυτό το τρίπτυχο αποτελεί τη

βάση της ανταγωνιστικότητας, της εξωστρέφειας οικονομιών και επιχειρήσεων, της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας. Είναι το αποτελεσματικό εργαλείο για τη διαχείριση των δομικών αλλαγών στην παρούσα συγκυρία, προσφέροντας μια σειρά ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ MANAGEMENT ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Τρεις πολύ σημαντικές παγκόσμιες αλλαγές έχουν διαφοροποιήσει το επιχειρηματικό περιβάλλον. Η πρώτη είναι η εμφάνιση και ισχυροποίηση της παγκόσμιας οικονομίας. Η δεύτερη αλλαγή είναι ο μετασχηματισμός των βιομηχανικών οικονομιών και κοινωνιών σε οικονομίες υπηρεσιών που βασίζονται στη γνώση και τις πληροφορίες.

Η τρίτη είναι ο μετασχηματισμός του επιχειρηματικού πνεύματος. Ο ρυθμός ανάπτυξης της Αμερικανικής οικονομίας και άλλων ανεπτυγμένων βιομηχανικών οικονομιών στην Ευρώπη και την Ασία εξαρτάται από τις εισαγωγές και τις εξαγωγές. Το εξωτερικό εμπόριο, εισαγωγές και εξαγωγές, αντιστοιχεί σε λίγο περισσότερο από το 25 τις εκατό των αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται στις Ηνωμένες Πολιτείες, ενώ αυτό το ποσοστό είναι ακόμη μεγαλύτερο σε χώρες όπως η Ιαπωνία και η Γερμανία. Η επιτυχία των επιχειρήσεων σήμερα και στο μέλλον εξαρτάται από την δυνατότητα τους να λειτουργούν σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η παγκοσμιοποίηση των βιομηχανικών οικονομιών του κόσμου αυξάνει σε μεγάλο βαθμό την αξία των πληροφοριών για την εταιρία και προσφέρει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Ο έλεγχος της εκτεταμένης σε όλο τον κόσμο οργάνωσης – επικοινωνία με αντιπροσώπους και προμηθευτές, λειτουργία 24 ώρες την ημέρα χάρη στην αυτοματοποιημένη παραγωγική διαδικασία, σε διαφορετικά εθνικά περιβάλλοντα, εξυπηρέτηση τοπικών και διεθνών αναγκών πληροφόρησης – είναι μια πολύ σημαντική επιχειρηματική πρόκληση που απαιτεί και ανάλογα ισχυρή απόκριση από τα συστήματα πληροφοριών.

Για να συμμετέχουν αποτελεσματικά και κερδοφόρα στις διεθνείς αγορές, οι επιχειρήσεις χρειάζονται ισχυρά συστήματα πληροφοριών και επικοινωνίας. Η διάχυση και ανάπτυξη του Internet, η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου, και η εμφάνιση της νέας οικονομίας των πληροφοριών έχουν αναμορφώσει το ρόλο των συστημάτων πληροφοριών στις επιχειρήσεις και τη διοίκηση τους. Η εμφάνιση της διεθνοποιημένης οικονομίας οφείλεται κατά κύριο λόγο σε αυτούς τους παράγοντες. Το Internet γίνεται θεμέλιο για νέα επιχειρησιακά μοντέλα, νέες επιχειρηματικές διεργασίες, και νέους τρόπους διακίνησης της γνώσης. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Castro (2000, σελ. 193), η παγκοσμιοποίηση συμβάλλει [1]:

1. Στην σημαντική μείωση του κόστους μεταφοράς αγαθών
2. Στην ταχύτατη ανάπτυξη της τηλεπληροφορικής, η οποία αποτελεί τον συνδυασμό των τηλεπικοινωνιακών τεχνολογιών και της πληροφορικής.
3. Στην βαθμιαία άρση των εμποδίων στο εμπόριο και την ελεύθερη κυκλοφορία κεφαλαίου και χρήματος.

Οι παραδοσιακές εταιρίες και κυρίως οι ΜΜΕ (Μικρό-Μεσαίες Επιχειρήσεις) διαπιστώνουν ότι είναι σε θέση να χρησιμοποιούν το Internet για να συντονίζουν τους προμηθευτές τους να οργανώνουν την παραγωγή τους, και να κάνουν παραδόσεις στους πελάτες τους ανεξαρτήτως γεωγραφικών συνόρων.

Στο εσωτερικό τους, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν το Internet και την τεχνολογία δικτύων για να διενεργούν ηλεκτρονικά όλο και μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς τους, συνδέοντας άμεσα εργοστάσια, γραφεία, και ομάδες πωλήσεων σε όλο το κόσμο.

Το Internet αποτελεί ήδη ένα παγκόσμιο περιβάλλον αγορών πωλήσεων και αγαθών. Η τεχνολογία του παρέχει πλέον σοβαρές δυνατότητες διενέργειας σημαντικών επιχειρηματικών διεργασιών στο εσωτερικό μιας εταιρίας, καθώς και ηλεκτρονικής σύνδεσης αυτών των διεργασιών με τις αντίστοιχες άλλων οργανισμών.

Εταιρίες κολοσσοί όπως οι Coca-Cola, Dell Computers, και Procter & Gamble είναι κυρίαρχες στον κλάδο τους και ανταποκρίνονται επιτυχημένα στις απαιτήσεις και στην πίεση του διεθνούς ανταγωνισμού λόγω της αποτελεσματικής χρήσης της πληροφορικής τεχνολογίας και των δυνατοτήτων που αυτή παρέχει.

Επεκτείνουν με τον πλέον ομαλό τρόπο τα δίκτυα αυτά σε προμηθευτές, πελάτες, και άλλες ομάδες εκτός της οργάνωσής τους, ώστε να μπορούν να αντιδρούν αμέσως στη ζήτηση της πελατείας και στις αλλαγές στην αγορά.

Τα συστήματα πληροφοριών μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρίες να επεκτείνουν την δραστηριότητα τους σε πολύ μακρινές αποστάσεις, να προσφέρουν καινούρια προϊόντα και υπηρεσίες, να αναδιοργανώνουν θέσεις εργασίας και ροές εργασιών, και να αλλάξουν ίσως ριζικά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν. Όταν για παράδειγμα τα στελέχη στα κεντρικά γραφεία της Coca-Cola χρησιμοποιούν συστήματα πληροφοριών για να εξετάσουν θέματα καθημερινής λειτουργίας, μπορούν να διαπιστώσουν ποια ακριβώς εμφιαλωτήρια και κανάλια διανομής διαθέτουν Coca-Cola σε φιάλες των 500 millilitre σε οποιοδήποτε super market σε όλο τον κόσμο.

Η ψηφιακή ολοκλήρωση μιας επιχείρησης από την αποθήκη μέχρι το γραφείο του προέδρου και από τους προμηθευτές μέχρι τους πελάτες είναι απαραίτητη για την

επιβίωση της στον ανταγωνισμό της διεθνοποιημένης οικονομίας. Μέχρι πρόσφατα, η ίδια η πληροφορία δεν υπολογιζόταν ως σημαντικό περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης. Σήμερα αναγνωρίζεται σε μεγάλη κλίμακα ότι μη κατανόηση των συστημάτων πληροφοριών από τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι ουσιώδεις, επειδή οι περισσότεροι οργανισμοί χρειάζονται συστήματα πληροφοριών για να επιζήσουν και να προοδεύσουν.

Ταυτόχρονα απαιτείται διαρκώς άμεση ανάπτυξη εργαλείων για την βέλτιστη οργάνωση της αρχιτεκτονικής του συστήματος διοίκησης, Ελέγχου & Πληροφοριών και των ολοκληρωμένων συστημάτων επεξεργασίας δεδομένων ώστε να υποστηρίζουν τη διαλειτουργικότητα και άρτια διαχείριση των πληροφοριών. Γενικά όμως ευαίσθητοι τομείς της κοινωνίας όπως, η υγεία, η παιδεία, η βιομηχανία, η κοινωνική ασφάλιση, το εμπόριο, υποστηρίζονται από την τεχνολογία. Ταυτόχρονα όμως όλο και περισσότερο πλέον αυτοί οι τομείς εξαρτώνται από τα αποτελέσματα αυτής της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας. Μια εξέλιξη που αποτυπώνεται στα τηλεπικοινωνιακά - πληροφοριακά δίκτυα και συστήματα [2].

3.1 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και κλίμα, δημιουργούν αρκετές καινούριες προκλήσεις στις ίδιες τις επιχειρήσεις και στα διοικητικά στελέχη τους σε διάφορα επίπεδα. Οι προκλήσεις των manager και των επιχειρηματιών αφορούν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης το οποίο επεκτείνεται σε διεθνές επίπεδο.

3.2 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ

1. Διοίκηση και έλεγχος στην παγκόσμια αγορά : Αποτελεί την σημαντικότερη πρόκληση για κάθε εταιρία που θέλει να πετύχει σε διεθνές επίπεδο.
2. Ανταγωνισμός στην παγκόσμια αγορά : Η επιβίωση μιας επιχείρησης στον διεθνή ανταγωνισμό και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι συστατικό της επιτυχίας όλων των μεγάλων επιχειρηματικών κολοσσών.

3. Διεθνείς ομάδες εργασίας : Κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε διεθνές περιβάλλον χρειάζεται τις διεθνείς ομάδες εργασίας για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων της.

4. Παγκόσμια συστήματα παράδοσης : Διεθνή συστήματα παράδοσης απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. [2]

3.3 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΩΝ [2]

1. Οικονομίες που βασίζονται στην γνώση και τις πληροφορίες : Σωστή αξιοποίηση και χρήση των πληροφοριών που δέχεται η επιχείρηση.

2. Παραγωγικότητα : Το νέο διεθνές περιβάλλον απαιτεί έντονους ρυθμούς παραγωγικότητας.

3. Νέα προϊόντα και υπηρεσίες : Είναι πολύ σημαντικό για μια διεθνής επιχείρηση να αναπτύσσει συνεχώς νέα προϊόντα και υπηρεσίες που την διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές.

4. Γνώση : Η γνώση αποτελεί ένα ουσιώδες παραγωγικό και στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο η εκμετάλλευση και η σωστή διαχείριση του οποίου είναι μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις μιας επιχείρησης.

5. Χρονικός ανταγωνισμός : Η πίεση του χρόνου είναι καθοριστικός παράγοντας για την λειτουργία της επιχείρησης.

6. Μικρότερη διάρκεια ζωής των προϊόντων : Η διάρκεια ζωής των προϊόντων έχει μειωθεί δραματικά. Μια επιχείρηση πρέπει να είναι ικανή και έτοιμη να παράγει συνεχώς νέα και εξελιγμένα προϊόντα.

7. Ασταθές περιβάλλον : Αν μια επιχείρηση δεν είναι ικανή να επιβιώσει στο ασταθές περιβάλλον της διεθνοποιημένης οικονομίας είναι καταδικασμένη σε αποτυχία [2].

3.4 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ [2]

1. Λιγότερα κλιμάκια ιεραρχίας: Η πιο επίπεδη οργάνωση έχει λιγότερα επίπεδα διοίκησης και μεγαλύτερο βαθμό εξουσιοδότησης για λήψη αποφάσεων με μεγαλύτερη ταχύτητα και ευκολία και από τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης.
2. Αποκέντρωση: Με την απομάκρυνση της εξουσίας από το κέντρο (συγκεκριμένο τομέα) και την διάχυση της προς όλους τους τομείς της ιεραρχίας η διοίκηση γίνεται περισσότερο ξεκάθαρη και η επιχείρηση λειτουργεί καλύτερα.
3. Ευελιξία: Η ευελιξία στην δομή της οργάνωσης μιας επιχείρησης προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα και ταχύτητα.
4. Ανεξαρτησία από συγκεκριμένο τόπο: Οι εταιρίες είναι σημαντικό να μην περιορίζονται πλέον από την φυσική τους θέση ή τα οργανωτικά τους όρια για την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών.
5. Χαμηλά έξοδα συναλλαγών και συντονισμού: Η μείωση του κόστους των λειτουργιών της επιχείρησης τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της επίπεδο είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
6. Εργασία με συνεργασίες και ομάδες: το ομαδικό πνεύμα η ομαδική εργασία και η συνεργασία μεταξύ των ομάδων έχει αποδειχτεί ότι είναι πολύ αποδοτική από κάθε άλλη μορφή εργασίας και πρέπει να γίνει φιλοσοφία της επιχείρησης.

3.5 ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Στην Οικονομία της Γνώσης, το επιχειρηματικό περιβάλλον ασταθές, αβέβαιο και πολύπλοκο. Έξ αυτού του λόγου οι επιχειρήσεις θα πρέπει συνεχώς να προσανατολίζονται στην ανάπτυξη καινοτομιών, προκειμένου να κατακτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

1. **Διοικητικά** : Εστιασμός στην αποστολή (καινοτομία, στόχο) – Γνώση αντικειμένου δουλειάς – Ένταση (προσπάθειας όταν απαιτείται) – Εντιμότητα (Αξιοπιστία).

- Εστιασμός: Για να συντηρηθεί πάνω στην καινοτομία είναι αναγκαίο το διευθυντικό στέλεχος να έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει, να προβλέπει και να ενεργεί στις ευκαιρίες (και στους κινδύνους) που παρουσιάζονται (proactiveness). Επίσης, να είναι πρόθυμο να αναλάβει κινδύνους καθώς και να διαμορφώνει τους προσωπικούς του στόχους, ως προς τη χρήση των πόρων, το επείγον μιας κατάστασης κ.λπ.

- Γνώση Αντικειμένου: Των στρατηγικών και τεχνικών πλευρών της εργασίας του, να ξέρει πως σκέπτονται και ενεργούν οι εργαζόμενοι.- Να διαθέτει τα κατάλληλα διοικητικά εργαλεία και μεθόδους.- Να είναι ικανός να προβάλλει όραμα και να προκαλεί τη δέσμευση των άλλων. Να υποκινεί. Να καλλιεργεί κλίμα μέσα στο οποίο οι άλλοι δεν θα φοβούνται να αναλάβουν κινδύνους, να δοκιμάσουν νέες ιδέες, ενδεχομένως να αποτύχουν και να μπορούν να δοκιμάσουν ξανά.- Η επιχείρηση να υποκινεί αλλαγές (σταδιακές ή ριζικότερες) μέσα από κατάλληλη επεξεργασία πληροφοριών κλπ δεδομένων. – Να γίνεται επίσης ορθολογική χρήση του χρόνου από τα στελέχη (μέσω μείωσης των χρόνων αναμονής, εξάλειψης μη αναγκαίων εργασιών και ανάθεσης έργων σε υφιστάμενους).

- Ένταση: Η καταβολή μιας «έξτρα» προσπάθειας όποτε χρειαστεί (που θα επιδειχτεί αν τα στελέχη πιστεύουν πραγματικά σ' αυτό που κάνουν). Χρειάζεται, έτσι, πίστη στο στόχο, πειθαρχία αλλά και σχετική αποστασιοποίηση από τη σκέψη μόνο για θέματα εργασίας και αφοσίωση και στα προσωπικά/οικογενειακά ενδιαφέροντα (ισορροπία.).

- Εντιμότητα/ Αξιοπιστία: Ικανότητα να εμπνέεις εμπιστοσύνη, προσωπικές αξίες και να καθοδηγείς πάνω σε ηθικούς κανόνες.- Καλλιέργεια κλίματος αμοιβαίου σεβασμού της διαφορετικότητας.

2. Οργανωτικά: Παρατηρείται, από ηγεσίες προσανατολισμένες στην Καινοτομία, μια απομάκρυνση από την κατά Λειτουργία (κάθετη) οργανωτική δομή προς μια οριζόντια, κατά διαδικασία δομή και διοίκηση (δια-λειτουργική).

Οι παραδοσιακοί τρόποι ανταγωνισμού αρχίζουν να εξαντλούν τα όριά τους με τις επιχειρήσεις να αδυνατούν πλέον να διαφοροποιηθούν με όρους τεχνολογίας, προϊόντος ή τιμής. Η ικανότητάς τους έτσι να συλλάβουν και να διαχειριστούν την καινοτομία, να ανταγωνιστούν από τα μέσα προς τα έξω μέσω της αύξησης των ικανοτήτων (γνώσης) του προσωπικού τους, γίνεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από μόνο του.

Σημαντικά στοιχεία των δια-λειτουργικών ομάδων και της σύγχρονης διοίκησης:

- Ενδυνάμωση των ανθρώπων στην επιχείρηση

- Βελτιωμένες επικοινωνίες: του οράματος και των στόχων.
- Σχέση τοπικών πρωτοβουλιών και κεντρικής σύνθεσης.
- Δια-προσωπικές σχέσεις (εμπιστοσύνης, αλληλο-υποστήριξης κλπ).
- Καλλιέργεια δέσμευσης (μέσω συμμετοχής των εργαζομένων στη διαμόρφωση στόχων).
- Οι κανόνες και ρουτίνες μέσα στην επιχείρηση να υποτάσσονται στο όραμα. Αυτό σημαίνει αλλαγές σε όλο το οικοδόμημα των διασυνδέσεων.- Προσδιορισμό ενδεχόμενων αρνητικών συμπεριφορών και διερεύνηση του πόσο αυτές είναι εμποδωμένες στα άτομα.
- Καλλιέργεια μιας «συστημικής» φιλοσοφίας γύρω από την Καινοτομία. – Ανάδειξη/ επεξεργασία προσωπικών υποθέσεων και διανοητικών «μοντέλων».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΡΩΤΟΠΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Τη στενή σχέση μεταξύ καινοτομικότητας μιας οικονομίας και των κλάδων υψηλής τεχνολογίας αποτυπώνει μελέτη του IOBE. Σύμφωνα με τη μελέτη, η ανάπτυξη των κλάδων υψηλής τεχνολογίας, αν και δεν μεταφράζεται αυτόματα σε αύξηση του καινοτομικού αποτελέσματος, ωστόσο μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών του, μπορεί να κινητοποιήσει πόρους, δεξιότητες και γνώση σε άλλους κλάδους επιτρέποντας τελικά καλύτερες καινοτομικές επιδόσεις στο σύνολο της οικονομίας.

Η Ελλάδα σύμφωνα με το European Innovation Scoreboard 2007, περιλαμβάνεται στην ομάδα των χωρών που υστερούν αρκετά του μέσου όρου της Ε.Ε.-27. Η καινοτομική της επίδοση βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα συγκρινόμενη με τους λοιπούς εταίρους, καθώς καταλαμβάνει την 20^η θέση στην ευρωπαϊκή κατάταξη. Η Ελλάδα εμφανίζει γενικά χαμηλές επιδόσεις σε τεχνολογικές καινοτομίες, αλλά υψηλότερες επιδόσεις σε μη τεχνολογικές καινοτομίες. Αναλυτικότερα, στους περισσότερους δείκτες η Ελλάδα καταλαμβάνει τις τελευταίες θέσεις, εμφανίζοντας κακή εικόνα, με εξαίρεση κυρίως τις οργανωτικού τύπου καινοτομίες. Καλές σχετικά επιδόσεις - περί το μέσο κοινοτικό όρο - σημειώνει η Ελλάδα κυρίως σε δείκτες εισροών (απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, εκπαιδευτικό επίπεδο νέων, δημόσια χρηματοδότηση επιχειρήσεων για καινοτομία, ποσοστό μικρομεσαίων επιχειρήσεων με οργανωτικές καινοτομίες και πωλήσεις νέων για την επιχείρηση προϊόντων).

Αντίθετα, αρνητικές είναι οι επιδόσεις στην κατηγορία της πνευματικής ιδιοκτησίας, της διά βίου μάθησης και των επιχειρηματικών δαπανών για Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A). Εξάλλου, από τα αποτελέσματα των κοινοτικών μετρήσεων [4^η Κοινοτική Έρευνα για την Καινοτομία (CIS 4)], σε επίπεδο κλάδων, «πρωτοπόρος» τομέας στην Ελλάδα είναι ο τομέας Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Στην Ελλάδα το 35,8% των ελληνικών επιχειρήσεων είχε τεχνολογική καινοτομική δραστηριότητα κατά την περίοδο 2002 - 2004, ενώ το 35,1% εισήγαγε με επιτυχία τουλάχιστον μία τεχνολογική καινοτομία στην επιχείρηση. Οι περισσότερες από

αυτές τις τεχνολογικά καινοτόμες ελληνικές επιχειρήσεις παρουσίασαν καινοτομία διαδικασίας.

Συγκεκριμένα, το 25,1% των επιχειρήσεων λάνσαρε κάποιο νέο προϊόν / υπηρεσία (καινοτομία προϊόντος), ενώ το 31,8% επέδειξε καινοτομία διαδικασίας. Η μελέτη του IOBE επισημαίνει ωστόσο ότι η γνώση η οποία οδηγεί σε καινοτομική συμπεριφορά δεν αφορά μόνο στους «συνήθεις υπόπτους», τους κλάδους δηλαδή με έντονο τεχνολογικό περιεχόμενο, αλλά είναι εξίσου έντονη και σε παραδοσιακούς κλάδους της οικονομίας (τρόφιμα, μη μεταλλικά ορυκτά κ.ά.). Σε αυτούς τους κλάδους υπάρχει συσσωρευμένη γνώση ετών η οποία αξιοποιείται, άλλοτε με συστηματικό και άλλοτε με μη συστηματικό τρόπο, και οδηγεί σε «κρυφή καινοτομία».

4.1 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ

Ο Bill Gates (Μπιλ Γκέιτς) και ο Paul Allen (Πωλ Άλλεν), οι ιδρυτές της γνωστής Microsoft, δημιούργησαν, όταν ήταν φοιτητές την πρώτη έκδοση του λειτουργικού προγράμματος MS-DOS για λογαριασμό της ηγέτιδας δύναμης στο χώρο της πληροφορικής τη δεκαετία του 1970, της IBM. Η τελευταία χρησιμοποίησε το καινούργιο πρόγραμμα των δύο νέων για κάποιο προϊόν της, αλλά δεν μπόρεσε να αγοράσει τα δικαιώματα εκμετάλλευσής του, αφού το θεώρησε ασήμαντο. Αυτό ήταν και το μεγάλο λάθος της IBM. Οι Γκέιτς και Άλλεν δημιούργησαν τη Microsoft. Το λειτουργικό πρόγραμμα, που είχαν φτιάξει στο γκαράζ του σπιτιού του Άλλεν, αποτελεί τη βάση σχεδόν όλων των προϊόντων της Microsoft. Από τότε πολλά πράγματα έχουν αλλάξει. Ο Γκέιτς είναι ο πλουσιότερος άνθρωπος στον κόσμο, ο Άλλεν είναι ο τρίτος πλουσιότερος άνθρωπος στον κόσμο, η Microsoft είναι μία από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον κόσμο, ενώ η IBM σίγουρα έχει μετανιώσει για την επιλογή της εκείνη.

4.1.1 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Η καινοτομία στον τουριστικό κλάδο αφορά την αναγνώριση των προτιμήσεων και απαιτήσεων των υπαρχόντων και δυνητικών πελατών και την ενσωμάτωση των προτιμήσεων και απαιτήσεων αυτών στην επιχειρησιακή λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης. Αφορά, σε πρακτικό επίπεδο, την αλλαγή

της επιχειρησιακής λειτουργίας σε συγκεκριμένους τομείς (π.χ. προϊόντα και υπηρεσίες, αγορές - στόχοι, μέσα διείσδυσης σε νέες αγορές) με στόχο είτε την εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών (ενεργητική καινοτομία - proactive innovation) είτε την αποτελεσματική αντιμετώπιση επιχειρηματικών απειλών (παθητική καινοτομία - reactive innovation).

Συγκεκριμένα, η καινοτομία στον κλάδο του Τουρισμού διακρίνεται και κατηγοριοποιείται ως εξής:

Καινοτομία στην αξιοποίηση του Οίκο-Τουρισμού (Eco-Tourism). Η έννοια του Οίκο-Τουρισμού αφορά εκείνες τις τουριστικές δραστηριότητες που προστατεύουν, αξιοποιούν και αναδεικνύουν το φυσικό περιβάλλον. Παράδειγμα, η αξιοποίηση εναλλακτικών πηγών ενέργειας για την υποστήριξη μιας ξενοδοχειακής μονάδας ή οι δραστηριότητες Αγροτουρισμού που αποσκοπούν στην ανάδειξη της φυσικής ομορφιάς ή / και του πολιτισμού μιας γεωγραφικής περιοχής.

Καινοτομία στην αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας. Ο τουρισμός έχει κατά καιρούς αναφερθεί ότι είναι ένας από εκείνους τους κλάδους που μπορεί να ωφεληθεί τα μέγιστα από τη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας. Παραδείγματα καινοτομίας σε αυτό τον τομέα για μια ελληνική επιχείρηση μπορεί να περιλαμβάνουν την προσφορά νέων υπηρεσιών προς τον επισκέπτη μιας περιοχής βασισμένων στην τεχνολογία ή την αποτελεσματική προβολή μιας τουριστικής επιχείρησης με χρήση πρακτικών Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και την αμφίδρομη ηλεκτρονική επικοινωνία με πιθανούς πελάτες της από ολόκληρο τον κόσμο.

Καινοτομία στη Διοίκηση και τις μορφές οργάνωσης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στον κλάδο του Τουρισμού. Εδώ περιλαμβάνονται νεωτεριστικές επιχειρηματικές στρατηγικές που στοχεύουν στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη προσέλκυση επισκεπτών σε μια γεωγραφική τοποθεσία ή σε μια ευρύτερη γεωγραφική περιοχή που περικλείει περισσότερες τοποθεσίες με τουριστικό ενδιαφέρον. Παράδειγμα μιας τέτοιας καινοτομικής προσέγγισης μπορεί να περιλαμβάνει η οργάνωση και λειτουργία ενός τυπικού (π.χ. με τη μορφή κοινής εταιρίας) ή άτυπου συνεργασιακού σχήματος με τη συμμετοχή ιδιωτών, τουριστικών οργανισμών, συλλογικών φορέων, τοπικών διοικητικών αρχών με στόχο την ανάληψη συγκεκριμένων πρωτοβουλιών & δράσεων που αποσκοπούν στην αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος σε τοπικό επίπεδο.

Καινοτομία στην προβολή (marketing) τουριστικών προϊόντων ή/και υπηρεσιών. Εδώ μπορεί κανείς να συμπεριλάβει συνεργασιακές στρατηγικές προώθησης και προβολής τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών προς επιχειρηματικούς συνεργάτες (π.χ. Tour Operators, τελικούς καταναλωτές κλπ). Παραδείγματα μπορεί να περιλαμβάνουν μια πρωτοποριακή εκστρατεία προώθησης με αξιοποίηση των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης και Επικοινωνίας σε ολόκληρο τον κόσμο ή σε αγορές – στόχους, την προώθηση μέσω Διαδικτύου (Internet) ή τη διεξαγωγή μιας προσωποκεντρικής εκστρατείας προς υποψήφιους επισκέπτες μιας περιοχής (π.χ. με χρήση e-newsletters, SMS κ.λπ.).

Καινοτομία στο σχεδιασμό και την παροχή νέων προϊόντων και υπηρεσιών του κλάδου. Ο θεματικός τουρισμός κερδίζει έδαφος σε παγκόσμιο επίπεδο. Η καινοτομία σε αυτό τον τομέα αφορά την αναγνώριση, υλοποίηση, ανάδειξη και προώθηση νέων τουριστικών προϊόντων για τα οποία πολύς λόγος έχει γίνει στην χώρα μας αλλά ακόμη βρίσκονται σε εμβρυακό στάδιο (π.χ. συνεδριακός τουρισμός, τουριστικά προϊόντα που σχετίζονται με τον αθλητισμό, τον πολιτισμό, τουριστικά προϊόντα που απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών κ.λπ.).

4.1.2 ΕΤΑΙΡΙΑ ΒΙΟΥΛ

Με πρόσφατη ανακοίνωσή της, η εταιρεία Βιορύλ παρουσίασε ορισμένα νέα προϊόντα της:

Για να μπορούν να απολαμβάνουν οι καταναλωτές τον κήπο τους και τις αυλές τους άφοβα, η Βιορύλ δημιούργησε το **Insect Free**, μια παγίδα για έντομα και κυρίως για μύγες. Αποτελείται από τροφικές ουσίες χωρίς εντομοκτόνα ή άλλα επικίνδυνα χημικά και επιβλαβείς αναθυμιάσεις. Το νέο προϊόν είναι κατάλληλο για εξωτερικούς χώρους, αυλές και εξοχικά σπίτια. Η χρήση του είναι απλή, ενώ προτείνεται να τοποθετείται σε θέσεις θερμές ή ημισκιερές για να έχει και καλύτερη απόδοση. Το Insect Free είναι καθ' όλα ασφαλές για το περιβάλλον και διακριτικό στην εμφάνισή του. Ανταλλακτικά δολώματα, καθώς και η ίδια η παγίδα, διανέμονται σε γεωργικά καταστήματα, σε μικρές αλυσίδες supermarket σε παραθαλάσσιες περιοχές κυρίως, ενώ υπάρχει και η υποστήριξη του δικτύου διανομής του ομίλου Plias.

Με στόχο την παροχή της ιδανικής και ισορροπημένης διατροφής των φυτών, η Βιορύλ δημιούργησε την νέα σειρά διατροφής **Evoril**. Για τη Βιορύλ Α.Ε. η επιστημονική διατροφή των φυτών ήταν και είναι, για περισσότερο από 25 χρόνια, από τις πιο σημαντικές δραστηριότητές της. Γι' αυτό το λόγο η εταιρεία προχώρησε στη δημιουργία νέων προϊόντων που ικανοποιούν τις αυξημένες απαιτήσεις του κοινού και για τα οικιακά φυτά.. Η σειρά Evoril αποτελείται από τα **Evoril Sticks**, ράβδους συμπυκνωμένου λιπάσματος που αποδομούνται στο έδαφος, ελευθερώνοντας σταδιακά σε διάστημα 6 εβδομάδων τα θρεπτικά συστατικά που περιέχουν. Αναζωογονούν το έδαφος, καθώς και τα φυτά εσωτερικού και εξωτερικού χώρου. Το **Evoril Water Soluble** είναι λίπασμα πλήρως υδατοδιαλυτό, απόλυτα ισορροπημένο και ιδανικό για όλα τα στάδια ανάπτυξης των καλλωπιστικών και των λαχανικών σε όλες τις κλιματολογικές συνθήκες. Λίπασμα σε υγρή μορφή, κατάλληλο για τον κήπο, για ανθοφόρα, κηπευτικά και θάμνους και για φυτά εσωτερικού χώρου και ικανό να προσφέρει μια αρμονική ανάπτυξη είναι το **Evoril Liquid** της ίδιας σειράς.

Τέλος, η εταιρεία δημιούργησε ένα προϊόν φιλικό προς το περιβάλλον, το **Evoril Spray**, που βοηθά όλα τα φυτά με φύλλωμα, εσωτερικού χώρου και βεράντας, να διατηρήσουν την ζωντάνια τους κατά τη διάρκεια ξηρασίας του περιβάλλοντος. Φιλικό προς το περιβάλλον και προς τα φυτά αφού δεν περιέχει τοξικές ουσίες. Η εταιρεία Βιορύλ βρίσκεται σε διαπραγματεύσεις για συμφωνίες συνεργασίας με τις μεγαλύτερες αλυσίδες supermarkets, με στόχο την διανομή των προϊόντων Evoril, ενώ ήδη έχει ξεκινήσει η διάθεσή τους στη γνωστή αλυσίδα Dia¹⁸.

¹⁸ <http://www.agrotypos.gr/index.asp?mod=articles&id=309>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Castro, E.A, Rodrigues, C. Esteves, C. and Pries, A.R., 2000, *''The triple helix model as a motor for the creative use of telematics''*, Research Policy, vol. 29, pp. 193-203.
2. Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon, 2005, *Management Information Systems*.
3. Murzynski, J., & Degelman, D., 1996, *''Body language of women and judgments of vulnerability to sexual assault''*, Journal of Applied Social Psychology, vol. 26, pp. 1617-1626.
4. Πιπερόπουλος Γ. Πάνος, 2007, *Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters*, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
5. http://europa.eu/scadplus/glossary/commercial_policy_el.htm (accessed 13 December 2007).
6. <http://www.singularlogic.eu/index.php> (accessed 15 December 2007).
7. <http://www.enthesis.net/index.php?news=622> (accessed 16 December 2007).
8. http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1462 (accessed 17 December 2007).
9. <http://www.agrotypos.gr/index.asp?mod=articles&id=309>