



Τ.Ε.Ι. ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗ
ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.
ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ
ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ.**



Πτυχιακή Εργασία των:

Πούτος Π.

Κιλίτσης Σ.

Επιβλέπων καθηγητής:

Στυλιάδη Σ.

Πάτρα, Αύγουστος 2013

Τ.Ε.Ι. ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗ
ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.
ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ
ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ.

Πτυχιακή Εργασία των:

Πούτος Π. Α.Μ: 8643

Κιλίτσης Σ. Α.Μ: 7689

Επιβλέπων καθηγητής:

Στυλιάδη Σ.

Πάτρα, Αύγουστος 2013

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ &
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.
ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΛΩΝ
ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την παρούσα πτυχιακή εργασία θα ήταν παράληψη να μην ευχαριστήσουμε εκείνους που υπήρξαν αρωγοί στην προσπάθεια αυτή. Αρχικά τις οικογένειες μας, που μας στήριξαν στη διάρκεια των σπουδών μας και τους ανθρώπους του περιβάλλοντος μας, που μας προσέφεραν τη βοήθεια τους σε υλικό και άλλο επίπεδο.

Επιπλέον, ευχαριστούμε την επιβλέπουσα καθηγήτριά μας, Στυλιάδου Στέλλα για την εμπιστοσύνη που μας έδειξε αλλά και την καθοδήγησή της.

Οι φοιτητές,

Πούτος Παναγιώτης

Κιλίτσης Σπύρος

Περίληψη

Οι στόχοι της πτυχιακής εργασίας είναι αφενός, η θεωρητική διερεύνηση μιας σειράς θεμάτων που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία και αφετέρου, η πρακτική διερεύνηση, δηλαδή, η καλλιέργεια πρακτικών ιδεών στους υποψήφιους μελλοντικά επιχειρηματίες ή στους ήδη υπάρχοντες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την ενδελεχή ανάλυση και παρουσίαση πραγματικών περιπτώσεων από επιχειρήσεις σε Ελλάδα και Ευρώπη, όπου εμφανίζονται οι δύο παραπάνω έννοιες και που η εφαρμογή τους στέφθηκε με επιτυχία. Η μελέτη του θέματος που προσεγγίζουμε είναι ιδιαίτερης σημασίας τη σημερινή εποχή, καθώς μεγάλο μέρος της ώθησης για αλλαγή, καινοτομία και πρόοδο στην οικονομία μας θα προέλθει από τους επιχειρηματίες – υποκινητές που διακινδυνεύουν και προκαλούν οικονομική ανάπτυξη.

Όπως προαναφέρθηκε σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει την έννοια της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας. Συγκεκριμένα, η προσπάθεια προσέγγισης που ακολουθείται επί του θέματος είναι αρχικά ο προσδιορισμός των όρων και κατόπιν η ενδελεχής ανάλυση τους. Στη συνέχεια μεταβήκαμε από το θεωρητικό κομμάτι στο πρακτικό, μέσω αναφοράς καλών πρακτικών διαφόρων επιχειρήσεων από διαφορετικούς κλάδους για την πληρέστερη όσο το δυνατόν κάλυψη του θέματος.

Τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας, έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς βοηθούν τον αναγνώστη να κατανοήσει τις προκλήσεις, τις προοπτικές και τη δυνατότητα συμβολής στην κοινωνία μέσα από επιχειρηματικές και καινοτομικές προσπάθειες. Επίσης μπορούν να τον βοηθήσουν να αποκτήσει τις απαιτούμενες δεξιότητες και την αυτοπεποίθηση για να είναι σε θέση να φέρει αυτές τις προσπάθειες σε πέρας επιτυχώς. Η καινοτομική επιχειρηματικότητα είναι αποτέλεσμα σκληρής προσπάθειας, που μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο σε ατομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο.

Abstract

The purpose of this paper is, on the one hand, the theoretical study of a series of issues related to entrepreneurship and innovation and, on the other hand the development of practical ideas addressing future as well as current entrepreneurs. This is achieved through a detailed account and presentation of real cases from enterprises both in Greece and in Europe, where the two terms appear and their implementation was crowned with success. The present study is of paramount importance these days, as the urge for change, innovation and progress in economy will be, to a large extent, brought about by entrepreneurs – undertakers that take risks and generate economic growth.

As aforementioned, the aim of this paper is to examine the terms “entrepreneurship” and “innovation”. More specifically, the methodological approach adopted is primarily the definition of the terms and then their thorough analysis. Next, we translate theory into practice through reference to successful examples of various enterprises of different sectors to provide a full picture of the subject.

The conclusions draw the reader’s interest because they help him understand the challenges, the perspectives and the possibility for contribution to society through enterprising and innovative attempts. They can also offer an insight to prospective venturers as to how acquire the necessary skills and self-confidence in order to be able to successfully accomplish those endeavors. Innovative entrepreneurship is a result of hard work that can lead to positive outcomes both in an individual and a social level.

Περιεχόμενα

| | |
|--|---|
| Εισαγωγή..... | 1 |
| Αποφθέγματα Ανθρώπων του Επιχειρηματικού Κόσμου..... | 4 |

Κεφάλαιο 1

Η Επιχειρηματικότητα ως Έννοια και Πρακτική

| | |
|---|----|
| 1.1. Η Επιχειρηματικότητα ως Έννοια | 5 |
| 1.1.1. Εισαγωγή | 5 |
| 1.1.2. Ορισμός Επιχειρηματικότητας | 5 |
| 1.1.3. Επιχειρηματικότητα Ευκαιρίας | 8 |
| 1.1.4. Επιχειρηματικότητα Ανάγκης | 8 |
| 1.2. Προσδιοριστικοί Παράγοντες Επιχειρηματικότητας | 9 |
| 1.2.1. Παράγοντες Επηρεασμού της Επιχειρηματικότητας | 11 |
| 1.3. Χαρακτηριστικά του Επιχειρηματία | 13 |
| 1.3.1. Αναγνώριση και Ανάπτυξη Επιχειρηματικής Ευκαιρίας..... | 16 |
| 1.4. Καλές Πρακτικές Ελλήνων Επιχειρηματιών | 17 |
| 1.4.1. ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε..... | 17 |
| 1.4.2. Parapolitis A.E.B.E. | 22 |

Κεφάλαιο 2

Ο Ρόλος της Επιχειρηματικότητας και η Συμβολή της

| | |
|--|----|
| 2.1. Ο Ρόλος της Επιχειρηματικότητας στην Οικονομία | 25 |
| 2.1.1. Ο Επιχειρηματίας ως Ηγέτης | 25 |
| 2.1.2. Ο Επιχειρηματίας ως Φορέας Εγρήγορσης | 26 |
| 2.2. Η Σημασία της Επιχειρηματικότητας στην Οικονομία..... | 26 |
| 2.2.1. Επιχειρηματικότητα και Ανταγωνιστικότητα | 26 |

Κεφάλαιο 3

Η Επιχειρηματικότητα ως Επιλογή Καριέρας: Προοπτικές και Αναστολές

| | |
|--|----|
| 3.1. Εισαγωγή | 29 |
| 3.2. Η Επιχειρηματικότητα ως Ελκυστική Επιλογή Καριέρας..... | 29 |
| 3.3. Η Παιδεία Ενισχύει την Επιχειρηματικότητα..... | 32 |
| 3.4. Εμπόδια στην Επιχειρηματικότητα..... | 35 |
| 3.4.1. Λόγοι Αποτυχίας Νέων Επιχειρήσεων | 36 |

Κεφάλαιο 4

Είδη και Μορφές Επιχειρηματικότητας

| | | |
|-------|---|----|
| 4.1. | Γυναικεία Επιχειρηματικότητα..... | 38 |
| 4.2. | Πράσινη Επιχειρηματικότητα | 40 |
| 4.2.1 | Η Έννοια της Πράσινης Επιχειρηματικότητας | 40 |
| 4.2.2 | Νέες Προοπτικές Ανάπτυξης μιας Οικονομίας | 41 |
| 4.3. | Ενδοεπιχειρηματικότητα | 42 |
| 4.4. | Ακαδημαϊκή Επιχειρηματικότητα..... | 43 |
| 4.5. | Δημόσια Επιχειρηματικότητα | 44 |
| 4.6. | Κοινωνική Επιχειρηματικότητα | 45 |

Κεφάλαιο 5

Η Επιχειρηματική Ιδέα

| | | |
|--------|--|----|
| 5.1. | Εισαγωγή | 47 |
| 5.2. | Ορισμός Επιχειρηματικής Ιδέας..... | 47 |
| 5.3. | Πηγές Επιχειρηματικών Ιδεών | 47 |
| 5.4. | Τεχνικές Σύλληψης Επιχειρηματικών Ιδεών..... | 50 |
| 5.5. | Αξιολόγηση Επιχειρηματικών Ιδεών | 51 |
| 5.5.1. | Πηγές Πληροφόρησης..... | 51 |
| 5.5.2. | Κριτήρια Αξιολόγησης..... | 51 |
| 5.5.3. | Μέθοδος Αξιολόγησης..... | 52 |
| 5.5.4. | Παράδειγμα Αξιολόγησης | 53 |
| 5.6. | Κατοχύρωση Επιχειρηματικών Ιδεών | 54 |

Κεφάλαιο 6

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)

| | | |
|------------|--|----|
| 6.1. | Το Επιχειρηματικό Σχέδιο..... | 56 |
| 6.1.1. | Ο Ρόλος του Επιχειρηματικού Σχεδίου | 57 |
| 6.1.2. | Ο Συντάκτης του Επιχειρηματικού Σχεδίου | 57 |
| 6.1.3. | Τα Χαρακτηριστικά ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου | 58 |
| 6.1.4. | Τι Περιλαμβάνει ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο..... | 58 |
| 6.1.4.1. | Επιτελική Σύνοψη..... | 59 |
| 6.1.4.2. | Περιγραφή της Επιχείρησης | 60 |
| 6.1.4.3. | Προϊόντα και Υπηρεσίες | 61 |
| 6.1.4.4. | Ανάλυση Αγοράς – Ανταγωνισμού | 62 |
| 6.1.4.4.1. | Ανάλυση Αγοράς | 62 |
| 6.1.4.4.2. | Ανάλυση Ανταγωνισμού..... | 63 |
| 6.1.4.4.3. | Ανάλυση Ευρύτερου Περιβάλλοντος..... | 63 |
| 6.1.4.4.4. | Ανάλυση Δ.Α.Ε.Α. (S.W.O.T.) | 64 |

| | | |
|------------|--|----|
| 6.1.4.5. | Σχεδιασμός Marketing | 64 |
| 6.1.4.6. | Σχεδιασμός Λειτουργιών | 65 |
| 6.1.4.7. | Οργανωσιακός Σχεδιασμός | 66 |
| 6.1.4.8. | Οικονομικός Σχεδιασμός | 67 |
| 6.1.4.8.1. | Κατάρτιση Προϋπολογισμού | 68 |
| 6.1.4.8.2. | Κατάσταση Ταμειακών Ροών | 69 |
| 6.1.4.8.3. | Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης | 69 |
| 6.1.4.8.4. | Ανάλυση Νεκρού Σημείου | 70 |
| 6.1.4.9. | Εκτίμηση Κινδύνων | 70 |
| 6.1.4.10. | Παραρτήματα | 71 |
| 6.2. | Το Επιχειρηματικό Σχέδιο ως Όχημα Χρηματοδότησης | 71 |
| 6.3. | Αξιολόγηση Επιχειρηματικού Σχεδίου | 72 |

Κεφάλαιο 7

Η Καινοτομία ως Έννοια και Πρακτική

| | | |
|--------|---|-----|
| 7.1. | Γενικές Εισαγωγικές Παρατηρήσεις | 73 |
| 7.2. | Η Καινοτομία ως Έννοια | 74 |
| 7.2.1. | Εισαγωγή | 74 |
| 7.2.2. | Ορισμός Καινοτομίας | 74 |
| 7.2.3. | Διάκριση Καινοτομιών | 75 |
| 7.2.4. | Περιοχές Καινοτομίας | 81 |
| 7.2.5. | Διάχυση Καινοτομίας | 81 |
| 7.3. | Εφεύρεση και Καινοτομία | 81 |
| 7.4. | Καλές Πρακτικές Επιχειρήσεων που Εφάρμοσαν με Επιτυχία Καινοτομικές Δράσεις | 83 |
| 7.4.1. | ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ Α.Ε. | 84 |
| 7.4.2. | Olympia Electronics A.E. | 90 |
| 7.4.3. | Παπαπαναγιώτου Α.Β.Ε.Ε.Α. – «Δρομέας» | 96 |
| 7.4.4. | Isomat A.B.E.E. | 101 |
| 7.4.5. | Pelopac A.B.E.E. | 111 |
| 7.4.8. | VOLVO Car Corporation | 120 |

Κεφάλαιο 8

Καινοτομία και Επιπλέον Χαρακτηριστικά

| | | |
|------|--|-----|
| 8.1. | Τα Χαρακτηριστικά της Καινοτόμου Επιχείρησης | 130 |
| 8.2. | Η Σημασία της Καινοτομίας | 131 |
| 8.3. | Ανάγκες για Καινοτομία | 132 |

| | |
|--|-----|
| 8.4. Φορείς Καινοτομίας και Χρηματοδότηση..... | 134 |
| 8.5. Σχέσεις Καινοτομίας και Δημιουργικότητας..... | 136 |
| 8.6. Σχέσεις Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας | 136 |
| 8.7. Προϋποθέσεις για Επιτυχή Εισαγωγή της Καινοτομίας..... | 137 |
| 8.8. Καινοτομία και Management..... | 137 |
| 8.9. Καινοτομία και Marketing..... | 139 |
| 8.10. Αρμοδιότητα για την Καινοτομία | 142 |
| 8.11. Πηγές Πληροφόρησης Καινοτομιών | 142 |
| 8.12. Παράγοντες που Επηρεάζουν την Καινοτομία | 143 |
| 8.12.1. Παράγοντες που Συμβάλλουν στην Επιτυχία μιας Καινοτομίας | 144 |
| 8.13. Εμπόδια στη Διαδικασία Καινοτομίας | 145 |
| 8.14. Προστασία Καινοτομίας | 146 |
| Συμπεράσματα – Προτάσεις..... | 148 |
| Βιβλιογραφία..... | 151 |
| Ελληνική & Ελληνόγλωσση..... | 151 |
| Ξενόγλωσση | 153 |
| Πηγές από το Διαδίκτυο | 159 |
| Χρήσιμες Ιστοσελίδες..... | 161 |

Εισαγωγή

Διανύοντας μια εποχή έντονων αναταραχών και ισχυρής αβεβαιότητας, οι επαγγελματικές επιλογές των αποφοίτων ανώτατης εκπαίδευσης, αλλά και όλων εκείνων που καλούνται να διαχειριστούν την συνέχεια της επαγγελματικής τους πορείας ολοένα και στενεύουν. Οι επιλογές των περισσότερων περιορίζονται μεταξύ της επιλογής μισθωτής σχέσης, είτε στον ιδιωτικό, είτε στον δημόσιο τομέα, και της δημιουργίας μιας επιχείρησης, είτε αυτόνομα είτε μέσω κάποιας συνεργασίας.

Παρότι η πρώτη επιλογή αποτελεί συχνά την δημοφιλέστερη, τα νέα οικονομικο-πολιτικά δεδομένα που αναπτύσσονται συχνά επιβάλλουν την στροφή προς την δημιουργία επιχειρήσεων σαν μέσο επιβίωσης αλλά και βελτίωσης της υπάρχουσας επαγγελματικής θέσης. Η επιλογή αυτή συχνά όμως συνοδεύεται από ανάγκη για επενδύσεις και αβεβαιότητα, καθώς απαιτεί την ανάληψη επιχειρηματικού ρίσκου. Αυτό είναι κάτι που φοβίζει πολλούς, ειδικά εκείνους χωρίς προηγούμενη επιχειρηματική δραστηριότητα να την επιλέξουν.

Παρόλα αυτά, η επιχειρηματικότητα έχει γίνει αγαπημένο σύνθημα της παγκόσμιας οικονομίας της γνώσης και όχι άδικα. Είναι ο μόνος οικονομικός πόρος, που δεν μπορεί εύκολα να διασχίσει τα σύνορα μεταξύ των εταιριών και αυτό έχει ως απόρροια το να αποτελεί την ουσιαστικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας όπου η μίμηση, ο κορεσμός της αγοράς και ο περιορισμός των εμποδίων εισόδου εξαλείφουν ταχύτατα τις προσόδους. Η επιχειρηματικότητα θα πρέπει να καλλιεργείται στο πλαίσιο επιχειρηματικών θεσμών, οι οποίοι απελευθερώνουν τη φαντασία, τη δημιουργικότητα και την εφευρετικότητα του ατόμου και της ομάδας και τα μετατρέπουν σε νέα προϊόντα, διαδικασίες και μορφές οργάνωσης.

Η δημιουργία των καινοτομιών αποτελεί ένα από τα βασικά συστατικά μιας επιτυχημένης προσωπικής ή εταιρικής παρουσίας στον επιχειρηματικό χώρο, καθώς πρέπει να ικανοποιεί όχι μόνο της ανάγκες της επιχείρησης αυτής και των

τάσεων της κάθε χρονικής περιόδου, αλλά πρέπει να πληρεί ένα σύνολο κανόνων αναφορικά με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, αλλά και τις ανάγκες αυτών. Για αυτό τον λόγο αυτό αποτελεί στοιχείο έρευνας και μελέτης.

Στα πλαίσια αυτά, παραθέτουμε στοιχεία που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα, αλλά και μελέτες επιχειρηματικότητας σημαντικών διεθνών επιχειρήσεων από πλήθος επιχειρηματικών κλάδων που μπορούν να αποτελέσουν παραδείγματα.

Η Δομή της Εργασίας

Όσον αφορά τη δομή της εργασίας πρέπει να αναφερθεί ότι αποτελείται συνολικά από οκτώ κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται ο ορισμός της επιχειρηματικότητας γενικά, για να ακολουθήσει μια πιο ειδική προσέγγιση σε δύο εξειδικευμένες μορφές επιχειρηματικότητας που συναντώνται συχνά στις μέρες μας. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά σε ένα σύνολο παραγόντων που την επηρεάζουν, στα γνωρίσματα που διακρίνουν έναν επιχειρηματία, στις συνθήκες που ευνοούν την ανακάλυψη επιχειρηματικών ευκαιριών και στη διαδικασία αξιοποίησης τους για να κλείσει το κεφάλαιο με καλά παραδείγματα διαφόρων επιχειρηματιών.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στο πως η επιχειρηματικότητα συμμετέχει ενεργά σε μία οικονομία εξετάζοντας την και από μία άλλη σκοπιά, αυτή του επιχειρηματία. Τέλος, γίνεται μία συσχέτιση με την έννοια της ανταγωνιστικότητας και τονίζεται η σημασία της.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μία θεώρηση της μελλοντικής πορείας που θα έχει η έννοια που εξετάζεται ως ενδεδειγμένη επιλογή για επαγγελματική σταδιοδρομία. Επίσης, επισημαίνεται ο ρόλος της εκπαίδευσης ως πηγή ενδυνάμωσης της επιχειρηματικότητας ενώ το κεφάλαιο καταλήγει με τους παράγοντες που λειτουργούν ως εμπόδια για την ανάπτυξη της.

Στο τέταρτο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται μια προσπάθεια διαχωρισμού των μορφών επιχειρηματικότητας που παρατηρούνται στις διάφορες οικονομίες όπως: η γυναικεία, η «πράσινη», η εταιρική, η ακαδημαϊκή, η δημόσια και τέλος η κοινωνική.

Το πέμπτο κεφάλαιο είναι εξ' ολοκλήρου αφιερωμένο στον προσδιορισμό και την αξιολόγηση μιας επιχειρηματικής ιδέας. Δίνεται ο ορισμός της επιχειρηματικής ιδέας, παρουσιάζονται σημαντικές πηγές άντλησης και τεχνικές σύλληψης επιχειρηματικών ιδεών, η μεθοδολογία καθώς και παράδειγμα αξιολόγησής τους και τέλος γίνεται μια σύντομη αναφορά στη δυνατότητα κατοχύρωσής τους.

Στο έκτο κεφάλαιο διατυπώνεται το επιχειρηματικό σχέδιο, αναλύεται ο πολλαπλός του ρόλος κατά τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης ή κατά τον ανασχεδιασμό μιας ήδη υπάρχουσας οικονομικής μονάδας, προσδιορίζονται οι συντάκτες του όπως επίσης και τι πρέπει να περιλαμβάνει η καταγραφή του. Στην τελευταία υποενότητα αναφέρονται τα στάδια αξιολόγησής του.

Στο έβδομο αρχικά, γίνεται μια αρκετά ενδελεχής διερεύνηση της καινοτομίας καθώς και διαχωρισμός της από την εφεύρεση καθιστώντας την έννοια πιο κατανοητή στον αναγνώστη. Κλείνοντας το κεφάλαιο παραθέτουμε μια σειρά από παραδείγματα επιχειρήσεων που είχαν θετικά αποτελέσματα στη βιώσιμη ανάπτυξή τους μέσω καινοτομιών.

Στο όγδοο κεφάλαιο δίνονται μια σειρά από επιπλέον στοιχεία για την καινοτομία, η αλληλεξάρτησή της με τη δημιουργικότητα και την επιχειρηματικότητα, οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η καινοτομία για να θεωρηθεί επιτυχής, οι σχέσεις της με το management και το marketing, τα αρμόδια τμήματα για την ανάπτυξη αυτής, οι πηγές πληροφόρησης, τα εμπόδια και η προστασία της καινοτομίας .

Η πτυχιακή εργασία κλείνει με την αποτύπωση των συμπερασμάτων και των συνακόλουθων προτάσεων επί του θέματος.

Αποφθέγματα Ανθρώπων του Επιχειρηματικού Κόσμου

“Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες – καινοτόμοι που γνωρίζω έχουν ένα κοινό σημείο... είναι συντηρητικοί... προσδιορίζουν τους κινδύνους και τους περιορίζουν. Με άλλα λόγια, δεν επιζητούν τους κινδύνους αλλά τις ευκαιρίες...”

Peter F. Drucker, 1909 – 2005, Επιστημονικός σύμβουλος του management, εκπαιδευτής και συγγραφέας

“Δεν έχει να κάνει πια με τους μεγάλους που νικούν τους μικρούς. Έχει να κάνει με τους γρήγορους που νικούν τους αργούς”.

Larry Carter, Οικονομικός διευθυντής της CISCO

“Η οικονομική επιτυχία προκύπτει όχι κάνοντας ό,τι κάνουν οι άλλοι καλά, αλλά κάνοντας κάτι που οι άλλοι είτε δεν μπορούν να κάνουν καθόλου είτε δεν μπορούν να κάνουν καλά”.

John Kay, Βρετανός οικονομολόγος

“Δεν μπορείς να ρωτάς τους πελάτες τι θέλουν και μετά να προσπαθείς να το φτιάξεις. Μέχρι να το φτιάξεις, θα θέλουν κάτι άλλο”.

“Η καινοτομία είναι η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στον ηγέτη και σε όσους ακολουθούν ασθμαίνοντας. Αυτούς που αποκαλείτε “τρελούς”, “απροσάρμοστους” και “επαναστάτες” πάνε μπροστά το ανθρώπινο γένος. Αλλάζουν το ρου της ιστορίας με την καινοτόμο σκέψη και τις ριζοσπαστικές τους αποφάσεις”.

Steve Jobs, 1955 – 2011, Αμερικάνος επιχειρηματίας (συνιδρυτής της Apple)

“Οι ευκαιρίες είναι συνήθως μεταμφιεσμένες σε σκληρή δουλειά, γι’ αυτό οι άνθρωποι δεν τις αναγνωρίζουν”

Ann Landers, 1918 – 2002, Αμερικανίδα αρθρογράφος

Κεφάλαιο 1

Η Επιχειρηματικότητα ως Έννοια και Πρακτική

1.1. Η Επιχειρηματικότητα ως Έννοια

1.1.1. Εισαγωγή

Όλοι οι διεθνείς οργανισμοί αναγνωρίζουν σήμερα ότι η επιχειρηματικότητα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την οικονομική ανάπτυξη, την κοινωνική ευημερία, την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση σε μια χώρα. Η ανάλυση του επιπέδου της επιχειρηματικότητας είναι ένα αρκετά δύσκολο ζήτημα γιατί υπάρχουν πολλά επιμέρους χαρακτηριστικά που την συνθέτουν εννοιολογικά.

Οι ραγδαίες κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις των τελευταίων χρόνων οδήγησαν στον επαναπροσδιορισμό της έννοιας αυτής, ως διαδικασία η οποία σταδιακά αρχίζει να εμφανίζεται στα πλαίσια οργανισμών που δεν ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας. Η επιχειρηματικότητα φαίνεται να προσφέρει μια νέα ευκαιρία για την αναμόρφωση του δημόσιου τομέα προς την κατεύθυνση δημιουργίας αξίας η οποία δεν είναι απαραίτητα οικονομική. Η επιχειρηματικότητα θα λέγαμε ότι επιδέχεται πολλών ορισμών και προσεγγίσεων, που εκτείνονται από το *δημιουργείν* έως το *επιβιώνειν* και από την ανάληψη ρίσκου έως την άσκηση ηγεσίας για τη πραγμάτωση του στόχου.

Η επιχειρηματικότητα προκειμένου να παραμείνει ωφέλιμη και συνεπώς βιώσιμη είναι στενά συνδεδεμένη με την ανάπτυξη της καινοτομίας, την εξεύρεση τρόπων μείωσης της αβεβαιότητας για την επίτευξη κέρδους, το επιχειρηματικό πλεονέκτημα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, την κοινωνική υπευθυνότητα και το σεβασμό στη οικολογική ισορροπία και το περιβάλλον. Επίσης μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία θέσεων εργασίας, απελευθερώνοντας εν γένει το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, επιτρέποντας την μετατροπή νέων ιδεών σε επιτυχημένες προσπάθειες και συσσωρεύοντας σχετική γνώση (Μιχιώτης, 2006).

1.1.2. Ορισμός Επιχειρηματικότητας

Επειδή η επιχειρηματικότητα αποτελεί αντικείμενο μελέτης μιας κοινωνικής επιστήμης, όπως είναι η διοίκηση των επιχειρήσεων, δεν υπάρχει ένας μόνο αποδεκτός ορισμός που να μπορεί να περιγράψει πλήρως την έννοια. Στο ερώτημα λοιπόν «τι είναι επιχειρηματικότητα» έχουν δοθεί και εξακολουθούν να δίνονται ποικίλες απαντήσεις από τους κοινούς ανθρώπους, τους ανθρώπους του ακαδημαϊκού και επιχειρηματικού κόσμου. Για το λόγο αυτό παραθέτουμε μια σειρά από ορισμούς που είναι γενικά αποδεκτοί:

- Ø Επιχειρηματίας καλείται αυτός που μεταφράζει την ανάγκη για επιτυχία σε οικονομική ανάπτυξη. Επιχειρηματικότητα δηλαδή είναι το κυνήγι μιας ευκαιρίας και ο μετασχηματισμός μιας ιδέας σε κάτι χειροπιαστό (McClelland, 1961).
- Ø Επιχειρηματικότητα, είναι μια δυναμική διαδικασία κατά την οποία τα άτομα σταθερά εντοπίζουν οικονομικές ευκαιρίες και τις εκμεταλλεύονται μέσα από την ανάπτυξη, παραγωγή και πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Η διαδικασία αυτή απαιτεί την ύπαρξη ποιοτικών ιδιοτήτων στα άτομα, όπως εμπιστοσύνη στον εαυτό τους, δυνατότητα και διάθεση ανάληψης κινδύνου και ένα αίσθημα προσωπικής δέσμευσης (The European Observatory for SMEs, 2000).
- Ø Επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία δημιουργίας κάτι καινούργιου που έχει αξία, με την ορθολογική διαχείριση χρόνου, πόρων και ιδεών και την ανάληψη των συνοδευόμενων οικονομικών, κοινωνικών, ψυχολογικών κινδύνων, που προσφέρει ανταμοιβές (οικονομικές, ψυχολογικές) στον επιχειρηματία και γενικότερα στην κοινωνία (Hisrich, 2007).
- Ø Με τον όρο «επιχειρηματικότητα» εννοούμε τη δεξιότητα της οργάνωσης, του σχεδιασμού και της υλοποίησης μιας ιδέας, προκειμένου να προσφερθεί στην αγορά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με τρόπο έξυπνο, πρωτότυπο, ανταγωνιστικό και αποτελεσματικό. Η έννοια της επιχειρηματικότητας εμπεριέχει και τις διαδικασίες ανακάλυψης των ευκαιριών καθώς και αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων (ΥΠΕΠΘ – Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2003).

Από τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε πως ανάλογα με την σκοπιά που κοιτάμε την επιχειρηματικότητα, είναι προφανές πως μπορεί να είναι κάτι ιδιαίτερα απλό όπως η δημιουργία μιας νέας δραστηριότητας, ή πιο πολύπλοκο, όπως ο συνδυασμός ευκαιριών και ικανοτήτων του επιχειρηματία.

Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι σε κάθε ορισμό, κυρίαρχη θέση έχει η ιδέα, αφού από εκεί αρχίζουν όλα. Μια καλή ιδέα είναι το κλειδί για την επιτυχία και μπορεί να οδηγήσει και σε άλλες εξίσου καλές ιδέες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ο Bill Gates, ο οποίος ουσιαστικά επέκτεινε την αρχική του ιδέα, ότι κάθε υπολογιστής χρειάζεται και ένα λειτουργικό σύστημα για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του, εστιάζοντας στη φιλικότητα που πρέπει να έχει το λειτουργικό αυτό σύστημα για το χρήστη και δημιουργώντας τα Windows καθώς και άλλες εφαρμογές.

Παρόλο που αρκετοί έχουν επιχειρηματικές ιδέες δεν κυνηγούν όλοι τις ευκαιρίες, ακόμα και αν αυτές είναι προφανείς. Εδώ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και το στοιχείο της διαφοροποίησης του ατόμου, αφού μια ιδέα που για κάποιον αποτελεί ευκαιρία, δεν είναι απαραίτητα ευκαιρία για κάποιον άλλον. Για τους λόγους αυτούς η σύλληψη και η εκτέλεση μιας επιτυχημένης επιχειρηματικής ιδέας αποτελεί μια δύσκολη και μοναδική περίπτωση.

Τελικά, η σύλληψη μιας επιτυχημένης επιχειρηματικής ιδέας, παράγει αρκετή αξία ώστε να δημιουργεί κέρδος, αναπτύσσει τις δυνατότητες της επιχείρησης, καθιστά σαφές το που δημιουργείται το κέρδος και το πως αυτό μπορεί να συντηρηθεί σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο βάθος χρόνου ή ακόμα και να επεκταθεί, αφού μια ιδέα μπορεί να οδηγήσει και σε άλλες (Τζωάννος & Πανηγυράκης, 2006).

Γενικά η επιχειρηματικότητα:

- Ø δημιουργεί και χτίζει κάτι αξιόλογο εκ του μηδενός.
- Ø είναι η διαδικασία της δημιουργίας ή το να δράττεσαι μια ευκαιρία και να την επιδιώκεις επίμονα, ανεξάρτητα από τους πόρους που έχεις υπό τον έλεγχό σου.
- Ø σχετίζεται με τον προσδιορισμό, τη δημιουργία και τη διανομή αξίας (value) και ωφέλειας σε άτομα, ομάδες, οργανισμούς και στην κοινωνία.
- Ø Είναι έννοια αδιάσπαστα συνδεδεμένη με την τεχνογνωσία και την καινοτομία, καθώς η σχέση τεχνογνωσίας, καινοτομίας και αποτελεσματικότητας – απόδοσης χαρακτηρίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα σε όλα τα στάδια ανάπτυξης.

Ο όρος «επιχειρηματικότητα» αποτελεί τα τελευταία 7 – 8 χρόνια μια έννοια που γίνεται ολοένα και περισσότερο γνωστή. Αυτό, σε μεγάλο βαθμό, οφείλεται

στις προσπάθειες ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας, μέσω εκδηλώσεων, επιμορφωτικών σεμιναρίων και προγραμμάτων χρηματοδότησης τόσο νέων όσο και υφιστάμενων επιχειρήσεων.

1.1.3. Επιχειρηματικότητα Ευκαιρίας

Ως επιχειρηματικότητα ευκαιρίας ορίζεται η ίδρυση και προσπάθεια ανάπτυξης νέας επιχείρησης με στόχο την αξιοποίηση πραγματικής επιχειρηματικής ευκαιρίας (καινοτομία, κενά της αγοράς, προοπτικές αύξησης ζήτησης κ.λπ.) από επιχειρηματία με προσόντα (π.χ. πίστη στην επιτυχία, εμπειρία, γνώση, δεξιότητες, υψηλό μορφωτικό επίπεδο).

Ο επιχειρηματίας ξεκινά τη δραστηριοποίησή του βασιζόμενος σε κάποια ευκαιρία που αντιλήφθηκε στο οικονομικό περιβάλλον γύρω του. Εδώ συμπεριλαμβάνονται εκείνοι που θεωρούν ότι ο λόγος αξιοποίησης της ευκαιρίας ήταν η αύξηση του προσωπικού εισοδήματος και του επιπέδου ζωής τους ή η επιθυμία τους για μεγαλύτερη εργασιακή ανεξαρτησία. Έχει παρατηρηθεί ότι η επιχειρηματικότητα αυτής της μορφής οδηγεί συνήθως σε βιώσιμες επιχειρήσεις με αξιόλογη θετική επίδραση στην οικονομική ανάπτυξη.

1.1.4. Επιχειρηματικότητα Ανάγκης

Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Παρατηρητήριο για την Επιχειρηματικότητα (Global Entrepreneurship Monitor G.E.M.), επιχειρηματικότητα ανάγκης ορίζεται η ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας λόγω έλλειψης δυνατοτήτων άλλης ικανοποιητικής απασχόλησης και όχι για την εκμετάλλευση κάποιας επιχειρηματικής ευκαιρίας που γίνεται αντιληπτή στο οικονομικό περιβάλλον.

Ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα λόγω έλλειψης άλλων επιλογών εργασίας, δυσαρέσκειας με την υπάρχουσα απασχόληση ή/και φόβου για πιθανή απόλυση. Εδώ εντάσσονται όσοι δηλώνουν πως δεν έχουν άλλες επιλογές εργασίας καθώς και όσοι προχώρησαν στην αξιοποίηση μιας ευκαιρίας απλώς και μόνο για να συντηρήσουν το εισόδημά τους. Έχει παρατηρηθεί ότι η επιχειρηματικότητα αυτής της μορφής δεν οδηγεί συνήθως σε βιώσιμες επιχειρήσεις.

1.2. Προσδιοριστικοί Παράγοντες Επιχειρηματικότητας

Εκείνο που χαρακτηρίζει την επιχειρηματικότητα είναι ότι κατά την εκδήλωσή της δεν αναλαμβάνεται το σύνολο του κινδύνου (Palich & Bagby, 1995) – παρότι πιστεύεται το αντίθετο, αλλά επιμερίζεται ο κίνδυνος αυτός στους επενδυτές, τους εργαζόμενους και κάθε ενδιαφερόμενο να διακινδυνεύσει μαζί με τον επιχειρηματία, συμμετέχοντας βεβαίως και στα ανάλογα οφέλη.

Ο επιχειρηματίας, το άτομο μέσω του οποίου βρίσκει την πρακτική της έκφραση η επιχειρηματικότητα, στηρίζεται στην κοινή πολιτική επενδύσεων για έρευνα και τεχνολογία, στην επιλογή νέων και καινοτόμων χώρων δραστηριοποίησης, καθώς και στη μετατροπή των αποτελεσμάτων τους σε εμπορικές επιτυχίες, μαχόμενος ταυτόχρονα για την προστασία των δικαιωμάτων του, χωρίς να εμποδίζει παράλληλα τη διάχυση των ιδεών (Schumpeter, 1934, Penrose, 1963, Kirzner, 1979 κ.λπ.). Επιθυμεί ακόμη ο επιχειρηματίας, να μην παραμένει σε κάτι μικρό αλλά να προχωρεί, να προσαρμόζει και να προτείνει το διαφορετικό στην αγορά (Davidsson, 1989). Έχει ανάγκη για κεφάλαια ανάπτυξης, πέρα από τα αρχικά δικά του κεφάλαια και των «άτυπων επενδυτών», όπως αποκαλεί το Global Entrepreneurship Monitor (G.E.M.) τους συγγενείς, φίλους και συναδέλφους του. Συναντά δε συνήθως, πολλά εμπόδια για την κάλυψή τους από διάφορους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς και αποτελεί πρόκληση για τον ίδιο να βρει και να πείσει επενδυτές και πιστωτές να χρηματοδοτήσουν την ιδέα του.

Τολμά με τα λεφτά των άλλων χωρίς όμως να τα διακυβεύει και η δυνατότητά του να βρει τους αναγκαίους πόρους θεωρείται στοιχείο της επιχειρηματικής του ικανότητας (Kirzner, 1973 & 1980, Ιωαννίδης Σ., 2004).

Ο επιχειρηματίας επιζητά τη χρηματοδότησή του, είτε επανεπενδύοντας συνεχώς τα κέρδη της επιχείρησης (είναι πολύ σημαντικό για το ξεκίνημά της να έχει κέρδη αν και στη φάση αυτή μπορεί να είναι βυθισμένος στα χρέη), είτε πουλώντας μετοχές της σε επενδυτές, «αγγέλους επιχειρήσεων» όπως αποκαλούνται, ή venture capitals, καθώς και επιδιώκοντας χρηματοδότηση χαμηλού κόστους, όπως από ειδικά επιδοτούμενα ταμεία του κράτους (π.χ. το Τ.Α.ΝΕ.Ο. – Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας) με μικρότερο βάρος από εκείνο που επιβάλλουν οι διάφοροι πιστωτικοί οργανισμοί.

Ένα άλλο βασικό γνώρισμα της επιχειρηματικότητας είναι η αναγνώριση της ευκαιρίας και για αυτό αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών και επιστημόνων στη διεθνή βιβλιογραφία.

Για τον Schumpeter (1934) η αναγνώριση της ευκαιρίας οφείλεται στην εξαιρετική ικανότητα του επιχειρηματία να μετασχηματίζει την αγορά, για τον McClelland (1961) στην ανάγκη του για επιτεύγματα, για τον Rotter (1966), στην ανάγκη του επιχειρηματία να βρίσκεται στο κέντρο της εξουσίας και για άλλους στη διαρκή επιδίωξη του κέρδους.

Από τις αρχές του 1980, επιχειρήθηκε μια πιο ολιστική προσέγγιση στην έρευνα για την επιχειρηματικότητα (Gartner, 1985 & 1988, Bygrave & Hofer, 1991). Ο Gartner (1985) πρότεινε μια περισσότερο σύνθετη διαδικασία για τη μελέτη της επιχειρηματικότητας ερευνώντας την αλληλεπίδραση ανάμεσα σε τέσσερις παράγοντες, τον επιχειρηματία, τον οργανισμό, το περιβάλλον και τη διαδικασία εγκαθίδρυσης της επιχείρησης, την οποία θεωρεί βασική για την ερμηνεία του φαινομένου της επιχειρηματικότητας.

Οι Bygrave & Hofer (1991) είδαν τον επιχειρηματία σαν τον πρωτοπόρο (*initiator*) και την επιχείρηση σαν τον πραγματικό μηχανισμό αξιοποίησης της ευκαιρίας, της οποίας η αναγνώριση όπως ήδη αναφέραμε, αποτελεί το πρώτο μέρος της επιχειρηματικότητας.

Οι Shaver & Scott (1991), εμβάθυναν περισσότερο στα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, την κλίση και την τάση του να μετασχηματίζει με πρακτικές μεθόδους μια ευκαιρία σε επιχείρηση.

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί διαδραστικό συνδυασμό τριών παραγόντων (Park, 2004) που επηρεάζουν καταλυτικά το χώρο της καινοτομίας, δηλαδή, του επιχειρηματία, της υφιστάμενης γνώσης και εμπειρίας της επιχείρησης και της τεχνολογίας. Δεν πρέπει όμως να παραβλέπεται σε καμία περίπτωση, ο ρόλος του θεσμικού περιβάλλοντος και της κοινωνικής στάσης απέναντι στην επιχειρηματικότητα (θετική ή αρνητική τοποθέτηση, αναγνώριση του ρόλου της στην οικονομική ανάπτυξη, κ.λπ.).

Κατά τους Carter, Gartner, Shaver, & Gatewood, (2003), έξη είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που υποκινούν και διακρίνουν τους επιχειρηματίες από τους «αυτοαπασχολούμενους». Αυτά είναι η καινοτομία (*innovation*) και η διαρκής

αναζήτηση ευκαιριών, η ανεξαρτησία (*independence*) και η ανάληψη κινδύνου, η αναγνώριση (*recognition*), ο ρόλος που επιθυμούν να διαδραματίζουν (π.χ. στο ξεκίνημα και την ανάπτυξη μιας νέας επιχείρησης, αλλά και στην κοινωνία τους), η επιτυχία (*success*), οι ισχυρές σχέσεις και η εμπειρία και τέλος, η αυτοπραγμάτωση (*self-realization*), δηλαδή, η γνώση του πραγματικού εαυτού τους.

Οι Chen, Green & Crick (1998) έδειξαν ότι η προσωπική αίσθηση αποτελεσματικότητας (*self-efficacy*) του ατόμου, δηλαδή, η πίστη στην ικανότητά του να φέρνει σε πέρας ένα έργο, είναι εκείνη που προσδιορίζει σημαντικά την τάση του για ανάληψη επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.

Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες που χαρακτηρίζονται από την καινοτομικότητά τους, έχουν τη δυνατότητα να βλέπουν αυτά που δεν μπορούν να δουν οι άλλοι (Timmons, 1999 & 2007) και την ικανότητα να τα μεταλλάσσουν σε μηχανισμούς υλοποίησης (επιχειρήσεις) και επιβεβαίωσης του αισθητηρίου τους.

1.2.1. Παράγοντες Επηρεασμού της Επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί ένα ευρύ πεδίο μελέτης και έρευνας, δεδομένου ότι δεν αντιστοιχεί σε μια και μόνη συγκεκριμένη ακαδημαϊκή επιστήμη, αλλά σχετίζεται με πολλούς επιστημονικούς κλάδους, όπως η οικονομία, η κοινωνιολογία και η ψυχολογία. Συνεπώς η επιχειρηματικότητα αποτελεί ένα πολύπλευρο κλάδο ο οποίος χαρακτηρίζεται και επηρεάζεται από πολύπλοκα κοινωνικά, περιβαλλοντικά, πολιτιστικά, δημογραφικά και οικονομικά φαινόμενα. Πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να εντοπίσουν και να μελετήσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα και οδηγούν στην επιχειρηματική επιτυχία.

Η προσπάθεια αυτή κατέδειξε επτά κατηγορίες παραγόντων επίδρασης (Butler, 2000):

1. τους οικονομικούς παράγοντες (*economic factors*),
2. τους τεχνολογικούς παράγοντες (*technological factors*),
3. τους ψυχολογικούς (*psychological factors*),
4. τους παράγοντες κουλτούρας ή πολιτισμικούς παράγοντες (*cultural factors*),

5. τους κοινωνιολογικούς (social factors),
6. τους περιβαλλοντικούς παράγοντες (environmental factors),
7. τους δημογραφικούς παράγοντες (demographic factors).

Οι οικονομικοί παράγοντες αποτελούν τον πυρήνα ύπαρξης της επιχειρηματικότητας, καθώς η ύπαρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας βασίζεται στην οικονομική θεωρία της προσφοράς και της ζήτησης. Ο Schumpeter (1934) από πολύ νωρίς επεσήμανε τη σχέση ανάμεσα στην επιχειρηματικότητα και την οικονομική θεωρία. Οι οικονομικοί παράγοντες επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα καθώς ενυπάρχουν καθ' όλη τη διάρκεια δράσης της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι οικονομικές μεταβλητές που ασκούν τη μεγαλύτερη επιρροή είναι οι νομισματικές πολιτικές των κρατών, οι πολιτικές του εμπορίου, οι κυβερνητικές παρεμβάσεις, τα επίπεδα φορολογίας. Η αύξηση του εισοδήματος και του βιοτικού επιπέδου γενικότερα, η αύξηση στη διάθεση χρηματοδότησης (δια μέσου πιστωτικών καρτών, καταναλωτικής πίστης, κ.λπ.) και οι μεταβολές στην αποταμιευτική τάση των καταναλωτών και των δαπανών τους έχουν οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης για ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών. Αν και η ένταση και το timing των καταναλωτικών αγορών μεταβάλλονται με τους οικονομικούς κύκλους, μπορούμε να πούμε ότι στις περισσότερες οικονομίες του κόσμου παρατηρείται σήμερα αυξανόμενη τάση να αποκτούν καταναλωτικό προσανατολισμό.

Οι τελευταίες δύο δεκαετίες αποτελούν το χρονικό διάστημα κατά το οποίο παρατηρείται εκπληκτική ανάπτυξη στην τεχνολογική γνώση. Αυτή η σημειωθείσα πρόοδος στην τεχνολογία έχει προκαλέσει με τη σειρά της χιλιάδες νέα προϊόντα, επιχειρήσεις και παραγωγικούς κλάδους. Από αυτά αρκετά έχουν άμεση σχέση με την τεχνολογία και άλλα έχουν υποστηρικτικό ρόλο. Εκτιμάται ότι το 20% των προϊόντων, ίσως και περισσότερο, που βρίσκονται σε χρήση σήμερα δεν υπήρχαν πριν από μια δεκαετία.

Οι παράγοντες κουλτούρας, όπως και οι ψυχολογικοί παράγοντες, μπορεί επίσης να θεωρηθεί ότι έχουν ενθαρρύνει την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Έχουν πραγματοποιηθεί, ομολογουμένως, βαθιές μεταβολές στις αξίες, συμπεριφορές και φιλοδοξίες πολλών ατόμων που εισέρχονται στον επιχειρηματικό κόσμο. Πολλοί επιλέγουν την επιχειρηματική ζωή ως μια

εναλλακτική λύση στις επιβολές της μεγάλης επιχείρησης. Αυτοί οι άνθρωποι βλέπουν την επιχειρηματικότητα ως 'ένα μέσο αυτοπραγμάτωσης', ως ένα τρόπο να ελέγχουν τη ζωή τους.

Οι κοινωνιολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δυνάμεις που δρουν και τις τάσεις που παρατηρούνται μέσα σε μια κοινωνία και οι οποίες επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι κοινωνικές τάσεις αφορούν τον τρόπο που οι άνθρωποι ζουν τη ζωή τους. Οι προτιμήσεις των ατόμων συνδέονται με μεταβλητές που επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα, όπως για παράδειγμα οι καταναλωτικές συνήθειες, τα πρότυπα ψυχαγωγίας και διασκέδασης (Γιαννάκη, 2008).

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, ενδογενείς και εξωγενείς, μπορούν να γίνουν αντιληπτοί σε διάφορα επίπεδα. Για παράδειγμα, η διαθεσιμότητα των πόρων ενός οργανισμού υποδηλώνεται από το περιβάλλον, ο αριθμός εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο επηρεάζεται από τον αριθμό των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που υπάρχουν στον κλάδο. Πολλοί μελετητές πιστεύουν ότι το περιβάλλον είναι αυτό που διαμορφώνει τον αριθμό εισόδου νέων επιχειρήσεων, το μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, ή το τέλος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης.

Τέλος, οι δημογραφικοί παράγοντες επηρεάζουν και αυτοί με τη σειρά τους την επιχειρηματικότητα και αυτό διότι γίνεται μελέτη των τάσεων του ανθρώπινου πληθυσμού σε σχέση με διάφορες μεταβλητές όπως το μέγεθος του πληθυσμού, η ηλικία του πληθυσμού, η διάρθρωση, η γεωγραφική κατανομή, την εθνικότητα, η εκπαίδευση, η φυλετική σύνθεση, η κατανομή του εισοδήματος και του πλούτου. Όσον αφορά στην επιχειρηματικότητα, η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ως σημαντικότερες δημογραφικές μεταβλητές την ηλικία, την εμπειρία, και τη μόρφωση (Γιαννάκη, 2008).

1.3. Χαρακτηριστικά του Επιχειρηματία

Η ιδέα του επιχειρηματία φαίνεται να ξεκίνησε από τον Γαλλο-Ιρλανδό οικονομολόγο Richard Cantillon (1680 – 1734). Εκείνη την εποχή όρισε τον επιχειρηματία ως "ένα άτομο με την προνοητικότητα και την αυτοπεποίθηση να λειτουργήσει σε συνθήκες όπου τα κόστη είναι πιθανόν γνωστά αλλά οι αμοιβές

όχι". Στους επιχειρηματίες, μπορούν να αποδοθούν κάποια χαρακτηριστικά τα οποία υπάρχουν σε μικρό ή μεγάλο βαθμό.

Χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών:

- Ø Έχουν ικανότητα να πείθουν (Kisfalvi, 2002).
- Ø Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες προσπαθούν να προσδιορίσουν τους κινδύνους που θα αντιμετωπίσουν και να τους μειώσουν στο ελάχιστο, όπου αυτό είναι δυνατό (Gartner, 1990).
- Ø Επιδιώκουν την αυτονομία – ανεξαρτησία.
- Ø Έχουν μια ευέλικτη στάση απέναντι στις αλλαγές.
- Ø Πολύ συχνά χαρακτηρίζονται ως δημιουργικά μυαλά.
- Ø Έχουν την επιθυμία να δημιουργήσουν κάτι το νέο. Οι επιχειρηματίες προκαλούν το "κατεστημένο", κάτι που συχνά τους φέρνει σε αντιπαράθεση.
- Ø Είναι άνθρωποι ανεξάρτητοι. Οι επιχειρηματικοί άνθρωποι έχουν μια δυνατή επιθυμία να προχωρήσουν μόνοι. Θέλουν να μειώσουν τα εμπόδια προς την πρόοδο. Μερικές φορές μπορεί να θεωρηθούν πεισματάρηδες και άνθρωποι που προκαλούν αναστάτωση στην κοινωνία τους (D.L. Sexton, N. Bowman, 1985).
- Ø Είναι καλοί στο να επιλύουν προβλήματα τα οποία βλέπουν σαν ευκαιρίες παρά σαν απειλές.
- Ø Αισθάνονται την ανάγκη να πετύχουν.
- Ø Πιστεύουν ότι είναι κύριοι της τύχης τους και του μέλλοντός τους και δεν φορτώνουν τις ευθύνες σε κάποιους άλλους.
- Ø Οι επιχειρηματικοί άνθρωποι πιστεύουν ότι τα πράγματα διαμορφώνονται από τον άνθρωπο και δεν πιστεύουν στο πεπρωμένο ή την τύχη.
- Ø Δεν φοβούνται τη σκληρή δουλειά ή τη χειρονακτική εργασία.
- Ø Μπορεί να έχουν ηγετικά χαρίσματα.
- Ø Έχουν φαντασία και επιμονή (E.B.Roberts, 1989).
- Ø Είναι έμπιστοι και έχουν αυτοπεποίθηση.

Γενικά οι επιχειρηματίες έλκονται από την αίσθηση του επιτεύγματος και της καινοτομικότητας. Διαθέτουν φαντασία, επιμονή και ενέργεια. Τους ενδιαφέρει να ανακαλύπτουν κάτι νέο, που να ικανοποιεί τις αγοραστικές ανάγκες του κοινωνικού συνόλου και με τον τρόπο αυτό να κερδίζουν την αναγνώριση και την καταξίωση. Είναι έτοιμοι να κινητοποιήσουν όλες τις δυνάμεις τους για την

πραγματοποίηση μιας ιδέας, ακόμα και αν αυτό σημαίνει πολλές φορές ότι θα πρέπει να θυσιάσουν την προσωπική τους ζωή.

Η ανησυχία του πνεύματος και η έμπνευση οδηγούν τους επιχειρηματίες στην ανάληψη ρίσκου. Επειδή ακριβώς είναι ρισκοκίνδυνα άτομα αρέσκονται να αναλαμβάνουν ευθύνες. Βέβαια είναι η ανάληψη του ρίσκου αυτή που θα τους οδηγήσει στο κέρδος και στην καταξίωση. Σε κάθε περίπτωση ο επιχειρηματίας είναι έτοιμος να θυσιάσει ακόμα και την επιτυχία στο κυνήγι μιας νέας ιδέας.

Εκτός όμως από την προσωπική τους συμβολή στην επιτυχία μιας ιδέας οι επιχειρηματίες έρχονται σε επαφή και με άλλα άτομα, τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησής τους (π.χ. συνεργάτες) όσο και στο εξωτερικό (π.χ. πελάτες, προμηθευτές), από τα οποία εξαρτάται η επιτυχία μιας ιδέας. Στην επαφή τους λοιπόν με τα άλλα άτομα εμπνέουν ενθουσιασμό, ο οποίος τα παρασύρει να εργαστούν για την επιτυχή εκπλήρωση της ιδέας. Οι επιχειρηματίες διαθέτουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, όπως το χάρισμα της ενθάρρυνσης και της καθοδήγησης, ενώ η ένταση της προσωπική τους προσπάθεια αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για τους συνεργάτες τους.

Η προσωπικότητα του επιχειρηματία, εκτός από τα θετικά στοιχεία που αναφέρθηκαν μέχρι τώρα, περιλαμβάνει και ορισμένα αρνητικά. Αρνητικό χαρακτηριστικό των περισσότερων επιτυχημένων επιχειρηματιών είναι δυσπιστία και η ανάγκη για συνεχή έλεγχο. Σύμφωνα με έρευνα, ιδιαίτερα στην περίπτωση που ο επιχειρηματίας είναι και ο ιδρυτής μιας επιχείρησης, επικρατεί ένας συγκεντρωτισμός, αφού επιθυμεί ο ίδιος να έχει λόγο σε κάθε απόφαση. Δεν είναι ευδιάκριτη η ιεραρχία που υπάρχει στην ανώτατη διοίκηση, ούτε και ακολουθούνται μοντέλα διοίκησης (Kisfalvi, 2002). Όμως, όσο μια επιχείρηση μεγαλώνει ο έλεγχος γίνεται όλο και δυσκολότερος, και τα άτομα που εμπλέκονται στις αποφάσεις περισσότερα. Έτσι οι επιχειρηματίες αρκετές φορές δεν μπορούν να ελέγξουν την επιχείρησή τους και μη μπορώντας να υιοθετήσουν σύγχρονα μοντέλα management, αναγκάζονται να παραιτηθούν από τη διοίκηση της επιχείρησης. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις επιχειρηματιών που γνωρίζοντας ότι δεν μπορούν να διευθύνουν σωστά μια μεγάλη και επιτυχημένη εταιρεία, την εγκαταλείπουν και αφοσιώνονται στο να δημιουργήσουν μια νέα εταιρεία, από την οποία όταν και αν επιτύχει θα αποχωρήσουν για να συνεχίσουν έτσι στην επόμενη κ.ο.κ..

Όσοι λοιπόν έχουν κάποιο ή κάποια από τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν σημαίνει ότι θα γίνουν και επιχειρηματίες. Εκτός από τα έμφυτα χαρακτηριστικά που έχει κάποιος, υπάρχουν και ιδιότητες, που αποκτούνται κατά τη διάρκεια της ζωής του και οι οποίες διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο για το αν θα αναπτύξει επιχειρηματικότητα ή όχι.

1.3.1. Αναγνώριση και Ανάπτυξη Επιχειρηματικής Ευκαιρίας

Η αναγνώριση των κατάλληλων επιχειρηματικών ευκαιριών είναι η πλέον σημαντική ικανότητα που θα πρέπει να διαθέτει ένας επιτυχημένος επιχειρηματίας και αποτελεί το λόγο ύπαρξής του. Ο εντοπισμός μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας είναι πολυδιάστατη διαδικασία στην οποία βασίζεται εν μέρει η επιχειρηματική επιτυχία. Ιδιαίτερα για τις μικρές επιχειρήσεις η αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών αποτελεί μονόδρομο για την επιβίωση και την επιτυχία τους στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Μερικοί από τους τρόπους με τους οποίους μπορεί μια επιχείρηση να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για την ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών είναι οι εξής:

1. Τεχνολογίες.
2. Εναλλαγή θέσεων εργασίας.
3. Ομάδες εργασίας.
4. Παροχή κινήτρων.

Η διαδικασία αξιοποίησης των επιχειρηματικών ευκαιριών περιλαμβάνει τα στάδια της αναγνώρισης, της ανάπτυξης και της αξιολόγησης της επιχειρηματικής ευκαιρίας. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιχειρηματική επιτυχία μέσω της αναγνώρισης νέων επιχειρηματικών ευκαιριών είναι:

- Ø Η γρήγορη ανταπόκριση στις νέες πληροφορίες. Αυτό σημαίνει ότι ο επιτυχημένος επιχειρηματίας αναλώνει ιδιαίτερα σημαντικό χρόνο στην αναζήτηση και αναγνώριση επιχειρηματικών πληροφοριών ενώ ερευνητικά πορίσματα ενισχύουν την ιδέα ότι οι επιχειρηματίες μαθαίνουν να αναγνωρίζουν επιχειρηματικές ευκαιρίες.
- Ø Η γνώση του αντικειμένου ενασχόλησης, δεδομένου ότι είναι παράγοντας που βοηθάει στην ευκολότερη αναγνώριση των επιχειρηματικών ευκαιριών. Ο Shane υποστηρίζει ότι η προηγούμενη γνώση του αντικειμένου κάνει τον επιχειρηματία

να αναγνωρίζει τη σημασία της νέας πληροφορίας. Δεν είναι τυχαίο εξάλλου ότι το 50% έως 90% των νέων επιχειρήσεων (επιχειρηματικών ευκαιριών) αναδύονται από την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία του νέου επιχειρηματία.

Ø Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία μπορούν να βοηθήσουν στην αναγνώριση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών και στη συνέχεια στην επιχειρηματική επιτυχία.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να ισχυρισθούμε ότι η αναγνώριση των επιχειρηματικών ευκαιριών είναι καταλυτικός παράγοντας αρχικά για την δημιουργία και στη συνέχεια για την επιβίωσή και την ανάπτυξή μιας επιχείρησης.

1.4. Καλές Πρακτικές Ελλήνων Επιχειρηματιών

Για να κατανοήσει κανείς καλύτερα τη μετουσίωση της επιχειρηματικότητας από τη θεωρητική της διάσταση στην πρακτική εφαρμογή της, παρατίθενται ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα σύγχρονης επιχειρηματικότητας Ελλήνων επιχειρηματιών, από διάφορους κλάδους.

1.4.1. ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.



Η ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. δραστηριοποιείται στο χώρο εμπορίας τροφίμων και είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αλυσίδα στην Ελλάδα. Το 1939 τρία από τα αδέρφια Βασιλόπουλοι αγοράζουν από έναν μακρινό θείο τους το μακάλικο επί της οδού Βουλής 29, στην Αθήνα. Το ανανεώνουν με τη δική τους «φρέσκια» – πρωτοποριακή, για την εποχή, γνώση και το μετατρέπουν σε ένα εκλεκτό παντοπωλείο με την επωνυμία «ΑΦΟΙ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΙ». Το κατάστημα αυτό διατηρήθηκε ως το 1966 με την ίδια επωνυμία.

Το 1969 – 1970 έχοντας ήδη εμπειρία 30 χρόνων με το παραδοσιακό κατάστημα στην οδό Βουλής, και στη συνέχεια το 1950, με το ιστορικό κατάστημα της οδού Σταδίου οι αδελφοί Γεράσιμος και Χαράλαμπος Βασιλόπουλος ιδρύουν την Ανώνυμη Εταιρεία “ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.” και εγκαινιάζουν το πρώτο κατάστημα της εταιρείας, στο Φάρο Ψυχικού, ένα από τα πιο σύγχρονα της Ευρώπης.

Το 1971 – 1989 η πιο πρωτοποριακή αλυσίδα super markets στην Ελλάδα έχει ήδη θεμελιωθεί. Έχοντας σαν κύριο στόχο την ικανοποίηση των πελατών σε ποιότητα, ποικιλία και εξυπηρέτηση η εταιρεία αναπτύσσεται ανοίγοντας 9 νέα καταστήματα στην Αθήνα.

Το 1990 – 91 η εταιρεία εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών (Χ.Α.) και την ίδια χρονιά ανοίγει το κατάστημα MEGA ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ, που βραβεύεται το 1991 από τον Διεθνή Οργανισμό Λιανεμπορίου (A.I.D.A.) σαν το καλύτερο και πιο ολοκληρωμένο κατάστημα της Ευρώπης. Ανοίγει το πρώτο εκτός Αττικής ιδιόκτητο κατάστημα.

Το 1992 εγκαινιάζεται ένα ακόμα κατάστημα MEGA, στην Εθνική οδό Αθηνών Λαμίας. Στα πλαίσια του αναπτυξιακού της προγράμματος η AB προχωρεί στη συνεργασία της με τη μεγάλη Βελγική εταιρεία λιανικών πωλήσεων DELHAIZE, στην οποία και εντάσσεται από τον Ιούλιο του 1992.

Το 1994 η AB καινοτομεί, καθώς είναι η πρώτη αλυσίδα super market που αλλάζει τις συμβατικές ταμειακές μηχανές με τις αυτόματης ανάγνωσης γραμμωτών κωδικών (scanning), μια αλλαγή που σημαίνει ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και ορθότερη διαχείριση των αποθεμάτων. Τον ίδιο χρόνο η AB ξεκινά την δημιουργία προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, συνδυάζοντας την ποιότητα με τις ανταγωνιστικές τιμές. Τέλος, συνεχίζεται η εντός και εκτός Αττικής επέκταση του δικτύου πωλήσεων της εταιρείας.

Το 1995 η χρονιά σηματοδοτείται από την δημιουργία του πιο σύγχρονου κέντρου αποθήκευσης και διανομής στην Μάνδρα Αττικής, έκτασης 89.000 μ². Μια επένδυση εξαιρετικής στρατηγικής σημασίας, που η υλοποίηση της σημαίνει σημαντική βελτίωση του κόστους, της ταχύτητας διακίνησης και της διαχείρισης των αποθεμάτων. Ο Γεράσιμος Βασιλόπουλος ιδρύει την Τράπεζα Τροφίμων, το Ίδρυμα για την καταπολέμηση της Πείνας.

Το 1996 – 1998 συνεχίζεται η οργανική επέκταση της AB με την δημιουργία νέων καταστημάτων στην Αττική, στην Πελοπόννησο αλλά και στην Στερεά Ελλάδα. Η εταιρεία είναι χορηγός της Ελληνικής Ολυμπιακής Ομάδας στην Ατλάντα.

Το 1999 η εταιρεία επεκτείνεται στην Βόρειο Ελλάδα. Μέσα στην χρονιά ανοίγουν 4 νέα καταστήματα στην Θεσσαλονίκη. Στην Αττική εγκαινιάζονται άλλα δύο καταστήματα αποθεμάτων.

Το 2000 ανοίγουν 5 νέα καταστήματα. Μέχρι τον Αύγουστο του 2000 η ΑΒ αριθμεί 53 καταστήματα σε 11 πόλεις της Ελλάδας. Ημερομηνία ορόσημο για την ανάπτυξη της εταιρείας είναι η 16^η Οκτωβρίου του 2000, όταν η ΑΒ προβαίνει στην εξαγορά των ΤΡΟΦΟ και ΕΝΑ Cash-and-Carry, δημιουργώντας έτσι την δεύτερη σε μέγεθος αλυσίδα του ελληνικού λιανεμπορίου.

Το 2001 όλες οι αναπτυξιακές ενέργειες επικεντρώνονται στην ενοποίηση των δραστηριοτήτων αγορών, αποθήκευσης και διανομής της ΤΡΟΦΟ με αυτές τις ΑΒ. Αυτό συνετέλεσε στην ευθυγράμμιση των τιμών και της ποικιλίας, τον ανεφοδιασμό με υψηλής ποιότητας αλλοιώσιμα προϊόντα και την κεντρική παράδοση των εμπορευμάτων. Η διαδικασία ενοποίησης και αναβάθμισης της ΤΡΟΦΟ ολοκληρώθηκε στα τέλη του 2003 με την ανακαίνιση των καταστημάτων της και την ταυτόχρονη αλλαγή του εμπορικού τους σήματος. Έως το τέλος του 2003 λειτουργούν 13 ΤΡΟΦΟ market στην Αττική και στην περιφέρεια.

Το 2003 εγκαινιάστηκε και ένας νέος τύπος μικρού καταστήματος, το Ευρωπαϊκό κατάστημα City, σχεδιασμένο να εξυπηρετεί τις βασικές καθημερινές ανάγκες του καταναλωτή εύκολα και γρήγορα. Την ίδια χρονιά, εγκαινιάζεται το κατάστημα του Χαλανδρίου, ένα κατάστημα «ελεύθερης ροής» (free flow) το οποίο επιπλέον προσφέρει για πρώτη φορά στην Ελλάδα το σύστημα του self-scanning. Επιπλέον άξονας στο πρόγραμμα ανάπτυξης του Ομίλου είναι το σύστημα δικαιόχρησης (Franchising).

Το 2004 καθ' όλη τη διάρκεια του έτους η ΑΒ έδωσε έμφαση στην ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής της θέσης παίρνοντας σημαντικές πρωτοβουλίες. Ενίσχυσε την πολιτική τιμών μειώνοντας τις τιμές σε 2.300 βασικά προϊόντα. Εισήγαγε τη σειρά προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας "365" που αποτελείται από βασικά ποιοτικά προϊόντα σε τιμές αντίστοιχες με αυτές των hard discounters και επιπλέον εμπλούτισε και αναβάθμισε τα τμήματα του κρεοπωλείου και του αρτοποιείου (bake off). Επίσης το 2004, δημιουργήθηκε σε συνεργασία με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας Α.Ε., ένα σημαντικό ανταγωνιστικό εργαλείο, η πιστωτική κάρτα ΑΒ Visa, η οποία παράλληλα με την κάρτα ΑΒ Plus ανταμείβει τους πελάτες για την

πιστότητά τους και προσφέρει ευκολία σε κάθε τους συναλλαγή. Το Δεκέμβριο του 2004, ο τετραετής κύκλος επιτυχημένων προσπαθειών για την ενσωμάτωση του προσωπικού και των καταστημάτων της ΤΡΟΦΟ στη λειτουργία και στην κουλτούρα της μητρικής εταιρείας, ολοκληρώθηκε με τη συγχώνευση και απορρόφηση της θυγατρικής ΤΡΟΦΟ και σαν νομικό πρόσωπο από την ΑΒ. Κατά το 2004, συνεχίστηκε η αναπτυξιακή δραστηριότητα της εταιρείας, με τη λειτουργία 4 νέων καταστημάτων. Το δίκτυο λιανικής πώλησης της ΑΒ αριθμεί πλέον 100 καταστήματα. Το δίκτυο δικαιόχρησης επεκτάθηκε σε 19 σημεία πώλησης στην Αττική και στην περιφέρεια και μαζί με τα 10 καταστήματα Cash-and-Carry της ΕΝΑ, ο όμιλος στο τέλος του 2004 λειτουργούσε συνολικά 129 καταστήματα.

Το 2005 ήταν δύσκολη χρονιά για την ΑΒ με αρκετά αρνητική δημοσιότητα για τον κλάδο λόγω της επιτροπής ανταγωνισμού. Όμως η εμπιστοσύνη των πελατών της αλλά και η δέσμευση της ίδιας για προσφορά προϊόντων εξαιρετικής ποιότητας κάτω από άριστες συνθήκες υγιεινής, δοκιμάστηκε επιτυχώς. Έτσι το 2005 έκλεισε θετικό και μοιράστηκε μέρισμα 0,31€ ανά μετοχή, το μεγαλύτερο που διανεμήθηκε ποτέ από την εταιρεία. Η ΑΒ ξεκινά το πρόγραμμα “Εξυπνο Λιανεμπόριο” (smart retailing), η υιοθέτηση του συστήματος assisted self service του τμήματος self-traiteur και ο ανασχεδιασμός των bake-off. Ο ανανεωμένος σχεδιασμός των καταστημάτων εφαρμόστηκε σε 3 νέα καταστήματα με πιλοτικό κατάστημα τον Περισσό, ενώ άλλα 8 ανακαινίστηκαν. Την ίδια χρονιά εγκαινιάζεται και το νέο concept καταστημάτων δικαιόχρησias μεσαίου μεγέθους με το σήμα ΑΒ FOOD MARKET και μικρού μεγέθους με το σήμα ΑΒ SHOP & GO. Η εταιρεία συνεχίζει να καλλιεργεί μεθοδικά την Σχέση Εμπιστοσύνης Εταιρείας – Εργαζομένων διαμορφώνοντας την Εταιρική κουλτούρα, παρουσιάζοντας το Όραμά της και τις Εταιρικές Αξίες της ΑΒ. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.) ήταν και παραμένει μέρος της ταυτότητας της εταιρείας με σημαντικό άξονα την προστασία του περιβάλλοντος.

Το 2006 η ΑΒ διευρύνει την ποικιλία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και βελτιώνει τη σχέση ποιότητας – τιμής προσαρμόζοντας τις τιμές σε 700 βασικά προϊόντα. Την ίδια χρονιά εγκαινιάζει τις ιδιωτικές ετικέτες “ΑΒ κοντά στην Ελληνική Γη”, “Επιλογή ΑΒ” & “ΑΒ ΒΙΟ”, ενώ ταυτόχρονα συνεχίζει να δίνει

μεγάλη αξία στην Ε.Κ.Ε. και στην προστασία του περιβάλλοντος και εγκαθιστά 20 ακόμα κέντρα Ανακύκλωσης.

Το 2007 η ΑΒ ως η πιο γρήγορα αναπτυσσόμενη εταιρεία στον κλάδο του λιανικού εμπορίου τροφίμων συνεχίζει να επενδύει ένα ποσοστό της τάξης του 5% επί των πωλήσεών της για μελλοντική ανάπτυξή της και εγκαινιάζει 11 ακόμη καταστήματα.

Το 2008 σε μία από τις μεγαλύτερες κινήσεις στο εγχώριο λιανεμπόριο εξαγοράζει την Ρ.Λ.Λ.Κ. Σ.Α. στα Οινόφυτα Βοιωτίας για την διεύρυνση των εφοδιαστικών αναγκών της και την αλυσίδα discount Plus Hellas, ενισχύοντας αφενός το δίκτυό της κατά 29 καταστήματα και αφετέρου την παρουσία της στη Β. Ελλάδα. Την ίδια χρονιά προχωρά στη δημιουργία νέου τύπου καταστημάτων με τίτλο Lion Food Stores.

Το 2009 η ΑΒ εξαγοράζει την αλυσίδα τροφίμων super market Κορυφή Α.Ε., ενισχύοντας τη θέση της στη Θράκη.

Το 2010 η ΑΒ εγκαινιάζει στις 26 Οκτωβρίου το πρώτο πράσινο κατάστημα στην Ευρώπη το οποίο περιλαμβάνει νέες τεχνολογίες οι οποίες εξοικονομούν έως και 40% ενέργεια με τη χρήση ανεμογεννήτριας, συστήματος γεωθερμίας, φωτοβολταϊκών, φωτοσωλήνων, σταθμού φόρτισης ηλεκτρικών αυτοκινήτων και πλήθος άλλων καινοτομιών.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Με προσωπικό που ανέρχεται στα 10.438 άτομα από 38 εθνικότητες η ΑΒ κατατάσσεται ανάμεσα στους σημαντικότερους εργοδότες στην Ελλάδα. Στο τέλος του 2011 το 65,3% των εργαζομένων ήταν γυναίκες και το 34,7% άνδρες. Το προσωπικό πλήρους απασχόλησης αντιπροσώπευε το 45,65% του συνόλου, ενώ το 54,35% ήταν μερικής απασχόλησης.

Η ΑΒ παρέχει υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται τόσο με τη συνεργασία στελεχών της εταιρείας αξιοποιώντας την Εταιρική τεχνογνωσία όσο και με τη συνεργασία Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων καθώς και διεθνώς καταξιωμένων εκπαιδευτικών οργανισμών. Συνολικά για το 2011 πραγματοποίησε 104 εκπαιδευτικά προγράμματα διαφόρων θεματικών ενοτήτων, όπως Ανάπτυξη Στελεχών, Management, Marketing, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Τεχνική Εκπαίδευση, Τεχνικές Πωλήσεων, Πληροφορική,

Ξένες Γλώσσες, Εσωτερικές Διαδικασίες, Υγιεινή – Ασφάλεια, Διάχυση Αξιών, Εξυπηρέτηση πελατών για το δίκτυο των καταστημάτων λιανικής κ.λπ. με τη συμμετοχή 6.447 εργαζομένων, στα οποία επενδύθηκαν 139.210 ανθρωπόωρες. Η ΑΒ εφαρμόζει ένα σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης (performance appraisal) και της συμμετοχής των εργαζομένων σε εσωτερικά κέντρα αξιολόγησης και ανάπτυξης (in-house assessment & development centers).

Κλείνοντας, αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρεία είναι σήμερα η 5^η μεγαλύτερη εμπορική επιχείρηση της Ελλάδας. Η ποικιλία που διαθέτει στο καταναλωτικό κοινό ανέρχεται στους 26.600 ενεργούς κωδικούς προϊόντων ευρείας κατανάλωσης ενώ το δίκτυο πωλήσεων αριθμεί 200 καταστήματα. Η ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. είναι πολυβραβευμένη για τις επιχειρηματικές και καινοτομικές δράσεις της σε όλη την διάρκεια της πορείας της.

1.4.2. Papapolitis A.E.B.E.



Η εταιρεία Papapolitis ιδρύθηκε το 1967 από τον Κωνσταντίνο Παπαπολίτη. Το πρώτο κατάστημα ανοίγει στο κέντρο της Αθήνας, στην οδό Θεμιστοκλέους 27, κατάστημα 27 m², με αντικείμενο το εμπόριο Ειδών Υγιεινής & Πλακιδίων. Το 1977 μεταφέρθηκε σε νέο μεγαλύτερο χώρο 1.000 m², στο Παγκράτι, όπου και η έδρα της εταιρείας για περίπου 20 χρόνια. Με 30 χρόνια σκληρής προσπάθειας δημιουργήθηκε μία εταιρεία υπερήφανη ότι εμπορεύεται τα καλύτερα προϊόντα του είδους και ότι δημιουργεί πελάτες ευχαριστημένους από τη συνεργασία.

Το μυστικό της επιτυχίας ήταν οι πολύ γερές της βάσεις: η ποιότητα, η συνέπεια και το ήθος. Έτσι, χτίστηκε η μεγάλη περιουσία της εταιρείας, το «καλό όνομα». Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια, με την είσοδο στην διοίκηση της δεύτερης γενιάς, πατώντας στις ίδιες βάσεις που έθεσε ο ιδρυτής της, η εταιρεία αναπτύχθηκε περαιτέρω, προβαίνοντας σε διοικητική αναδιοργάνωση σε σύγχρονα πρότυπα. Στις βάσεις του παρελθόντος προστέθηκαν η καινοτομία και η ομαδικότητα. Το 1997 η έδρα της μεταφέρθηκε στη Βούλα όπου και παραμένει μέχρι σήμερα. Τα τελευταία 12 χρόνια δημιουργήθηκαν τέσσερα πρότυπα υπερκαταστήματα, ένα στη Βούλα (Λ. Βουλιαγμένης 72) το 1997, ένα στην Κηφισιά (16^ο χλμ Εθν. Οδού Αθηνών – Λαμίας) το 2002 (πάνω από 2.500 m² εκθεσιακών χώρων για το

καθένα), ένα στο Μαρκόπουλο Αττικής (31^ο χλμ Λ. Αθηνών – Λαυρίου) το 2005 (1.500 m²) και ένα στην Αγία Παρασκευή (Λεωφ. Μεσογείων 318) το 2007 (1.000m²). Το 1998 αναπτύχθηκε τμήμα Επίπλων Κουζίνας, διευρύνοντας την γκάμα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Το 2004 αναβαθμίστηκε το μηχανογραφικό σύστημα της εταιρείας, με την εφαρμογή του S.A.P. (Systems, Applications and Products in Data Processing)¹, κορυφαίου E.R.P., και δημιουργήθηκαν τμήμα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και τμήμα marketing.

Το 2005 δημιουργήθηκε το υπερσύγχρονο Κέντρο Διανομής της εταιρείας, στο Μαρκόπουλο Αττικής, το πρώτο με τις συγκεκριμένες προδιαγραφές στην Ελλάδα, όσον αφορά στον κλάδο του. Χάρη στις σύγχρονες μεθόδους logistics είναι ικανό να εξυπηρετήσει τις μελλοντικές ανάγκες της εταιρείας για την επόμενη δεκαετία, μεγιστοποιώντας την απόδοση και δίνοντας νέα πνοή στη λειτουργία της. Παράλληλα αναπτύχθηκαν (α) τμήμα εργολάβων οικοδομών, με ιδιαίτερο πρόγραμμα «συγγραφής υποχρεώσεων» και (β) τμήμα μεγάλων έργων (ειδικών project), με σκοπό να καλύψει τις ανάγκες των μεγάλων τεχνικών εταιρειών.

Στα τέλη του 2007, άνοιξε τις πόρτες του ένα νέο κατάστημα Parapolitis, στη Λ. Μεσογείων 318, στην Αγία Παρασκευή. Το νέο κατάστημα αντικατέστησε το ιστορικό κατάστημα της οδού Αντήνορος, στο Παγκράτι, το οποίο, μετά από τριάντα χρόνια επιτυχημένης λειτουργίας, παρέδωσε τη σκυτάλη σε έναν άξιο διάδοχο. Ο νέος μεγαλύτερος χώρος (1.000 m²), πιο άνετος και λειτουργικός, ιδιαίτερα προσεγμένης αισθητικής, αποτελεί πλέον το στολίδι της εταιρείας.

Η επιτυχημένη πορεία επιβεβαιώνεται και με την διάκρισή της για πέντε χρονιές (2003, 2004, 2005, 2007 και 2008), ως μία από τις εταιρείες «διαμάντια» της ελληνικής βιομηχανίας και εμπορίου (με βάση τα στοιχεία της statbank). Η εταιρεία τα τελευταία χρόνια έχει τιμηθεί από κορυφαίους οίκους της Ελλάδας και του εξωτερικού (Ideal Standard, Teuco, Ragno-Marazzi, Tau, Piemme) ως «ο

¹ Το **S.A.P.** είναι επιχειρηματικό λογισμικό στην κατηγορία των E.R.P. (Enterprise Resource Planning) που καλύπτει τις λειτουργικές περιοχές: Οικονομική Διαχείριση (FI), Ελεγκτική (CO), Διαχείριση Υλικών (MM), Πωλήσεις και Διανομή (SD), Προγραμματισμός Παραγωγής (PP), Διαχείριση Έργων (PS), Συντήρηση Εγκαταστάσεων (PM), Ποιοτικός Έλεγχος (QM), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HCM) κ.λπ..

καλύτερος dealer της χρονιάς», ενώ το 2005 τιμήθηκε από την Sap Hellas για υποδειγματική εγκατάσταση του κορυφαίου E.R.P..

Το 2009 η ICAP συμπεριέλαβε την εταιρεία στην κοινότητα Strongest Companies in Greece, γεγονός που αποκτά μεγαλύτερη σημασία στις μέρες της μεγάλης οικονομικής κρίσης.

Η εταιρεία, παρά τη μείωση του κύκλου εργασιών λόγω της κρίσης, αυξάνει το μερίδιο αγοράς της, έχοντας καθιερωθεί σαν ένα από τα κορυφαία ονόματα του κλάδου της στην Ελλάδα, ενώ συνεχίζει την ανάπτυξη σε όλα τα επίπεδα και τη διαρκή προσπάθεια για προσέγγιση της Ολικής Ποιότητας.

Κεφάλαιο 2

Ο Ρόλος της Επιχειρηματικότητας και η Συμβολή της

2.1. Ο Ρόλος της Επιχειρηματικότητας στην Οικονομία

2.1.1. Ο Επιχειρηματίας ως Ηγέτης

Σύμφωνα με τον Knight (1942, σελ. 128) ο πρώτος και κύριος ρόλος του επιχειρηματία, σε μια οικονομία που προοδεύει, είναι να παρέχει ηγεσία με την έννοια ότι αναλαμβάνει πριν από οποιονδήποτε άλλο και επιφέρει χρήσιμες μεταβολές ή καινοτομίες στην οικονομία και όχι απλώς να ασκεί επιχειρηματικότητα. Την λειτουργία του επιχειρηματία ως ηγέτη με την ίδια έννοια αποδέχεται επίσης ο Baumol (1968 σελ. 65).

Έτσι λοιπόν, έστω ότι ένας χημικός εργαζόμενος εφευρίσκει και με την βοήθεια κάποιου σοβαρού επενδυτή εισάγει στην αγορά ένα προϊόν το οποίο προκαλεί μια μικρή επανάσταση στην τεχνολογία του καθαρισμού των ρούχων. Αφού πρόκειται για την εισαγωγή ενός καινοτομικού προϊόντος, ο χημικός ασκεί επιχειρηματικότητα. Μάλιστα αν το προϊόν είναι τέτοιο που να δημιουργεί την προοπτική αναπτύξεως ενός σημαντικού υποκλάδου στην βιομηχανία των απορρυπαντικών, θα μπορούσαμε ακόμη να τον θεωρήσουμε και πρωτοπόρο (pioneer). Αλλά ελάχιστοι θα του απέδιδαν την ιδιότητα του ηγέτη. Κι αυτό γιατί, σύμφωνα με την κυρίαρχη άποψη στην βιβλιογραφία, ηγέτης είναι ένα άτομο το οποίο, με την προσωπικότητά του, το ήθος του και την συμπεριφορά του, εμπνέει σε μια ομάδα ατόμων ένα κοινό σκοπό και τους καθοδηγεί να τον επιτύχουν. Γι' αυτό ακριβώς, ανάλογα με τον τομέα στο οποίο ασκείται η ηγεσία, αναφερόμαστε σε εθνικούς ηγέτες, θρησκευτικούς ηγέτες, στρατιωτικούς ηγέτες, κ.λπ..

Με βάση αυτήν την οριοθέτηση, η λειτουργία της ηγεσίας στην οικονομία λαμβάνει χώρα κυρίως σε πολυπρόσωπες επιχειρηματικές μονάδες στις οποίες η επιτυχία εξαρτάται από: α) την επιλογή των σωστών επιδιώξεων για την επιχείρηση, και β) την κινητοποίηση των εργαζομένων να τις πραγματοποιήσουν. Σ' αυτά τα πλαίσια, όταν θέτει στόχους και κερδίζει την ομόθυμη συμπαράσταση των εργαζομένων στην επιδίωξή τους, ο επιχειρηματίας δρα ως ηγέτης, ενώ όταν ο ίδιος στην καθημερινή του πρακτική φροντίζει για την πλέον αποτελεσματική επίτευξη των στόχων που έχει θέσει δρα ως διαχειριστής (manager). Ως εκ τούτου δεν είναι απορίας άξιο ότι οι επιχειρηματικοί ηγέτες (Business leaders)

αναδείχθηκαν μέσα από την συμβολή τους στην ανάπτυξη των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων οι οποίες στις ημέρες μας δεσπόζουν στις ώριμες οικονομίες και στο παγκόσμιο εμπόριο.

2.1.2. Ο Επιχειρηματίας ως Φορέας Εγρήγορσης

Για την εύρυθμη λειτουργία των αγορών καταναλωτές και παραγωγοί πρέπει να βρίσκονται συνεχώς σε εγρήγορση (alertness) με την έννοια ότι οφείλουν να ψάχνουν αδιάκοπα για τις καλύτερες ευκαιρίες που παρέχονται για τις συναλλαγές τους. Η ενεργητική και συστηματική προσπάθεια ανευρέσεως των καλύτερων δυνατών ευκαιριών βοηθάει να καταπολεμούνται οι ανισοροπίες στις αγορές και η οικονομία να γίνεται πιο ανταγωνιστική.

Κατά την άποψη του Kirzner (1973, 1979, 1985, 1992), η δραστηριότητα του επιχειρηματία εξηγεί τη διαδικασία με την οποία συντονίζονται τα σχέδια των συναλλασσόμενων στις αγορές. Η εξισοροποιητική επίδραση των ενεργειών του εξαρτάται από την εγρήγορση που διαθέτει ώστε να ανακαλύπτει ευκαιρίες για κέρδη που δημιουργούν οι ανισοροπίες στις αγορές. Κι αυτό γιατί, εν συνεχεία, παρακινούμενος αποκλειστικά από το δικό του συμφέρον, επιδίδεται σε δραστηριότητες οι οποίες οδηγούν τις αγορές σε ισοροπία.

2.2. Η Σημασία της Επιχειρηματικότητας στην Οικονομία

2.2.1. Επιχειρηματικότητα και Ανταγωνιστικότητα

Στο υπόδειγμα του πλήρους ανταγωνισμού οι παραγωγοί έχουν πλήρη γνώση για όλες τις συνθήκες που εισέρχονται στους υπολογισμούς τους. Ειδικότερα, γνωρίζουν τις τιμές που επικρατούν στις αγορές των εκροών και των εισροών, γνωρίζουν ποια είναι η τεχνολογία της καλύτερης πρακτικής (best practice technique), γνωρίζουν τις ποιότητες των παραγωγικών συντελεστών, γνωρίζουν ότι μπορούν να εισέλθουν και να εξέλθουν από την αγορά χωρίς κόστος, και, τέλος, γνωρίζουν ότι οι πληροφορίες που έχουν για όλα τα πιο πάνω είναι κοινώς διαθέσιμες με την έννοια ότι τις γνωρίζουν όλοι οι παραγωγοί, ανεξάρτητα αν δραστηριοποιούνται εντός ή εκτός του συγκεκριμένου κλάδου. Κάτω από αυτές τις υποθέσεις η επίτευξη της μακροχρόνιας ισοροπίας οδηγεί σε μια κατάσταση όπου

η διαδικασία του ανταγωνισμού έχει τελειώσει. Άρα δεν υπάρχει ανάγκη ούτε επιχειρηματία ούτε επιχειρηματικότητα.

Το ερώτημα που ανακύπτει είναι τι συμβαίνει πριν οι δυνάμεις του ανταγωνισμού ωθήσουν την αγορά στην ιδεατή κατάσταση της μακροχρόνιας ισορροπίας. Αυτό που συμβαίνει είναι μια διαδικασία ανταγωνισμού με κυρίαρχους παράγοντες τον επιχειρηματία και την επιχειρηματικότητα. Μπορεί ο οποιοσδήποτε παραγωγός σε ένα κλάδο να γνωρίζει τι τιμές πληρώνουν οι ανταγωνιστές του για τις εισροές τους; Στο βαθμό που μπορεί, η ικανότητά του εξαρτάται από το κόστος το οποίο είναι διατεθειμένος να αναλάβει, και όχι μόνο. Και τούτο για τρεις τουλάχιστον λόγους. Πρώτον, γιατί η συλλογή και η επεξεργασία των σχετικών πληροφοριών είναι αυτή καθαυτή δαπανηρή. Δεύτερον, γιατί οι σχετικές πληροφορίες βρίσκονται διαφορετικά κατανεμημένες μεταξύ των ανταγωνιστών από τους οποίους μπορεί να ελπίζει ότι θα μάθει. Και, τέλος τρίτο, γιατί οι «σκληρές» πληροφορίες είναι συνήθως πακεταρισμένες με «μαλακές» οι οποίες προέρχονται από εκτιμήσεις, υποθέσεις, σκόπιμες διαστρεβλώσεις, κ.λπ.. Έτσι, λόγω αδυναμίας πλήρους και ανέξοδης πληροφόρησης ταυτόχρονα απ' όλους τους παραγωγούς της τιμής των εισροών, δημιουργείται η ευκαιρία σε όσους έχουν ή νομίζουν ότι έχουν καλύτερη πληροφόρηση να δράσουν επιχειρηματικά προκειμένου να κερδίσουν. Με βάση αυτούς τους συλλογισμούς οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η επιχειρηματικότητα είναι ταυτόσημη με τον βαθμό του ανταγωνισμού που εκδηλώνεται στις αγορές. Αν λοιπόν παρατηρείται εύρωστη επιχειρηματικότητα οι αγορές είναι ανταγωνιστικές, και αντιστρόφως.

Στο άλλο άκρο της κλίμακας του ανταγωνισμού βρίσκεται το υπόδειγμα του μονοπωλίου, όπου ως γνωστόν υπάρχει και λειτουργεί μια και μοναδική επιχείρηση. Σ' αυτό η κατάσταση της αγοράς αρχίζει με ανυπαρξία ανταγωνισμού, αλλά δεν είναι διατηρήσιμη. Ένας λόγος είναι ότι σε όλες σχεδόν τις χώρες υπάρχουν νόμοι οι οποίοι απαγορεύουν την εγκαθίδρυση και εκμετάλλευση ιδιωτικών μονοπωλίων. Ένας άλλος λόγος είναι ότι υπάρχει ο δυνητικός ανταγωνισμός ο οποίος προέρχεται από τους «επίδοξους μιμητές επιχειρηματίες». Αυτοί, προχωρώντας σύννομα ή και στα όρια της νομοθεσίας περί δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας, προσφέρουν στην αγορά καλά υποκατάστατα των μονοπωλιακών προϊόντων και οδηγούν στην συρρίκνωση των μονοπωλιακών κερδών. Τέλος, ακόμη ένας λόγος είναι το ιστορικό προηγούμενο ότι, με εξαίρεση τους κλάδους

των δικτύων, οι οποίοι έτσι και αλλιώς βρίσκονται υπό καθεστώς ρύθμισης, τα ιδιωτικά μονοπώλια δεν κατάφεραν να διατηρηθούν πέραν από ένα ορισμένο βραχύ χρονικό διάστημα. Επομένως, στην περίπτωση του μονοπωλίου ενώ ο επιχειρηματίας αρχίζει την δραστηριότητά του χωρίς ανταγωνισμό, σύντομα βρίσκει στο δρόμο του πολλούς ανταγωνιστές οι οποίοι ελκυσόμενοι από τα μονοπωλιακά κέρδη προσπαθούν και συνήθως καταφέρνουν να μπουν στην αγορά.

Συμπερασματικά, δεδομένου ότι ο κόσμος που ζούμε είναι ένας κόσμος ατελούς και δαπανηρής πληροφόρησης, η διάρθρωση των αγορών ακολουθεί αναγκαστικά κάποιο πρότυπο ατελούς ανταγωνισμού από το ολιγοπώλιο μέχρι το πολυπώλιο. Σ' αυτές τις μορφές αγοράς η επιχειρηματικότητα οδηγεί σε περαιτέρω επιτάχυνση της επιχειρηματικότητας και το ίδιο συμβαίνει με την ανταγωνιστικότητα. Γι' αυτό η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο στην διαμόρφωση μιας ανταγωνιστικής και προοδεύουσας οικονομίας.

Κεφάλαιο 3

Η Επιχειρηματικότητα ως Επιλογή Καριέρας: Προοπτικές και Αναστολές

3.1. Εισαγωγή

Με τις εξελίξεις στην αγορά εργασίας η επιχειρηματικότητα γίνεται όλο και πιο ελκυστική ως επιλογή καριέρας. Σε μια περίοδο όπου οι θέσεις εργασίας γίνονται πιο δύσκολες και απαιτητικές, το να κάνεις δική σου δουλειά έχει τα πλεονεκτήματα της ανεξαρτησίας και της αίσθησης δημιουργίας, παρά τα ρίσκα που συνεπάγεται. Επιπλέον στη χώρα μας δεν υπάρχουν πολιτισμικά και κοινωνικά εμπόδια. Υπάρχει παράδοση καθώς και κοινωνική αναγνώριση και καταξίωση για τον πετυχημένο επιχειρηματία.

Τα μεγαλύτερα εμπόδια στην επιχειρηματικότητα ανάγονται όχι τόσο στην έλλειψη ευκαιριών, αλλά κυρίως στις αντιλήψεις που έχουν οι νέοι για την επιχειρηματικότητα, στη στάση τους απέναντι στο *αυτενεργείν*. Οι αντιλήψεις αυτές διαμορφώνονται νωρίς στη ζωή τους και επηρεάζονται καθοριστικά από το οικογενειακό τους περιβάλλον. Αλλά επίσης καλλιεργούνται στη συνέχεια και διαμορφώνονται τόσο από την παιδεία όσο και από τις πρώτες εργασιακές εμπειρίες.

Η παιδεία αυξάνει τις δυνατότητες δημιουργικής ενασχόλησης και γενικά ενισχύει την επιχειρηματικότητα. Αυτό φαίνεται και από τα αυξημένα ποσοστά των πτυχιούχων που επιλέγουν να κάνουν δική τους δουλειά. Η παιδεία μάλιστα οδηγεί προς μορφές επιχειρηματικότητας με υψηλότερες προοπτικές.

Παρόλα αυτά τα ποσοστά των νέων αποφοίτων που αποφασίζουν να ξεκινήσουν τη δική τους δουλειά είναι ακόμα μικρά. Οι νέοι διστάζουν να επιλέξουν το *επιχειρείν* ως επιλογή καριέρας για διάφορους λόγους. Πέρα από ουσιαστικούς λόγους πολλές φορές η αναστολή οφείλεται σε εσφαλμένες αντιλήψεις ή προκαταλήψεις. Αντιλήψεις που μπορεί να διαλευκανθούν με εκπαίδευση και παραδείγματα.

3.2. Η Επιχειρηματικότητα ως Ελκυστική Επιλογή Καριέρας

Είναι γεγονός ότι οι αλλαγές στη διεθνή οικονομία και στην αγορά εργασίας ευνοούν όλο και περισσότερο την επιλογή του να ξεκινήσει κανείς δική του επιχείρηση. Οι διεθνείς τάσεις επιβεβαιώνουν τη θέση αυτή. Οι περισσότερες νέες θέσεις εργασίας δημιουργούνται σήμερα από μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις. Το φαινόμενο είναι παγκόσμιο. Στις Η.Π.Α., από το 1980 και μετά, οι θέσεις εργασίας των 500 μεγαλύτερων επιχειρήσεων του Fortune μειώθηκαν κατά 5 εκ., ενώ δημιουργήθηκαν 34 εκ. νέες θέσεις από μικρές επιχειρήσεις. Στην Ευρώπη παρατηρούνται παρόμοια φαινόμενα. Στη χώρα μας οι θέσεις εργασίας που παρέχουν οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν αυξάνονται, ενώ κατέχουμε τα σκήπτρα στην Ε.Ε. στο ποσοστό των πολύ μικρών επιχειρήσεων (<5 ατόμων) αναλογικά με τον πληθυσμό μας.

Είναι πλέον κοινή η πεποίθηση ότι ο πλούτος και η ευημερία θα στηριχθεί μελλοντικά όλο και πιο πολύ στις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες των ατόμων μιας χώρας. Γι αυτό και η προσοχή της Ε.Ε. είναι στραμμένη προς την επιχειρηματικότητα. Η ενίσχυση της αποτελεί κεντρικό σημείο της στρατηγικής της Λισσαβώνας, για να κλείσει το χάσμα μεταξύ της Ε.Ε. και των Η.Π.Α.. Ακολουθώντας τη γενική τάση, σε εθνικό επίπεδο η χώρα μας έχει αναλάβει προσπάθειες ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας, ιδιαίτερα για τους νέους. Πέρα από τη γενική αυτή τάση, υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που συνηγορούν υπέρ της επιχειρηματικότητας ως επιλογής καριέρας. Πρόκειται για τα ωράρια απασχόλησης και την ποιότητα των προσφερομένων θέσεων εργασίας. Οι αυξανόμενες απαιτήσεις σε ωράρια απασχόλησης φέρνουν τον νέο που ξεκινά σήμερα την επαγγελματική του καριέρα ενώπιον του εξής διλήμματος: Να δουλεύεις για κάποιον εργοδότη ατέλειωτες ώρες ή να επιχειρήσεις να κάνεις δική σου δουλειά;

Οι χαμηλές απαιτήσεις σε προσόντα και η χαμηλή ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος που υπάρχει σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς προβληματίζει. Πολλά από τα νέα στελέχη αισθάνονται ότι απασχολούνται σε δουλειές κατώτερες των προσόντων τους. Η υπο-αξιοποίηση των ατόμων στις περισσότερες θέσεις εξαρτημένης εργασίας που προσφέρονται σήμερα είναι χαρακτηριστικό φαινόμενο της Ελληνικής αγοράς εργασίας. Το βλέπουμε από τις δουλειές που κάνουν πολλοί πτυχιούχοι.

Οι συνθήκες που διαμορφώνονται στην αγορά γενικά τείνουν να ευνοούν την ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας. Πέρα όμως από αυτούς τους αρνητικούς παράγοντες θα πρέπει να δούμε και τα θετικά στοιχεία της επιχειρηματικότητας. Το ξεκίνημα μιας νέας επιχείρησης έχει τα σοβαρά πλεονεκτήματα της ανεξαρτησίας και της αίσθησης δημιουργίας. Παρά τα ρίσκα που συνεπάγεται, ο επιχειρηματίας είναι διευθυντής του εαυτού του, ορίζει το μέλλον του, έχει ανοιχτούς ορίζοντες, μπορεί να προσφέρει στην κοινωνία.

Επιπλέον στη χώρα μας υπάρχει κοινωνική αναγνώριση και καταξίωση για το *επιχειρείν*. Το πολιτισμικό περιβάλλον δεν αποτελεί πρόβλημα. Η αίγλη του πετυχημένου επιχειρηματία μετράει. Οι έρευνες δείχνουν ότι τα ποσοστά των πολιτών που αναγνωρίζουν αυτούς που επιτυγχάνουν να δημιουργήσουν δική τους πετυχημένη επιχείρηση είναι υψηλά (π.χ. έρευνα G.E.M.). Η κοινωνική αναγνώριση συνιστά ένα ισχυρό προωθητικό παράγοντα της επιχειρηματικότητας.

Βέβαια πρέπει όμως να είμαστε ρεαλιστές. Δεν πρέπει να ωραιοποιήσουμε άκριτα το «επιχειρείν» ως την πιο ελκυστική επιλογή καριέρας. Εξαρτάται από το είδος της δραστηριότητας. Στη χώρα μας πολλοί κάνουν δική τους δουλειά από ανάγκη, διότι δεν μπορούν να βρουν εξαρτημένη εργασία. Πράγματι οι διεθνείς συγκρίσεις δείχνουν ότι η επιχειρηματικότητα ανάγκης ευρίσκεται σε υψηλά επίπεδα στη χώρα μας. Η επιχειρηματικότητα αυτή είναι συνήθως ρηχή. Εστιάζεται σε υπηρεσίες προς τον τελικό καταναλωτή, ή αναφέρεται σε επαγγέλματα όπως λογιστές, ταξιδιζήδες, καφέ κ.λπ.. Αντίθετα η ποιοτική επιχειρηματικότητα, αυτή της νέας οικονομίας, της παροχής υπηρεσιών προς τις εταιρείες, της καινοτομίας είναι αυτή που έχει προοπτικές, που προσφέρει μεγάλη ικανοποίηση. Είναι αυτή που προσθέτει μεγάλη αξία στην οικονομία.

Το ζητούμενο επομένως είναι πως να αποφύγει κανείς τον εγκλωβισμό σε παραδοσιακές μορφές αυτοαπασχόλησης που δεν έχουν καθόλου τα θετικά στοιχεία της επιχειρηματικότητας υψηλών δυνατοτήτων. Πώς να ξεφύγει από παραδοσιακές μορφές επιχειρηματικότητας που δεν προσφέρουν τίποτε άλλο παρά απλή οριακή επιβίωση. Πως να αναζητήσει τις ευκαιρίες της λεγόμενης «νέας επιχειρηματικότητας», να συλλάβει ένα επιχειρηματικό μοντέλο που να έχει προοπτικές και να προσθέτει αξία.

3.3. Η Παιδεία Ενισχύει την Επιχειρηματικότητα

Θα πρέπει εδώ να τονισθεί ο σημαντικός ρόλος της παιδείας στην επιχειρηματικότητα. Γενικά το μορφωτικό επίπεδο συνοδεύεται από μεγαλύτερα ποσοστά επιχειρηματικότητας. Αυτό αποδεικνύεται από όλες τις υπάρχουσες μελέτες και στατιστικές αυτοαπασχόλησης και δημιουργίας επιχειρήσεων σε όσες χώρες υπάρχουν στοιχεία. Τα ποσοστά του πληθυσμού που επιλέγουν να επιχειρήσουν, είναι πολύ μεγαλύτερα σ' αυτούς που έχουν ανώτατη παιδεία. Προηγούνται αυτοί που έχουν μεταπτυχιακές σπουδές, ακολουθούν οι πτυχιούχοι και έπονται οι άλλοι. Δεν γνωρίζουμε τα ακριβή μεγέθη, αλλά αν λάβουμε υπόψη ότι το 7% περίπου του ενεργού πληθυσμού κάνει «δική του δουλειά», τα μέσα ποσοστά για τους πτυχιούχους πρέπει να είναι τουλάχιστον διπλάσια.

Ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά εμφανίζονται στους αποφοίτους σχολών με τεχνολογική και διοικητική κατεύθυνση. Αυτό είναι προφανές και για τη χώρα μας εάν αναλογισθεί κανείς την παράδοση των μηχανικών, των λογιστών, των συμβούλων επιχειρήσεων κ.λπ.. Εδώ τα ποσοστά αυτοαπασχόλησης και αυτών που ιδρύουν δικές τους επιχειρήσεις είναι γενικά υψηλότερα.

Η παιδεία δημιουργεί αυτοπεποίθηση και θετική στάση απέναντι στην επιχειρηματικότητα. Συμβάλλει στην ενίσχυση της αντίληψης του «επιχειρείν», στην απόκτηση γνώσης, στην ανάπτυξη σχετικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Κατευθύνει τους νέους προς τομείς επιχειρηματικότητας υψηλών δυνατοτήτων.

Θα μπορούσε μάλιστα κανείς να ισχυρισθεί ότι η παιδεία συμβάλλει στην επιχειρηματικότητα και από μία άλλη σημαντική σκοπιά. Μειώνει το ποσοστό των αποτυχιών των επιχειρηματικών δράσεων, άρα και την σπατάλη πόρων στην οικονομία. Για παράδειγμα, τα ποσοστά αυτοαπασχόλησης και δημιουργίας επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερα σε λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες (π.χ. Ουγκάντα, Αργεντινή – πηγή G.E.M. Report), αλλά τα ποσοστά αυτών που επιβιώνουν είναι μεγαλύτερα σε ανεπτυγμένες χώρες (π.χ. Σουηδία και άλλες Ευρωπαϊκές χώρες). Αυτό είναι αποτέλεσμα τόσο του πιο οργανωμένου κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος των ανεπτυγμένων χωρών, αλλά και του υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου των ατόμων που εμπλέκονται.

Με αφορμή τις προοπτικές για αποφοίτους είναι σκόπιμο να γίνει αναφορά, έστω και επιγραμματικά, στη θεωρητική στήριξη του ρόλου της παιδείας. Στην

καρδιά της επιχειρηματικότητας είναι η αναζήτηση και εκμετάλλευση ευκαιριών. Οι νέες ιδέες. Ένας τρόπος εύρεσης ευκαιριών και ιδεών είναι η αναζήτηση τους στην αγορά. Ο άλλος τρόπος είναι η δημιουργία ευκαιρίας με σκέψη και έρευνα από τον καθένα ξεχωριστά.

Και οι δύο τρόποι στηρίζονται σε θεωρητικές προσεγγίσεις. Ο πρώτος τρόπος, δηλαδή η ανακάλυψη ευκαιριών στην αγορά, νέων τρόπων συνδυασμού πόρων για παραγωγή νέων βελτιωμένων προσφορών στους καταναλωτές, έχει αναγνωρισθεί από τη σχολή των Αυστριακών (Kirzner κ.ά.). Ο δεύτερος τρόπος, δηλαδή η δημιουργία ευκαιριών μέσα από καινοτομία και τεχνολογία, από ιδέες που ανατρέπουν τα δεδομένα της αγοράς και προωθούν νέες επαναστατικές λύσεις, έχει τονισθεί από τον Schumpeter. Στηρίζεται επίσης στη θεωρία πόρων και ικανοτήτων που έχει κάθε άτομο, στα ιδιαίτερα ταλέντα που το κάνουν να διαφέρει (RBV, Barney κ.ά.). Η εκπαίδευση, η παιδεία παίζει σημαντικό ρόλο και για τις δύο μορφές αναζήτησης.

Αυτό προϋποθέτει και μια αλλαγή στο ρόλο του πανεπιστημίου και των τεχνολογικών ιδρυμάτων στη κοινωνία. Να επεκτείνεται πέραν της παροχής μαθημάτων για την επιχειρηματικότητα. Διεθνώς διαφαίνεται μία τάση να παρέχεται υποστήριξη προς τους νέους αποφοίτους που θέλουν να κάνουν δική τους δουλειά. Αυτό γίνεται όχι μόνο άτυπα μέσω των ερευνητικών μονάδων, αλλά οργανωμένα με ανάπτυξη των σχετικών υποδομών υποστήριξης της επιχειρηματικότητας και διασύνδεσης με αποφοίτους και επιχειρήσεις. Π.χ. με την ίδρυση θερμοκοιτίδων για νέα εγχειρήματα αποφοίτων, ή με συνεργασία με τέτοιους φορείς στην αγορά.

Μια παράμετρος που συζητείται τελευταία και στη χώρα μας είναι η ένταξη ειδικού μαθήματος επιχειρηματικότητας στο σχολικό πρόγραμμα τόσο στο Γυμνάσιο όσο και στο Λύκειο, με διαρκή παρακολούθηση των αποτελεσμάτων από το Υπουργείο Παιδείας σε συνεργασία με το Υπουργείο Ανάπτυξης. Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται η μεθοδική κατάρτιση των διδασκόντων και η δημιουργία κατάλληλου σχολικού περιβάλλοντος που θα ευνοεί την επιχειρηματικότητα, με παράλληλη παροχή ειδικής κατάρτισης στους εκπαιδευτικούς. Ακόμη, σχεδιάζεται η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας μέσα από τις περιφερειακές αρχές και τους οικείους Ο.Τ.Α. και τις Μ.Κ.Ο..

Σημαντικό ρόλο αναμένεται να έχει η σταδιακή συμμετοχή των εμποροβιομηχανικών επιμελητηρίων και επαγγελματικών ενώσεων στη διαμόρφωση πολιτικής και στις δράσεις που προωθούν την επιχειρηματικότητα, καθώς και εμπλοκή επιχειρήσεων και επιχειρηματιών σε ειδικά προγράμματα. Ακόμη, η καθιέρωση πρωτοβουλιών για διάχυση καλών πρακτικών τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, καθώς και οι δείκτες που θα παρακολουθούν την πρόοδο και θα προσδιορίζουν ποιοτικά και ποσοτικά τους στόχους αναμένεται να δώσουν στην ελληνική και ευρωπαϊκή επιχειρηματικότητα την πνοή που χρειάζεται για την οικονομική ευημερία των πολιτών τους.

Εξαιτίας λοιπόν της σημασίας της επιχειρηματικότητας, αλλά και των στρεβλώσεών της, για το κοινωνικό σύνολο και το φυσικό περιβάλλον, είναι ιδιαίτερα επιτακτική η προσεκτική προσέγγιση του θέματος της εκπαίδευσης σε αυτήν. Η γαλούχηση του επιχειρηματικού πνεύματος είναι καλό να ξεκινά από τα πρώτα χρόνια της μάθησης και να συνεχίζεται σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες. Η εκπαίδευση αυτή διευκολύνει αφενός τους μελλοντικούς επιχειρηματίες να αναπτύξουν την αυτοπεποίθηση και τις απαραίτητες δεξιότητές τους και αφετέρου τους μελλοντικούς εργαζόμενους να γνωρίσουν τις λειτουργίες μιας μικρής επιχείρησης και να κατανοήσουν τα προβλήματα του μελλοντικού εργοδότη τους.

Υπάρχει όμως μια σοβαρή **διαφορά** ανάμεσα στην εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα και την εκπαίδευση στη διοίκηση, που ξεκινά από την ουσιώδη διαφοροποίηση ανάμεσα σε έναν/μία επιχειρηματία και ένα διοικητικό ή τεχνικό στέλεχος. Ο/η επιχειρηματίας δεν επιδιώκει την τελειότητα αλλά την επιτυχία, δεν φοβάται το λάθος αλλά διδάσκεται από αυτό, δεν επιδιώκει να διατηρεί τον έλεγχο, αλλά προσπαθεί να αντιλαμβάνεται τη κίνηση και την αλλαγή που συμβαίνει γύρω του. Δηλαδή, η επιχειρηματικότητα είναι εξωστρεφής διαδικασία, ενώ η διοίκηση εσωστρεφής. Ακριβώς γι' αυτό, η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα πρέπει να διαφοροποιείται ως προς το περιεχόμενο και προπαντός ως προς τις μορφές και τις μεθόδους. Έτσι, όταν σε διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, η επιχειρηματικότητα εκλαμβάνεται ως διοίκηση επιχειρήσεων ή οργανισμών (ενώ δεν είναι), οι εκπαιδευόμενοι στερούνται τελικά από την πραγματική επαφή τους με την αγορά. Καθώς μάλιστα η επιχειρηματικότητα μάλλον ασκείται παρά διδάσκεται, η εκπαίδευση σ' αυτήν δεν γίνεται μέσω εγχειριδίων, ούτε αξιολογείται ή πιστοποιείται μέσω τεστ.

Άλλα **προβλήματα** που εντοπίζονται στο χώρο αυτό αφορούν κυρίως το είδος της προς μετάδοση γνώσης, τις τεχνικές και τα εργαλεία που απαιτούνται και τη διαρκή αλλά μονότονη ενασχόληση με μεμονωμένες πλευρές της (όπως π.χ. το εκπαιδευτικό υλικό).

Ως απαραίτητες **προϋποθέσεις** για μια αποτελεσματική εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα πρέπει να αναφερθούν η ύπαρξη ολοκληρωμένων μοντέλων αξιοποίησης της συλλογικής ευφυΐας και εμπειρίας, η χρήση σεναρίων και βιωματικών τεχνικών και η ύπαρξη standards για το περιεχόμενο της εκπαίδευσης.

Στα αναμενόμενα **οφέλη** μιας τέτοιας εκπαίδευσης συνυπολογίζονται τα εξής:

- Ø Ικανότητα για μετάφραση προβλημάτων σε ευκαιρίες και υπέρβαση δυσκολιών.
- Ø Γνώση μέσα από λάθη, αποτυχίες και διαχείριση ρίσκου.
- Ø Ανάπτυξη κουλτούρας εργασίας (επιχειρηματικής – επαγγελματικής) και καταναλωτικής συνείδησης.
- Ø Διερεύνηση ζητημάτων ηθικής και συσχέτισή τους στη καθημερινή πρακτική της εργασίας.
- Ø Αλλαγή της προσωπικής και επαγγελματικής νοοτροπίας, αναφορικά με την αυτογνωσία και την αυτοεκτίμηση, την υπευθυνότητα, την κινητοποίηση, την ομαδικότητα, την επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργικότητα.
- Ø Αναγνώριση της επιχειρηματικότητας σαν ένα τρόπο επιβίωσης, στα πλαίσια του σεβασμού και της προστασίας του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος (Μιχιώτης, 2006).

3.4. Εμπόδια στην Επιχειρηματικότητα

Τα μεγαλύτερα εμπόδια, θα μπορούσε να ισχυρισθεί κανείς, ανάγονται όχι τόσο στην έλλειψη ευκαιριών, αλλά στην κουλτούρα και προσωπικότητα των νέων, τις αντιλήψεις που φέρουν μαζί τους από την οικογένεια και τον κοινωνικό τους περίγυρο. Η επιχειρηματικότητα πάνω από όλα είναι στάση ζωής, βαθιά συνυφασμένη με τις αντιλήψεις και τις αξίες που εμφορούν τους νέους. Τις αντιλήψεις τους για το αυτενεργείν, σε αντίθεση με το «βόλεμα» κάπου στο δημόσιο. Οι αναστολές που φέρουν οι νέοι από το σπίτι τους, τον κοινωνικό τους περίγυρο, είναι τόσο ισχυρές. Διέπουν τις επιλογές τους και στο πανεπιστήμιο και μετά. Το οικογενειακό περιβάλλον είναι καθοριστικός παράγοντας.

Άλλοι παράγοντες που λειτουργούν ως εμπόδια για την ανάπτυξη επιχειρηματικότητας είναι συνοπτικά οι ακόλουθοι:

- Ø Η έλλειψη ιδίων κεφαλαίων.
- Ø Η αδυναμία εύρεσης κεφαλαίων για την ίδρυση δυναμικών επιχειρήσεων.
- Ø Η αδυναμία πρόσβασης στις πηγές χρηματοδότησης.
- Ø Η άγνοια για την αξιοποίηση προγραμμάτων και κινήτρων ενίσχυσης επιχειρηματικών εγχειρημάτων.
- Ø Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες του συστήματος.
- Ø Η ανασφάλεια για την αγορά και τον ανταγωνισμό.
- Ø Η μερική γνώση ζητημάτων που αφορούν την οργάνωση και διαχείριση της επιχείρησης.
- Ø Η αδυναμία του εκπαιδευτικού συστήματος για ανάπτυξη των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων για επιχειρηματική σταδιοδρομία και γενικότερα για καλλιέργεια επιχειρηματικού πνεύματος.
- Ø Υψηλοί φορολογικοί συντελεστές.
- Ø Ο φόβος της αποτυχίας.

3.4.1. Λόγοι Αποτυχίας Νέων Επιχειρήσεων

Είναι σαφές ότι δεν είναι όλοι ικανοί να γίνουν επιχειρηματίες και συχνά κάποιοι κληρονομούν μια επιτυχημένη επιχείρηση από τους γονείς τους, αλλά στη συνέχεια αποτυγχάνουν. Πέρα όμως από τα προσόντα χαρακτήρα, όπως ικανότητα λήψης αποφάσεων, δυναμικότητα, επιθυμία για καινοτομία, κ.λπ., υπάρχουν τα προσόντα που διδάσκονται και αυτά αποτελούν συχνά μεγαλύτερη εγγύηση επιτυχίας από το «ένστικτο». Σήμερα υπάρχει ένας πλήρης κύκλος σπουδών που αφορά όλες τις βαθμίδες και πολλά αντικείμενα επιχειρηματικότητας και στη χώρα μας. Ακόμη, υπάρχει εκτεταμένη ελληνική και ξένη βιβλιογραφία που μπορεί να βοηθήσει τους επίδοξους επιχειρηματίες.

Ένα κρίσιμο σημείο που καθορίζει την καλή έκβαση μιας νέας επιχείρησης είναι η σωστή εκτίμηση των κεφαλαιακών αναγκών. Συχνά δίνεται έμφαση στην εύρεση αρχικού κεφαλαίου για το «άνοιγμα» της επιχείρησης, χωρίς να προσδιορίζεται η βιωσιμότητα της επιχείρησης και οι καθημερινές ταμειακές ανάγκες, η κάλυψη των λειτουργικών και πώς θα γίνουν αυτά. Ακόμη, αυτό μπορεί

να αφορά και σε ένα κακό ή ανύπαρκτο επιχειρηματικό σχέδιο (business plan)². Όταν ο επιχειρηματίας δεν έχει καταγράψει τις ιδέες του στη συγκροτημένη δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου, κινδυνεύει να μην έχει αποσαφηνίσει τις απόψεις του και να έχει πολλά θολά σημεία. Η γραπτή απεικόνιση του επιχειρηματικού σχεδιασμού εκτός από την αποτελεσματικότερη επεξεργασία των δεδομένων, δίνει και τη δυνατότητα συχνού ελέγχου των επιθυμιών και αρχικών στόχων και αυτών που τελικά επιτυγχάνονται. Γίνεται έτσι αναπροσαρμογή του αρχικού σχεδιασμού με βάση τις νέες, πραγματικές επιχειρηματικές συνθήκες.

Ένας άλλος κίνδυνος που βρίσκεται μπροστά στον νέο επιχειρηματία είναι η έλλειψη επιχειρηματικής κουλτούρας, που έχει ως επακόλουθο την υπερεκτίμηση των ικανοτήτων του. Δεν είναι ξένο στην ελληνική πραγματικότητα το φαινόμενο της άποψης ότι κανείς μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του. Αυτός είναι ένας κίνδυνος που αφορά κατά πολύ και τους παλαιούς επιχειρηματίες, ίσως μάλιστα περισσότερο αυτούς. Είναι πολύ συνηθισμένο να συναντά κανείς τον παλαιό και πιθανώς επιτυχημένο επιχειρηματία, ο οποίος «τυφλώνεται» από την γνώση της αγοράς που έχει και συχνά δεν μπορεί να παρακολουθήσει τα νέα δεδομένα και τις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αναπόφευκτα οδηγείται σταδιακά στην αποτυχία ή στη στασιμότητα και τον μαρασμό, μια και όπως είναι γνωστό αν μια επιχείρηση δεν επεκτείνεται συνεχώς κινδυνεύει περισσότερο να μείνει εκτός αγοράς. Και στην περίπτωση αυτή το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να βοηθήσει σημαντικά, καθώς δείχνει πώς να προσδιοριστούν με ακρίβεια οι ανάγκες της επιχείρησης και οι δυνατότητες του κάθε εργαζόμενου σε αυτήν, υπαλλήλων και ιδιοκτήτη.

Τέλος, άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία μιας νέας επιχειρηματικής δράσης είναι η επιλογή του χρόνου και του τόπου υλοποίησης της επένδυσης, η σωστή εκτίμηση του ανταγωνισμού, η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων marketing, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών (Internet, κ.λπ.). Σε κάθε περίπτωση, είναι σημαντικό οι νέοι υποψήφιοι επιχειρηματίες, πριν από οποιαδήποτε επιχειρηματική τους δράση, να εκτιμήσουν σωστά τις συνθήκες της αγοράς στην οποία επιθυμούν να εισέλθουν και να προσδιορίσουν τις προσωπικές τους ικανότητες και φιλοδοξίες σε μια πιο ρεαλιστική βάση.

² Βλ. Κεφάλαιο 6.

Κεφάλαιο 4

Είδη και Μορφές Επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα αποκαλείται με διάφορους τρόπους ανάλογα κάθε φορά με το θέμα και το στόχο που επιδιώκει να πετύχει. Οι περισσότεροι διαχωρισμοί της επιχειρηματικότητας γίνονται για λόγους θεωρητικής ανάλυσης και έρευνας του φαινομένου. Η διάκριση είναι περισσότερο φανερή σε μία μικρή παρά σε μία μεγάλη επιχείρηση, ενώ οι δυνατότητες εξάσκησης επιχειρηματικότητας είναι μεγαλύτερες σε μικρές επιχειρήσεις και αυτό γιατί:

- Ø Αν κάποιος έχει την ιδέα, την εφαρμόζει μόνος του
- Ø Οι αποφάσεις δεν καθορίζονται από επί μέρους διευθυντές και μετόχους
- Ø Οι ιδιοκτήτες έχουν διαφορετικά κίνητρα από τους διευθυντές όπου προτιμούν ήσυχη/ακίνδυνη πορεία της επιχείρησης ή αργή αλλά σταθερή μεγέθυνσή της, αποφεύγουν τη ριψοκίνδυνη αναπτυξιακή πορεία.

4.1. Γυναικεία Επιχειρηματικότητα

Οι προϋποθέσεις για να θεωρηθεί μια επιχείρηση “γυναικεία”, όπως ορίζεται από τον Οργανισμό για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (Ο.Α.Σ.Α.) είναι οι εξής: α) να υπάρχει γυναικεία συμμετοχή σε ποσοστό τουλάχιστον 51% στο κεφάλαιο της επιχείρησης και β) οι ενέργειες στρατηγικής σκοπιμότητας που αφορούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης να λαμβάνονται από την/τις ιδιοκτήτρια/-ες. Ο ορισμός των συγκεκριμένων προϋποθέσεων καθίσταται απαραίτητος για την “πραγματική” καταγραφή των γυναικείων επιχειρήσεων, καθώς μεγάλος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων, όπου οι συνέταιροι είναι διαφορετικού φύλου ή, σε περιπτώσεις οικογενειακών επιχειρήσεων, η γυναίκα καταγράφεται ως ιδιοκτήτρια για φορολογικούς λόγους, ενώ στην ουσία ο άνδρας λαμβάνει τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας και ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα.

Την τελευταία δεκαετία, έχουν εκπονηθεί αρκετές μελέτες με σκοπό τη διερεύνηση της γυναικείας επιχειρηματικότητας. Οι περισσότερες στοχεύουν στη διατύπωση συμπερασμάτων προκειμένου να γίνουν γνωστά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της και οι παράγοντες που την επηρεάζουν, καθώς και να

παρουσιαστεί η ανάγκη εφαρμογής αναπτυξιακών πολιτικών για την ενίσχυσή της. Σύμφωνα λοιπόν με αυτές τις έρευνες, επιβεβαιώνεται η υστέρηση της γυναικείας επιχειρηματικότητας έναντι αυτής των ανδρών. Πιο συγκεκριμένα αναδεικνύονται οι ακόλουθες δύο προτάσεις: α) ότι είναι πιθανότερο ένα νέο εγχείρημα να υλοποιηθεί από κάποιον άνδρα παρά από κάποια γυναίκα και β) ότι υψηλότερη επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων εμφανίζουν οι γυναίκες των αναπτυσσόμενων χωρών συγκριτικά με τις ανεπτυγμένες.

Η τάση αυτή για τις πιο ανεπτυγμένες χώρες έχει ερμηνευτεί από τη σαφή προτίμηση των γυναικών – ειδικά στην αρχή της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας – για μισθωτή εργασία (σε θέσεις στο δημόσιο τομέα ή σε μεγάλες επιχειρήσεις), όπου παρέχονται σημαντικές διευκολύνσεις στην εργαζόμενη μητέρα (ιατρικές υπηρεσίες, άδειες μητρότητας, κ.λπ.). Αυτές, δηλαδή, οι θεσμικά κατοχυρωμένες ευνοϊκότερες συνθήκες εργασίας για τις γυναίκες δικαιολογούν την εστίαση και την εντονότερη προσπάθεια για εύρεση / διατήρηση κάποιας αντίστοιχης μισθωτής εργασίας, ειδικά αν εκλείπουν πιθανά κίνητρα ευκαιρίας που θα μπορούσαν να σηματοδοτήσουν μία αλλαγή συμπεριφοράς του γυναικείου πληθυσμού (Ιωαννίδης, Τσακανίκας, Χατζηχρήστου, 2010).

Οι γυναίκες τείνουν να αποτελέσουν μια αναξιοποίητη δεξαμενή ανθρώπινου δυναμικού, παρόλο που η προώθηση τους στην αγορά εργασίας θα μπορούσε να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο με οικονομικό, κοινωνικό και αναπτυξιακό ενδιαφέρον. Είναι επίσης σαφές πως αν δεν αποτελέσουν οι ίδιες οι γυναίκες μοχλό ανάπτυξης για την κοινωνία μας, είναι δύσκολο να επιτευχθεί οικονομική και ποιοτική ανάπτυξη, να οικοδομηθεί ένα δημοκρατικό περιβάλλον ισότητας και αλληλεγγύης, μια κοινωνία συνοχής. Έτσι, βασικός στόχος θα πρέπει να είναι η ενίσχυση με κάθε τρόπο της γυναικείας απασχόλησης και η καταπολέμηση των ανισοτήτων που αποδυναμώνουν σημαντικά τη θέση της γυναίκας στην επαγγελματική, οικονομική και κοινωνική ζωή.

Συνεπώς, οι γυναίκες πρέπει να υποστηριχθούν, έτσι ώστε να ανακτήσουν την αυτοπεποίθησή τους, να μην φοβούνται να εξετάσουν τα δεδομένα, να ενημερώνονται και να απευθύνονται σε υπηρεσίες στήριξης των επιχειρήσεων που δίνουν έμφαση στις δικές τους ιδιαιτερότητες και ανάγκες.

4.2. Πράσινη Επιχειρηματικότητα

4.2.1 Η Έννοια της Πράσινης Επιχειρηματικότητας

Πράσινη επιχειρηματικότητα είναι εκείνη η μορφή οικονομικής δραστηριότητας η οποία θέτει την προστασία του περιβάλλοντος και της φύσης γενικότερα στο επίκεντρο της στρατηγικής της. Η πράσινη επιχειρηματικότητα συνίσταται στη θετική στάση της επιχείρησης απέναντι στην περιβαλλοντική προστασία, τόσο με τα προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγει, όσο και με τις διαδικασίες παραγωγής. Η πράσινη επιχείρηση κρατάει θετική στάση απέναντι στην προστασία του περιβάλλοντος στο σύνολο των δραστηριοτήτων της.

Τα περισσότερα από τα σύγχρονα συστήματα παραγωγής και κατανάλωσης δημιουργήθηκαν σε εποχές όπου οι φυσικοί πόροι και οι αντοχές του φυσικού περιβάλλοντος θεωρούνταν ανεξάντλητοι. Είναι σαφές πως αυτή η υπόθεση δεν ισχύει πια και οι προσωπικές και επιχειρηματικές αποφάσεις πρέπει να προσαρμοστούν ανάλογα.

Πλέον το δίλημμα «περιβάλλον ή ανάπτυξη;» έχει ξεπεραστεί στις αναπτυγμένες χώρες. Η πράσινη επιχειρηματικότητα είναι μία αναδύομενη μορφή οικονομικής δραστηριότητας που σχηματίζεται από δύο βασικές ανάγκες της εποχής μας, την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής και την ήπια αξιοποίηση του φυσικού περιβάλλοντος.

Η εφαρμογή μιας επιτυχημένης περιβαλλοντικής στρατηγικής αφορά:

- Ø Τη δραστική βελτιστοποίηση της χρήσης των φυσικών πόρων, όπως το νερό, η ενέργεια και οι πρώτες ύλες. Εξοικονομώντας πόρους διασφαλίζεται η ύπαρξή τους για μεγαλύτερο διάστημα στο μέλλον.
- Ø Μια πράσινη επιχείρηση δεν έχει φύρα. Η φύρα είναι σπατάλη και χρημάτων και φυσικών πόρων.
- Ø Η πράσινη επιχείρηση έχει ως στόχο την αποδοτικότερη κάλυψη των πραγματικών αναγκών του καταναλωτή. Δηλαδή, δεν παράγει απαραίτητως προϊόντα, αλλά εστιάζει στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.
- Ø Μακροπρόθεσμα, σκοπός της πράσινης επιχείρησης θα πρέπει να είναι η επένδυση στην προστασία και αποκατάσταση του φυσικού περιβάλλοντος, όπου απειλείται.

Η πράσινη επιχείρηση δε βλέπει το περιβάλλον ως περιοριστικό παράγοντα στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας. Αντίθετα, επιστρατεύει τη δημιουργικότητά της για να βρει τρόπους να συμφιλιώσει την οικονομική δραστηριότητα με την προστασία του.

Η απόφαση για «επένδυση» στην υιοθέτηση οικολογικών πρακτικών κατά τον σχεδιασμό, την παραγωγή, την ανάπτυξη, την προώθηση, τη διάθεση και τη χρήση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει μια Μικρή και Μεσαία επιχείρηση είναι μια έξυπνη επιλογή γιατί:

1. Συμφέρει οικονομικά καθώς:

- Ø Μπορεί να μειωθεί το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης.
- Ø Δημιουργούνται νέες εμπορικές ευκαιρίες για τη διάθεση του παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας στην «πράσινη» αγορά.
- Ø Αξιοποιούνται αποτελεσματικά οι οικονομικές ευκαιρίες και τα κίνητρα που παρέχονται από το κράτος και την Ευρωπαϊκή Ένωση.
- Ø Αυξάνονται οι πιθανότητες απόκτησης δανείου με ευνοϊκότερους όρους.
- Ø Δημιουργούνται ευνοϊκές προϋποθέσεις για την προσέλκυση «πράσινων» επενδύσεων.
- Ø Εξασφαλίζονται ευνοϊκότεροι όροι ασφάλισης.

2. Γίνεται πιο εύκολη η εφαρμογή της περιβαλλοντικής νομοθεσίας.

3. Σεβόμαστε το περιβάλλον.

4. Διαθέτουμε ενισχυμένη επιχειρηματική κοινωνική υπευθυνότητα.

Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου μεγέθους και κλάδου δραστηριότητας, οφείλουν, μπορούν και αξίζει (με την επιχειρηματική έννοια) να ασχοληθούν με την πράσινη επιχειρηματικότητα. Οφείλουν γιατί ευθύνονται σε μεγάλο βαθμό για την υποβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος. Μπορούν γιατί, αντίθετα με ό τι πιστεύεται, τα περιβαλλοντικά ζητήματα δεν είναι περίπλοκα, δεν απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και μεγάλες δαπάνες. Αξίζει διότι με το σωστό σχεδιασμό και την ανάλογη στρατηγική μπορούν να εξασφαλίσουν οφέλη και να συμβάλουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των επιχειρήσεων.

4.2.2 Νέες Προοπτικές Ανάπτυξης μιας Οικονομίας

Στα πλαίσια της πράσινης επιχειρηματικότητας, η παραγωγική διαδικασία μιας οποιασδήποτε επιχείρησης γίνεται κατά κανόνα μέσα από φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές που εμπεριέχουν το στοιχείο της καινοτομίας. Έτσι, εκτός από τα περιβαλλοντικά οφέλη από την υιοθέτηση μιας τέτοιας παραγωγικής αντίληψης από μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων, ανοίγεται και μια νέα αγορά προϊόντων και υπηρεσιών που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή αυτών των πρακτικών. Με τον τρόπο αυτόν δίνεται η δυνατότητα σε νέες και καινοτόμες επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν στον κλάδο, με πολλαπλά οφέλη για μια οικονομία (αύξηση θέσεων εργασίας, κ.λπ.).

Όπως σε κάθε μορφή επιχειρηματικότητας έτσι και στην πράσινη επιχειρηματικότητα αφετηρία είναι η προσπάθεια για επίτευξη κέρδους. Σύμφωνα με τον καθηγητή οικονομικών στο πανεπιστήμιο του Harvard, περιβάλλον και ανταγωνιστικότητα δεν είναι αντίθετες έννοιες αλλά η προστασία του περιβάλλοντος είναι προϋπόθεση για υψηλή ανταγωνιστικότητα με την εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών που θα αρμόζουν με την αυστηρή περιβαλλοντική νομοθεσία που προσπαθεί να επιβάλλει η Ευρωπαϊκή Ένωση. Σήμερα στην Ε.Ε. η άποψη του Porter έχει επαληθευτεί σε αρκετές περιπτώσεις όπως στη Γερμανία όπου παρά το γεγονός ότι είναι η χώρα με την αυστηρότερη περιβαλλοντική νομοθεσία στην Ε.Ε. η ανταγωνιστικότητα παραμένει σε πολύ υψηλά επίπεδα και ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός οδήγησε σε δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τις Γερμανικές επιχειρήσεις.

4.3. Ενδοεπιχειρηματικότητα

Η μορφή επιχειρηματικότητας η οποία αφορά στο εσωτερικό μεγάλων επιχειρήσεων είναι η ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship ή corporate entrepreneurship). Δεν σχετίζεται με την ίδρυση νέων εταιριών αλλά με τη δημιουργία νέων τομέων, κλάδων ή και προϊόντων μέσα σε μία μεγάλη εταιρεία. Πολλές μεγάλες εταιρίες παροτρύνουν τα υψηλά στελέχη τους να γίνουν ενδοεπιχειρηματίες στη δουλειά τους, δηλαδή να πάρουν πρωτοβουλίες και να αναπτύξουν στα τμήματα τους φιλοσοφία και πνεύμα επιχειρηματικότητας (Μπελδέκος, 2008).

Η ενδοεπιχειρηματικότητα ως έννοια εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 90 απαντώντας στον “κορεσμό” που παρατηρείται σε μεγάλες και δυσκίνητες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Μέσω της ενδοεπιχειρηματικότητας, οι μεγάλες επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν το επιχειρηματικό πλεονέκτημα. Η ενδοεπιχειρηματικότητα αντιμετωπίστηκε αρχικά από πολλούς ως οξύμωρη έννοια. Ουσιαστικά, η ενδοεπιχειρηματικότητα γεφυρώνει το επιχειρείν των μικρό – μεσαίων επιχειρήσεων με αυτό των μεγάλων εταιρειών. Οι Antoncic & Hisrich (2003) συμφωνούν με τον ευρύ της ορισμό ως επιχειρηματικότητα στο εσωτερικό επιχειρήσεων που όμως δεν αφορά στις διαδικασίες του πυρήνα τους και επισημαίνουν ότι απαντάται σε διαφορετικό βαθμό στο ενδοεπιχειρηματικό συνεχές. Με τον πλέον συμπεριληπτικό όρο της ενδοεπιχειρηματικότητας, οι συγγραφείς περιλαμβάνουν τουλάχιστον οκτώ διαδικασίες στο εσωτερικό μεγάλων εταιρειών:

- Ø την δημιουργία νέων αυτόνομων ενδοεταιρικών μονάδων,
- Ø τη δημιουργία νέων προϊόντων,
- Ø την καινοτομία σε προϊόντα και υπηρεσίες,
- Ø την καινοτομία σε διαδικασίες παραγωγής,
- Ø την ανανέωση της εταιρείας,
- Ø την ανάληψη ρίσκου από τους εργαζόμενους,
- Ø την πρόνοια και την προεργασία για πρωτοβουλίες της εταιρείας και
- Ø το επιχειρηματικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Εταιρίες όπως η 3M, η Apple, και η Intel θεωρούνται πως εφαρμόζουν ενδοεπιχειρηματικότητα.

4.4. Ακαδημαϊκή Επιχειρηματικότητα

Μια άλλη μορφή επιχειρηματικότητας άμεσα συνδεδεμένης με την καινοτομία αναφέρεται ως ακαδημαϊκή επιχειρηματικότητα (academic entrepreneurship) και αφορά σε πανεπιστήμια ή άλλα ακαδημαϊκά ιδρύματα (Louis et al. 1989, O’Shea et al. 2004, Shane 2004).

Με τον όρο αυτό υπονοείται η επιχειρηματική δραστηριοποίηση των πανεπιστημίων προκειμένου να εμπορευματοποιήσουν αποτελέσματα της έρευνας την οποία εκπονούν με τη μορφή καινοτόμων προϊόντων στην αγορά. Για το σκοπό

αυτό, τα ακαδημαϊκά ιδρύματα ιδρύουν μικρές “δορυφορικές” εταιρείες καινοτομίας (spin-offs) οι οποίες μεταφέρουν τεχνολογία από την ακαδημαϊκή κοινότητα στη βιομηχανία. Σε μια ευρύτερη προσέγγιση, η ανάπτυξη ευρεσιτεχνιών, πέρα από τις ακαδημαϊκές δημοσιεύσεις, και η κατοχύρωση των δικαιωμάτων τους από τα πανεπιστήμια θεωρείται ακαδημαϊκή επιχειρηματικότητα. Επίσης, πολλά πανεπιστήμια σήμερα υποστηρίζουν την έναρξη μικρών εταιρειών από τους φοιτητές και τους αποφοίτους τους μέσω θερμοκοιτίδων επιχειρηματικότητας (business incubators) τις οποίες διαθέτουν (Hackett & Dilts 2004). Οι νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις (start-ups) από τους νέους αυτούς επιχειρηματίες στο εσωτερικό του πανεπιστημίου φιλοξενούνται στην επιχειρηματική θερμοκοιτίδα η οποία τους παρέχει βασικό εξοπλισμό και συμβουλευτική στην αρχική τους φάση, μέχρι δηλαδή να εισέλθουν στην αγορά. Έχει παρατηρηθεί ότι η “επώαση” των επιχειρήσεων αυτών συμβάλλει ουσιαστικά στην αρχική βιωσιμότητά τους. Όταν η νέα επιχείρηση αποκτήσει μερίδιο στην αγορά ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό τότε αποχωρίζεται την επιχειρηματική θερμοκοιτίδα του πανεπιστημίου και αυτονομείται.

4.5. Δημόσια Επιχειρηματικότητα

Στην βιβλιογραφία της επιχειρηματικότητας αναφέρεται ορισμένες φορές η επιχειρηματικότητα του δημόσιου τομέα. Η έννοια αυτή δεν είναι καθιερωμένη ακαδημαϊκά και γενικά αμφισβητείται η συνέργεια της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας με τη δημόσια διοίκηση (π.χ. Terry 1993). Η δημόσια επιχειρηματικότητα (public entrepreneurship) μπορεί να συζητηθεί μόνο σε ορισμένες περιπτώσεις και υπό προϋποθέσεις (π.χ. Zerbinati & Souitaris 2005). Ένα στέλεχος του δημοσίου τομέα μπορεί να θεωρηθεί ότι λειτουργεί επιχειρηματικά όταν τείνει να οργανώσει τους διαθέσιμους πόρους προς μια μορφή υψηλότερης παραγωγικότητας, σύμφωνα με τη θεώρηση του Say στις αρχές του 19^{ου} αιώνα. Η παραγωγικότητα αυτή αφορά αυστηρά σε κοινωνικά αγαθά και αξίες όμοια με την κοινωνική επιχειρηματικότητα. Κατά συνέπεια η δημόσια επιχειρηματικότητα θα πρέπει να υιοθετεί καινοτομία προκειμένου να εξυπηρετήσει καλύτερα τους όποιους ενδιαφερόμενούς της (Boyett 1997).

4.6. Κοινωνική Επιχειρηματικότητα

Μια σύγχρονη και ιδιαίτερα δυναμική μορφή επιχειρηματικότητας η οποία κερδίζει όλο και περισσότερη προσοχή, είναι η κοινωνική επιχειρηματικότητα (social entrepreneurship) που στοχεύει να εξυπηρετήσει και να καλύψει κοινωνικές και ανθρωπιστικές ανάγκες (WWF, UNESCO, UNICEF). Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι επιχειρηματίες με κοινωνική αποστολή (Dees 1998). Η κοινωνική τους αποστολή είναι σαφής και καθορίζει τον τρόπο που ανακαλύπτουν και ακολουθούν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες. Όμοια με τους επιχειρηματίες οι οποίοι παράγουν αξία, οι κοινωνικοί επιχειρηματίες παράγουν κοινωνική αξία (social value), (Timmons). Για τους κοινωνικούς επιχειρηματίες η παραγωγή οικονομικής αξίας δεν είναι σκοπός αλλά μέσο για την επίτευξη της κοινωνικής αξίας. Ο Cannon (2000) χωρίζει τους κοινωνικούς επιχειρηματίες σε τρεις κατηγορίες: αυτούς που απέκτησαν πλούτο αλλού και επιθυμούν να επιστρέψουν ένα μέρος του για κοινωνικούς σκοπούς, αυτούς που παρείχαν κοινωνική εργασία και αναζητούν πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να προχωρήσουν αφού απογοητεύτηκαν από την ανεπάρκεια της κρατικής υποστήριξης, και σε ένα νέο ρεύμα ανθρώπων που ακολούθησαν οικονομικές και εμπορικές σπουδές έχοντας πάντοτε κατά νου την κοινωνική επιχείρηση. Ο Dees (1998) παρατηρεί ότι οι συνθήκες είναι πλέον ώριμες για την ανάπτυξη κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα δεν είναι νέο φαινόμενο και πολλοί επιχειρηματίες του παρελθόντος μπορούν σήμερα να χαρακτηριστούν ως κοινωνικοί επιχειρηματίες λόγω της κοινωνικής αξίας που παρήγαγαν μέσω των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους. Ωστόσο, η κοινωνική επιχειρηματικότητα σήμερα χρειάζεται να οριστεί ακαδημαϊκά προκειμένου να διαφοροποιηθεί από την κοινωνική εργασία και τον κοινωνικό ακτιβισμό. Οι Martin & Osberg (2007) επισημαίνουν ότι οι διαφορές των τριών αυτών μορφών κοινωνικής συμμετοχής διαφέρουν ως προς την ανάληψη άμεσης ή έμμεσης δράσης και ως προς την διατάραξη της υπάρχουσας ισορροπίας.

Είναι λοιπόν προφανές ότι η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι ενεργητική από κοινωνικο-οικονομικής άποψης και στοχεύει σε αίτια και όχι σε συμπτώματα προβληματικών κοινωνικών καταστάσεων. Γι αυτό και ο Dees παρατηρεί ότι δεν είναι καθόλου εύκολη έννοια και δεν θα πρέπει να συγχέεται με την περιστασιακή φιλανθρωπία ή την κοινωνική εταιρική ευθύνη. Η ίδρυση μιας οποιασδήποτε

επιχείρησης δεν αποτελεί πράξη επιχειρηματικότητας έτσι και οποιαδήποτε μη κερδοσκοπική εταιρεία δεν είναι εταιρεία κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Η καινοτομία και η αφοσίωση στο σκοπό είναι απαραίτητα συστατικά για το δεύτερο. Σύμφωνα με τον Dees, το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι η αποτίμηση της κοινωνικής συνεισφοράς (Young 2006).

Κεφάλαιο 5

Η Επιχειρηματική Ιδέα

5.1. Εισαγωγή

Κάθε επιχειρηματική διαδικασία ξεκινάει με τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση μίας ιδέας, προκειμένου να αποφασισθεί εάν θα αποτελέσει την βάση για ανάληψη επιχειρηματικής δράσης στο πλαίσιο νέας επιχείρησης ή επέκτασης υφιστάμενης επιχείρησης.

5.2. Ορισμός Επιχειρηματικής Ιδέας

Μία επιχειρηματική ιδέα μπορεί να εξελιχθεί στις ακόλουθες τρεις περιπτώσεις:

- Ø Σε ανάπτυξη νέου προϊόντος³, όταν αυτό υλοποιείται εξ ολοκλήρου από την επιχείρηση (π.χ. η ιδέα για ένα νέο παγωτό της εταιρείας «ΔΕΛΤΑ»).
- Ø Σε εμπορία νέου προϊόντος, όταν αυτό δεν το έχει αναπτύξει η ίδια η επιχείρηση, αλλά απλώς αναλαμβάνει την αντιπροσώπευσή του από έναν Οίκο του εσωτερικού ή εξωτερικού (π.χ. η ιδέα της εταιρείας «Μεταξιάς Διαγνωστικά» να εισάγει στην Ελληνική αγορά τον αιματολογικό αναλυτή Sysmex που κατασκευάζεται από την Ιαπωνική εταιρεία «ΤΟΑ»).
- Ø Σε δημιουργία νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας που απαιτεί ανάπτυξη ή εμπορία περισσότερων του ενός προϊόντων (π.χ. η ιδέα δημιουργίας της εταιρείας «Γρηγόρης Μικρογεύματα»).

Μία νέα επιχειρηματική ιδέα μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο ενασχόλησης είτε μίας υφιστάμενης επιχείρησης που ενδιαφέρεται να ενδυναμώσει την θέση της σε υπάρχουσα αγορά ή να επεκταθεί σε νέα αγορά, είτε ενός ατόμου που αξιολογεί εναλλακτικές ευκαιρίες, προκειμένου να αναλάβει επιχειρηματική δράση. Σε κάθε περίπτωση, μία επιχειρηματική ιδέα μπορεί να οδηγήσει σε ένα ή περισσότερα νέα προϊόντα.

5.3. Πηγές Επιχειρηματικών Ιδεών

³ Ο όρος «προϊόν» αναφέρεται, τόσο σε αγαθά (υλικά προϊόντα), όσο και σε υπηρεσίες (άυλα προϊόντα).

Η απόφαση ενός ατόμου να αναλάβει επιχειρηματική δράση προέρχεται συνήθως από την παρατήρηση ότι υπάρχει έλλειψη ενός προϊόντος στην αγορά. Η έλλειψη αυτή μπορεί να γίνει αισθητή, είτε μετά από επίσκεψή του σε εμπορική έκθεση (π.χ. Διεθνής Έκθεση Θεσσαλονίκης), είτε από δική του ανικανοποίητη ανάγκη.

Από την άλλη πλευρά, η άντληση νέων επιχειρηματικών ιδεών από υφιστάμενη επιχείρηση μπορεί να γίνει τόσο από το εσωτερικό της περιβάλλον (π.χ. λειτουργία marketing / πωλήσεων / παραγωγής / έρευνας και ανάπτυξης, τεχνικοί σύμβουλοι, ανώτατη διοίκηση), όσο και από το εξωτερικό της περιβάλλον (π.χ. πελάτες, εγχώριοι και διεθνείς ανταγωνιστές, διανομείς, κλαδικές μελέτες, εμπορικές εκθέσεις, σύμβουλοι επιχειρήσεων).

Σύμφωνα με έρευνα της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας (1993) που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 305 Ελληνικών επιχειρήσεων, η βασικότερη πηγή άντλησης επιχειρηματικών ιδεών για νέα προϊόντα ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριότητας είναι η διοίκηση της επιχείρησης, ακολουθούμενη από την εξειδικευμένη ζήτηση πελατών για συγκεκριμένα προϊόντα.

Η συμμετοχή του πελάτη, τόσο στη σύλληψη μίας νέας ιδέας για προϊόντα ή / και υπηρεσίες, όσο και στην περαιτέρω ανάπτυξή της έχει αποδειχθεί εξέχουσα σημασία σε πληθώρα ερευνών (π.χ. Alam, 2002, Gruner and Homburg, 2000, Neal and Corkindale, 1998).

Επιπλέον, αυτή θεωρείται ως ιδιαίτερα χρήσιμη πηγή επιχειρηματικών ιδεών στη βιομηχανική αγορά, σύμφωνα με έρευνες του διεθνούς κύρους Καθηγητή Von Hippel (1978, 1986). Ο ίδιος ανέπτυξε την σύγχρονη προσέγγιση του Μοντέλου Ενεργού Πελάτη (Μ.Ε.Π.) – «Customer Active Paradigm», την ισχύ της οποίας επιβεβαίωσε εμπειρικά σε βιομηχανικά προϊόντα. Η εν λόγω προσέγγιση έχει μεγαλύτερη εφαρμογή σε κλάδους όπου οι προμηθευτές δεν ελέγχουν την τεχνολογία της παραγωγικής διαδικασίας των πελατών τους ενώ οι πελάτες εξαρτώνται από τους προμηθευτές υλικών για βελτιώσεις στις μεθόδους παραγωγής τους.

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση του Μοντέλου Ενεργού Κατασκευαστή (Μ.Ε.Κ.) – «Manufacturer Active Paradigm», σύμφωνα με την οποία η καινοτομία ξεκινάει από τον κατασκευαστή, η προσέγγιση Μ.Ε.Π.

πρεσβεύει ότι ο ρόλος της ανάπτυξης επιχειρηματικών ιδεών για νέα προϊόντα επιβαρύνει τον πιθανό πελάτη, ο οποίος θα πρέπει να επιλέξει προμηθευτή κατάλληλο να τα κατασκευάσει, καθώς και να αναλάβει την πρωτοβουλία επικοινωνίας μαζί του. Ο ρόλος του κατασκευαστή στην παραδοσιακή προσέγγιση είναι να περιμένει πιθανούς πελάτες να υποβάλουν προτάσεις συνεργασίας, να αξιολογήσει τις προτάσεις τους για νέα προϊόντα και τελικά να επιλέξει εκείνες που θεωρούνται ως οι πλέον υποσχόμενες γι' αυτόν.

Στα τέλη της δεκαετίας του '80, ο Foxall (1989) εισήγαγε μια έννοια που αποτελεί προέκταση της παραδοσιακής προσέγγισης Μ.Ε.Π.. Βασιζόμενος σε μια σειρά ερευνών, πρότεινε την έννοια της «Πρωτοβουλίας του Χρήστη» ή της «Ανάστροφης Καινοτομίας του Χρήστη». Αυτή είναι ευρύτερη της προσέγγισης Μ.Ε.Π. και εμπεριέχει περιπτώσεις ανάπτυξης νέων βιομηχανικών προϊόντων, στις οποίες ένας χρήστης όχι μόνο επινοεί και εφαρμόζει μια πρωτότυπη ιδέα, αλλά είναι επιχειρησιακά σε εγρήγορση και επιζητά να επιτύχει την μέγιστη δυνατή απόδοση από την ευρύτερη διάδοση της καινοτομίας του. Έτσι, αντί να αφήνει παθητικά τον κατασκευαστή να αντλεί τα οφέλη από την συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα, ο χρήστης επιδιώκει ενεργά να κερδίσει όσο το δυνατόν περισσότερα, είτε συνάπτοντας ευνοϊκές για αυτόν συμφωνίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing) ή εκχώρησης δικαιωμάτων (licensing), είτε κατασκευάζοντας και εισάγοντας στην αγορά μόνος του το προϊόν. Στην πρώτη περίπτωση πρόκειται για μερικώς ολοκληρωμένη ενώ στη δεύτερη περίπτωση για πλήρως ολοκληρωμένη διαδικασία ανάπτυξης.

Παράλληλα, στη βιομηχανική αγορά παρατηρείται ότι είναι δυνατό ο πελάτης να εμπλέξει τον προμηθευτή στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, προκειμένου να συνεισφέρει στα στάδια αξιολόγησης της ιδέας, συγκεκριμενοποίησης του προϊόντος και φυσικής ανάπτυξής του (Petersen et al., 2003). Η πολιτική αυτή οδηγεί σε μείωση κόστους και χρόνου (χρήση εξαρτημάτων, μηχανών κ.λπ.) αλλά και σε αύξηση ποιότητας (παραγωγή λιγότερων ελαττωματικών προϊόντων, αξιοποίηση εμπειρίας προμηθευτή, κ.λπ.). Τέλος, η εμπλοκή των προμηθευτών μπορεί να δώσει ιδέες στον κατασκευαστή που θα οδηγήσουν με αποτελεσματικότερο τρόπο στην αντιμετώπιση προβλημάτων και στην ικανοποίηση αναγκών των τελικών χρηστών.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι ορισμένες επιχειρήσεις προτιμούν να αγοράζουν τα δικαιώματα χρήσης (πατέντες, εμπορικά σήματα ή / και τεχνογνωσία) από άλλες επιχειρήσεις αντί να αναπτύσσουν προϊόντα υψηλής τεχνολογίας μέσω ίδιας Έρευνας & Ανάπτυξης. Η προσέγγιση αυτή είναι γνωστή ως «Εισερχόμενη Τεχνολογία» (Inward Technology – ITL) και εμπλέκει την τεχνολογία νέου προϊόντος, την τεχνολογία παραγωγικής διαδικασίας και την τεχνογνωσία σε διοικητικά θέματα. Η υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης εξαρτάται από τις δυνατότητες που έχει η επιχείρηση να αναπτύσσει από μόνη της τεχνολογία και να την προσαρμόζει στις δικές της ανάγκες και συνθήκες. Παράγοντες που σχετίζονται με το μέγεθος ή την υπάρχουσα τεχνολογία μίας επιχείρησης, την διοίκησή της (π.χ. στόχους, στυλ, αντιλήψεις, προσδοκίες, στάση απέναντι στον κίνδυνο) και κυρίως με το ευρύτερο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται (π.χ. ανταγωνιστικό, οικονομικό, νομικό) θέτουν το πλαίσιο στο οποίο μπορεί να υιοθετηθεί η εν λόγω προσέγγιση με επιτυχία.

5.4. Τεχνικές Σύλληψης Επιχειρηματικών Ιδεών

Οι τεχνικές σύλληψης επιχειρηματικών ιδεών για νέα προϊόντα μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες:

- Ø Σε δημιουργικές τεχνικές όπου η έμφαση δίνεται στη δημιουργικότητα και φαντασία (π.χ. brainstorming), και
- Ø Σε αναλυτικές τεχνικές όπου η έμφαση δίνεται στην ανάλυση μιας συγκεκριμένης κατάστασης (π.χ. ανάλυση αγοράς).

Ανεξάρτητα από την τεχνική σύλληψης επιχειρηματικών ιδεών, ο Καναδός Καθηγητής Cooper (1993) προτείνει τις ακόλουθες κατευθυντήριες συστάσεις που περιορίζουν σημαντικά το ποσοστό αποτυχίας νέων επιχειρηματικών ιδεών:

1. *«Ακούτε τους πελάτες».*

Προτείνεται διεξαγωγή περιοδικών ερευνών σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματα των πελατών, καθώς επίσης και καθιέρωση ενός πάνελ πελατών, το οποίο ανά τακτά χρονικά διαστήματα θα εκθέτει ιδέες, θα κάνει υποδείξεις και παράπονα, προκειμένου να βελτιωθούν υπάρχοντα προϊόντα και να διαμορφωθούν προτάσεις για ανάπτυξη νέων προϊόντων.

2. *«Χρησιμοποιήστε τους πωλητές και τις ομάδες τεχνικής υποστήριξης».*

Υποστηρίζεται ότι ενδείκνυται να γίνεται συχνή αναθεώρηση των αναφορών που συντάσσουν, καθώς και να υποκινούνται προκειμένου να καταγράφουν και να μεταφέρουν στην επιχείρηση τον παλμό της αγοράς.

3. «Εφαρμόστε τεχνικές δημιουργικότητας»

Δηλαδή brainstorming με συμμετέχοντες άτομα από διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης.

5.5. Αξιολόγηση Επιχειρηματικών Ιδεών

5.5.1. Πηγές Πληροφόρησης

Οι πηγές άντλησης πληροφοριών, προκειμένου να αξιολογηθεί μία επιχειρηματική ιδέα, μπορεί να είναι:

- Ø κλαδικές μελέτες.
- Ø εκθέσεις – αναφορές συμβούλων.
- Ø πωλητές και άλλα στελέχη της επιχείρησης.
- Ø ενδιαμέσοι (π.χ. αντιπρόσωποι, χονδρέμποροι).
- Ø υφιστάμενοι ή δυνητικοί πελάτες.

Από τις παραπάνω πηγές, σημαντικότερη ως προς την αξιοπιστία στην αξιολόγηση μίας επιχειρηματικής ιδέας θεωρείται αυτή που αφορά σε υφιστάμενους ή δυνητικούς πελάτες. Εάν η αγορά-στόχος μίας επιχείρησης για την συγκεκριμένη ιδέα δεν θεωρείται ότι καλύπτει μία ανάγκη καλύτερα από τον ανταγωνισμό, τότε αυτή είναι πιθανότερο να αποτύχει. Για τον λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμο η αξιολόγηση μίας επιχειρηματικής ιδέας να βασίζεται, πρώτιστα στη άποψη που εκφράζεται από ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πελατών.

5.5.2. Κριτήρια Αξιολόγησης

Μετά την σύλληψη μίας επιχειρηματικής ιδέας ακολουθεί η αξιολόγησή της, προκειμένου να αποφασιστεί η δέσμευση πόρων για την ανάπτυξή της. Η ιδέα αρχικά αξιολογείται βάσει ενός συνόλου γενικών κριτηρίων. Σε αυτό το στάδιο, η επιχείρηση επιθυμεί να επιλέξει τις ιδέες που φαίνεται να προάγουν τους τιθέμενους στόχους και δύνανται να υλοποιηθούν με υπάρχοντες πόρους και τεχνογνωσία.

Αρχικά, οι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση διαμορφώνουν μία λίστα με βασικά κριτήρια που πρέπει να πληρούνται (*must meet criteria*). Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται αναφέρονται στις τεχνικές δυνατότητες και στις προοπτικές εμπορικής αξιοποίηση της ιδέας.

Εάν μία ιδέα δεν πληρεί τα κριτήρια που έχουν τεθεί απορρίπτεται. Εάν η ιδέα περάσει με επιτυχία την πρώτη φάση αξιολόγησης, τότε οι υπεύθυνοι ανάπτυξης διαμορφώνουν μία λίστα με πρόσθετα κριτήρια που θα έπρεπε να πληρούνται (*should meet criteria*).

Μία από τις ευρέως αποδεκτές προσεγγίσεις (Ο' Meara, 1961) ταξινομεί 17 κριτήρια αξιολόγησης μίας ιδέας σε 4 κατηγορίες, δηλαδή:

1. στη δυνατότητα εμπορικής αξιοποίησης.
2. στη διάρκεια.
3. στην ικανότητα παραγωγής και
4. στη δυνατότητα ανάπτυξης.

5.5.3. Μέθοδος Αξιολόγησης

Από την πληθώρα κριτηρίων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση μίας επιχειρηματικής ιδέας θα πρέπει να επιλεγούν τα πλέον σημαντικά και κρίσιμα για την επιτυχία του συγκεκριμένου επιχειρηματικού εγχειρήματος. Η επιλογή όμως αυτή δεν είναι εύκολη και γι' αυτό απαιτείται η συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων και αξιόπιστων πληροφοριών, προκειμένου να γίνει ορθή αξιολόγηση των επιχειρηματικών δεδομένων.

Αφού επιλεγούν τα κατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης και χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο βαθμολόγησης (*scoring model*), η επιχείρηση μπορεί να αξιολογήσει την επιχειρηματική ιδέα δίνοντας της βαθμολογία για κάθε κριτήριο και σταθμίζοντας στη συνέχεια τις επιμέρους βαθμολογίες ανάλογα με τις ικανότητες της επιχείρησης και την σπουδαιότητα που έχει κάθε κριτήριο για την τελική επιτυχία της ιδέας. Όσο μεγαλύτερη είναι η συνολική βαθμολογία που συγκεντρώνει μία επιχειρηματική ιδέα, τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα επιτυχίας της στην αγορά.

Για καλύτερη κατανόηση της αξιολόγησης επιχειρηματικών ιδεών με την μέθοδο ενός μοντέλου βαθμολόγησης παρατίθεται στη συνέχεια σχετικό παράδειγμα.

5.5.4. Παράδειγμα Αξιολόγησης

Ολοκληρώνοντας την υπο-ενότητα της αξιολόγησης επιχειρηματικής ιδέας, κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά στην έννοια του «ελέγχου ιδέας» (concept testing)⁴. Πρόκειται για δοκιμή μίας επιχειρηματικής ιδέας στην αγορά-στόχο με την συλλογή πληροφοριών αναφορικά με:

1. τον βαθμό, στον οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται την χρησιμότητα της ιδέας για την ικανοποίηση των αναγκών τους, και
2. την πρόθεσή τους να αγοράσουν (ή να δοκιμάσουν) το τελικό προϊόν που θα παραχθεί.

Η περιγραφή της ιδέας (concept statement) που θα ελεγχθεί στο πλαίσιο του ελέγχου ιδέας θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο κοντά στο τελικό προϊόν που θα παραχθεί, ώστε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να είναι πιο αξιόπιστα.

Ο έλεγχος ιδέας γίνεται συνήθως μέσω προσωπικής συνέντευξης στο σπίτι (καταναλωτική αγορά) ή στο γραφείο (βιομηχανική αγορά) του ερωτώμενου.

Η βασική ερώτηση που υποβάλλεται είναι η εξής: «Πόσο πιθανό είναι να αγοράζατε αυτό το προϊόν;» και η κλίμακα απάντησης είναι «Σίγουρα θα το αγοράζα», «Μάλλον θα το αγοράζα», «Δεν μπορώ να πω με βεβαιότητα», «Μάλλον δεν θα το αγοράζα», «Σίγουρα δεν θα το αγοράζα».

Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι, τα εν λόγω αποτελέσματα δίνουν μία πρώτη αίσθηση των προθέσεων της αγοράς-στόχου και επομένως του μεριδίου αγοράς. Δεν είναι όμως λίγες οι περιπτώσεις που ένα άτομο μπορεί να εκφράσει ιδιαίτερα θετική άποψη για ένα προϊόν, αλλά όταν αυτό εισαχθεί στην αγορά να μην το αγοράσει. Ένας τρόπος για να προσδιοριστεί το αναμενόμενο μερίδιο αγοράς ενός προϊόντος είναι να συνυπολογιστεί ένα ποσοστό περίπου 75% όσων απάντησαν «Σίγουρα θα το αγοράζα» και ένα ποσοστό γύρω στο 35% όσων απάντησαν «Μάλλον θα το αγοράζα» (τα ακριβή ποσοστά εξαρτώνται από το πόσο συντηρητικές είναι οι εκτιμήσεις).

Ειδικά για προϊόντα που πωλούνται ή προβάλλονται μέσω διαδικτύου, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο λεγόμενος «στεγνός έλεγχος» (dry test) (Lodish et al., 2001). Στην περίπτωση αυτή, περιγράφεται ένα προϊόν και εάν είναι εφικτό δίνεται και η

⁴ Για περαιτέρω μελέτη, βλ. Crawford, 1997 και Lodish et al., 2001.

εικόνα ενός πρωτοτύπου για την δυνατότητα άμεσης (on-line) παραγγελίας. Όταν ο ενδιαφερόμενος ξεκινήσει την διαδικασία της παραγγελίας, ενημερώνεται ότι πρόκειται για ένα προϊόν το οποίο βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης και ότι η επιχείρηση επιδιώκει να καταγράψει την πρόθεση αγοράς του. Βέβαια, στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να δοθούν στον ενδιαφερόμενο οι απαραίτητες διευκρινήσεις ώστε να μην θεωρήσει ότι εξαπατήθηκε από την επιχείρηση (π.χ. υπόσχεση ότι θα το λάβει δωρεάν ή σε προνομιακή τιμή ή με την προσφορά ενός δώρου).

Τέλος, αναφορικά με τον τρόπο που πρέπει να διατυπωθούν οι σχετικές ερωτήσεις, διακρίνουμε δύο επιμέρους τύπους δοκιμών (Lodish et al., 2001):

1. *Μεμονωμένη δοκιμή* (monadic testing): Το άτομο ερωτάται για μία μόνο ιδέα. Ενδείκνυται στην περίπτωση που δεν υπάρχουν ανταγωνιστές ή είναι δύσκολο να εντοπιστούν ή και ακόμα όταν ο υποψήφιος αγοραστής δεν κάνει εκτεταμένη έρευνα για εναλλακτικά προϊόντα κατά την διαδικασία λήψης μίας αγοραστικής απόφασης.
2. *Συνδυασμένη δοκιμή* (paired comparison testing): Το άτομο ερωτάται για ένα ζεύγος ιδεών (pair of concepts). Η μία ιδέα αφορά στο νέο προϊόν και η άλλη ιδέα αναφέρεται στο προϊόν του κυριότερου ανταγωνιστή. Η σχετική ερώτηση είναι η εξής: «Ποιο από τα δύο προϊόντα θα προτιμούσατε να αγοράσετε, το προϊόν Α ή το προϊόν Β;» και η κλίμακα απάντησης είναι: «Σίγουρα το Α», «Μάλλον το Α», «Δεν μπορώ να πω με βεβαιότητα», «Μάλλον το Β», «Σίγουρα το Β».

5.6. Κατοχύρωση Επιχειρηματικών Ιδεών

Υπάρχουν επιχειρηματικές ιδέες που είναι πρωτότυπες και οδηγούν στην παραγωγή πιο καινοτομικών προϊόντων. Κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις, τέτοιες ιδέες μπορούν να κατοχυρωθούν από την επιχείρηση, ώστε να αποφευχθεί η αντιγραφή τους από τον ανταγωνισμό και να διατηρηθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα από την παραγωγή και εμπορική τους αξιοποίηση για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (γίνεται εκτενέστερη αναφορά σε παρακάτω κεφάλαιο).

Η κατοχύρωση πρωτότυπων ιδεών που μπορούν να χαρακτηριστούν σαν εφευρέσεις γίνεται στην Ελλάδα από τον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας, ο

οποίος εκδίδει διπλώματα ευρεσιτεχνίας, πιστοποιητικά υποδείγματος χρησιμότητας και άλλους τίτλους προστασίας.

Στην περίπτωση που επιθυμείται κατοχύρωση επιχειρηματικής ιδέας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, τότε αρμόδιος φορέας είναι το Ευρωπαϊκό Γραφείο Πατέντων.

Κεφάλαιο 6

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)

6.1. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο

Ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο (Ε.Σ.) αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε μικρομεσαία επιχείρηση, και νέο επιχειρηματία, διότι συμβάλλει στη δομή και οργάνωση αυτής, και στη σωστή λήψη αποφάσεων. Ακόμη, βοηθά στην καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση της αγοράς, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού, και καταδεικνύει την επίτευξη ή όχι των στόχων. Σήμερα, θεωρείται απαραίτητο εργαλείο μιας σύγχρονης επιχείρησης και συχνά προαπαιτείται να προσκομίζεται (π.χ.) στη λήψη δανείου από τις τράπεζες. Σκοπός του είναι να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση (αγορά, επιχείρηση) και να καθοδηγήσει τις ενέργειες των μελών – στελεχών της επιχείρησης προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα έγγραφο που περιγράφει μια δραστηριότητα για μια συγκεκριμένη μελλοντική περίοδο. Ο όρος *δραστηριότητα* μπορεί να αφορά στη λειτουργία μιας νέας ή μιας ήδη υπάρχουσας μικρής ή μεγάλης επιχείρησης. Μπορεί να αναφέρεται σε ολόκληρη την επιχείρηση ή σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα αυτής. Μπορεί τέλος να αφορά εμπορική επιχείρηση ή μη κερδοσκοπικό οργανισμό ή φιλανθρωπικό ίδρυμα. Η *μελλοντική περίοδος* ορίζεται συνήθως ως τρία ή πέντε χρόνια. Μπορεί να είναι π.χ. τα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης της Νέας Οικονομίας ή τα επόμενα 5 πέντε χρόνια λειτουργίας μιας υπάρχουσας παραδοσιακής επιχείρησης.

Το επιχειρηματικό σχέδιο εκπονείται πριν από την έναρξη της δραστηριότητας και ενημερώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα (ετήσια) ή όταν συμβαίνουν δραστικές αλλαγές στο εξωτερικό ή εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που απαιτούν αναθεώρηση των υποθέσεων που λαμβάνονται υπόψη.

Το παρόν κεφάλαιο είναι προσανατολισμένο στην εκπόνηση επιχειρηματικών σχεδίων που αφορούν την έναρξη μιας νέας επιχείρησης ή μιας νέας δραστηριότητας σε υπάρχουσα επιχείρηση. Οι συγκεκριμένοι στόχοι του κεφαλαίου είναι να:

Ø Αποσαφηνιστεί ο ρόλος του επιχειρηματικού σχεδίου.

- Ø Διευκρινιστεί ποιος το δημιουργεί και σε ποιον απευθύνεται.
- Ø Παρουσιαστούν βήμα-βήμα τα μέρη που αποτελούν ένα επιχειρηματικό σχέδιο.
- Ø Δοθεί ένας οδηγός αξιολόγησης επιχειρηματικών σχεδίων.

6.1.1. Ο Ρόλος του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί την γραπτή έκφραση της στρατηγικής της επιχείρησης. Ως το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας σχεδιασμού μπορεί να βοηθήσει τον επιχειρηματία να γνωρίσει καλύτερα την επιχείρηση του και να διευκολύνει τη διοικητική ομάδα στην πορεία προς τους στόχους. Μπορεί επίσης να αποτελέσει μια βάση ελέγχου και παρακολούθησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ύστερα από την υλοποίησή της, ώστε να διαπιστώνεται η συμμόρφωση προς την επιλεγόμενη στρατηγική.

Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την άντληση εξωτερικής χρηματοδότησης. Λειτουργεί ως το όχημα με το οποίο ο επιχειρηματίας θα προσελκύσει επενδυτές (π.χ. κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου) καθώς και νέους μετόχους σε όλες τις φάσεις της επιχειρηματικής διαδικασίας.

Τέλος, το επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιείται ως εργαλείο marketing με την έννοια ότι αποτελεί μια ολοκληρωμένη παρουσίαση της επιχείρησης σε προμηθευτές, πελάτες και συνεργάτες στρατηγικής σημασίας. Υπό αυτήν την έννοια, ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την προσέλκυση ικανών στελεχών από την αγορά εργασίας.

Το ύφος που θα υιοθετηθεί κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος του αναγνώστη στον οποίο απευθύνεται. Επομένως πριν τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου απαραίτητος είναι ο σαφής προσδιορισμός του αποδέκτη – αναγνώστη του.

6.1.2. Ο Συντάκτης του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο ετοιμάζεται από τον ίδιο τον επιχειρηματία. Ο επιχειρηματίας έχει συλλάβει την επιχειρηματική ιδέα και είναι ο καταλληλότερος για να εκθέσει το τι ακριβώς αφορά το νέο επιχειρηματικό εγχείρημα. Η συνεισφορά των υπόλοιπων μελών της διοικητικής ομάδας και των προϊσταμένων

των διάφορων τμημάτων (στην περίπτωση που η επιχείρηση υπάρχει ήδη) είναι αναγκαία καθώς γνωρίζουν σε μεγαλύτερο βάθος τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης και τα λεπτομερή προγράμματα δράσης κάθε τμήματος. Η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου επιβάλλει επίσης την ανάμιξη συμβούλων πολλών ειδικοτήτων όπως δικηγόροι, σύμβουλοι marketing, λογιστές που ενδεχομένως να μην απασχολούνται στην επιχείρηση.

6.1.3. Τα Χαρακτηριστικά ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το μέγεθος και η δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι δεσμευτικά. Εντούτοις ένα σχετικά σύντομο έγγραφο (30 – 50 σελίδες) διαβάζεται ευκολότερα από τον αναγνώστη και αυτό είναι αναγκαίο στην περίπτωση που απευθύνεται σε επενδυτές που καθημερινά εξετάζουν πολλά επιχειρηματικά σχέδια.

Ο συντάκτης δεν πρέπει να υποθέτει ότι ο αποδέκτης είναι εξοικειωμένος με την τεχνολογία ή την αγορά που πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Συνεπώς, αναλύονται όλες οι πτυχές της επιχειρηματικής δράσης με τρόπο απλό και κατανοητό και αποφεύγεται η χρήση εξειδικευμένης ορολογίας (που μπορεί να παρατεθεί σε παράρτημα μαζί με σύντομη επεξήγηση).

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιέχει αναφορές σε πηγές πληροφοριών, όπως επιστημονικά άρθρα και κλαδικές μελέτες (π.χ. για την τεκμηρίωση των υποθέσεων σχετικά με τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς). Πολύτιμος βοηθός του επιχειρηματία κατά την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να αποδειχτεί το διαδίκτυο καθώς διαθέτει πληθώρα επιστημονικών πληροφοριών και εξειδικευμένους ιστότοπους που προσφέρουν βοήθεια για τη σύνταξη επιχειρηματικών σχεδίων και χρήσιμες συμβουλές για το ξεκίνημα ενός νέου επιχειρηματικού εγχειρήματος.

6.1.4. Τι Περιλαμβάνει ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο

Το περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού σχεδίου διαφοροποιείται ανάλογα με τον αναγνώστη στον οποίο απευθύνεται και τον σκοπό για τον οποίο εκπονείται. Εντούτοις, αν και η δομή του δεν είναι δεσμευτική, ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τις εξής θεματικές ενότητες:

Ø Επιτελική σύνοψη.

- Ø Περιγραφή επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Ø Προϊόντα και υπηρεσίες.
- Ø Ανάλυση αγοράς – ανταγωνισμού.
- Ø Σχεδιασμός marketing.
- Ø Οργανωσιακός σχεδιασμός.
- Ø Σχεδιασμός λειτουργιών.
- Ø Οικονομικός Σχεδιασμός.
- Ø Εκτίμηση κινδύνων.
- Ø Παράρτημα (π.χ. βιογραφικά διοικητικής ομάδας).

Στη συνέχεια αναλύεται το περιεχόμενο της κάθε μιας από αυτές τις ενότητες.

6.1.4.1. Επιτελική Σύνοψη

Η επιτελική σύνοψη παρέχει μια συνοπτική και σαφή εικόνα του επιχειρηματικού εγχειρήματος σε δύο – τρεις σελίδες. Ουσιαστικά αποτελεί “ένα μικρό επιχειρηματικό σχέδιο μέσα σε ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο”.

Σκοπός της είναι να προκαλέσει το ενδιαφέρον του αναγνώστη ώστε να συνεχίσει με την ανάγνωση του υπόλοιπου εγγράφου. Ιδιαίτερα στην περίπτωση που οι αποδέκτες είναι διαχειριστές κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου, που λαμβάνουν καθημερινά πολλά επιχειρηματικά σχέδια, η επιτελική σύνοψη αποτελεί συχνά το βασικό κριτήριο για το αν θα μελετήσουν το επιχειρηματικό σχέδιο ή όχι. Η επιτελική σύνοψη προηγείται του υπόλοιπου σχεδίου αλλά επειδή περιέχει τα σημαντικότερα σημεία του είναι σκόπιμο να συντάσσεται ύστερα από την ολοκλήρωση όλων των μερών. Όταν ο αποδέκτης ολοκληρώσει την ανάγνωση της επιτελικής σύνοψης, πρέπει να είναι σε θέση να διηγηθεί με σύντομο τρόπο το επιχειρηματικό εγχείρημα. Συνεπώς, η επιτελική σύνοψη πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τα εξής:

- Ø σύντομη περιγραφή της επιχείρησης, της επιχειρηματικής ιδέας και της επιχειρηματικής ευκαιρίας.
- Ø την αποστολή, το όραμα και τη στρατηγική της.
- Ø τα προϊόντα / υπηρεσίες που (θα) προσφέρει.
- Ø την αγορά στην οποία στοχεύει και προβλέψεις για πωλήσεις.

- Ø τους παράγοντες που αποτελούν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διαφοροποιούν την επιχείρηση από τις υπόλοιπες.
- Ø το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Ø τη στρατηγική marketing.
- Ø τις ικανότητες της διοικητικής ομάδας.
- Ø συνοπτικές πληροφορίες των κύριων οικονομικών αναλύσεων (έσοδα, έξοδα, ταμειακές ροές), τις βασικές υποθέσεις που έγιναν και μελλοντικές προοπτικές.
- Ø τους επιχειρηματικούς κινδύνους.
- Ø το ποσό χρημάτων που ζητείται από τον επενδυτή και τους τρόπους επένδυσης του.

6.1.4.2. Περιγραφή της Επιχείρησης

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει σύντομη περιγραφή της επιχείρησης και της επιχειρηματικής ευκαιρίας. Το περιεχόμενο της διαφοροποιείται ελαφρώς ανάλογα με το αν πρόκειται για νέα επιχείρηση ή για νέα δραστηριότητα σε υπάρχουσα επιχείρηση.

Αρχικά, δίνονται τα γενικά στοιχεία της επιχείρησης (όνομα, διεύθυνση έδρα, παραρτήματα). Αν η επιχείρηση λειτουργεί ήδη γίνεται σύντομη αναφορά στο ιστορικό της, την τρέχουσα δραστηριότητα της, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, πιθανές στρατηγικές συνεργασίες, τον αριθμό των εργαζόμενων που απασχολεί, τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου και τη μετοχική σύνθεση. Εφόσον η επιχείρηση ανήκει σε όμιλο επιχειρήσεων περιγράφεται συνοπτικά η δομή του ομίλου και η θέση της επιχείρησης σε αυτόν.

Στην περίπτωση που το επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται σε νέα επιχείρηση οι παραπάνω πληροφορίες μπορεί να μην υπάρχουν ή να μην έχουν οριστικοποιηθεί. Η συγκεκριμένη παράγραφος, συνεπώς, δίνει έμφαση κυρίως στο όραμα της νέας επιχείρησης.

Και στις δύο περιπτώσεις περιγράφεται η νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, που είναι και ο σκοπός για τον οποίο εκπονείται το επιχειρηματικό σχέδιο. Η περιγραφή της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας ξεκινά με τη δήλωση αποστολής και διαμόρφωση στόχων προς επίτευξη.

Στη συνέχεια περιγράφεται το επιχειρηματικό μοντέλο που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Το επιχειρηματικό μοντέλο αντικατοπτρίζει στην ουσία το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και στην επίτευξη κέρδους. Περιγράφονται δηλαδή οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και οι πηγές εσόδων της επιχείρησης. Η κυριότερη πηγή εσόδων είναι συνήθως οι πωλήσεις. Άλλες πηγές μπορεί να είναι έσοδα από παροχή συμπληρωματικών υπηρεσιών (υποστήριξη μετά την πώληση, συντήρηση) ή οι συνδρομές μελών ή τα έσοδα από διαφημιστικές καταχωρήσεις (π.χ. στην περίπτωση ίδρυσης μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στο διαδίκτυο.

Τέλος στη συγκεκριμένη ενότητα αναλύεται συνοπτικά η επιχειρηματική ευκαιρία, δηλαδή με απλά λόγια αυτό που ώθησε τον επιχειρηματία να αναλάβει την επιχειρηματική πρωτοβουλία. Ο επιχειρηματίας παρουσιάζει όλα τα στοιχεία της αγοράς και του ευρύτερου περιβάλλοντος που καθιστούν τη συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα ελκυστική. Αναφέρεται επίσης γιατί είναι η κατάλληλη στιγμή για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας που περιγράφηκε παραπάνω.

6.1.4.3. Προϊόντα και Υπηρεσίες

Η συγκεκριμένη ενότητα περιγράφει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα προσφέρει η επιχείρηση. Αρχικά, αναλύονται τα χαρακτηριστικά αυτών με όρους που καταλαβαίνει ο αναγνώστης χωρίς να χρειάζεται να έχει εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις. Λεπτομερέστερη τεχνική περιγραφή των προϊόντων και αναλυτικές παρουσιάσεις (διαφημιστικά φυλλάδια ή εγχειρίδια χρήσης) παρατίθενται σε παράρτημα. Εφόσον πρόκειται για προϊόν, γίνεται αναφορά σε υπηρεσίες που το συνοδεύουν, όπως εξυπηρέτηση μετά την πώληση, συντήρηση ή εγγύηση. Εξετάζεται, επίσης, αν υπάρχουν κατοχυρωμένες πατέντες και σήματα καθώς και τα πνευματικά δικαιώματα για το προϊόν / υπηρεσία.

Στη συνέχεια για κάθε προϊόν / υπηρεσία αναλύονται τα στοιχεία που το διαφοροποιούν από τις αντίστοιχες ανταγωνιστικές προτάσεις και τα οφέλη για τους πελάτες. Είναι σημαντικό να περιγραφεί η μοναδική πρόταση πώλησης για κάθε προϊόν / υπηρεσία, δηλαδή το μοναδικό εκείνο στοιχείο που διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό και μπορεί να προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος, για τα προϊόντα γίνεται αναφορά στον απαραίτητο για την παραγωγή τους εξοπλισμό καθώς και σε απαραίτητες σπάνιες πρώτες ύλες και για τις υπηρεσίες τυχόν ανάγκες σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό (λεπτομερέστερη περιγραφή των στοιχείων αυτών θα γίνει παρακάτω στις ενότητες Σχεδιασμός Λειτουργιών και Οργανωσιακός Σχεδιασμός αντίστοιχα).

6.1.4.4. Ανάλυση Αγοράς – Ανταγωνισμού

Στην ενότητα αυτή τοποθετείται η επιχείρηση στο περιβάλλον ώστε να αποδειχθεί ότι η αγορά στην οποία στοχεύει προσφέρει δυνατότητες βιωσιμότητας και κερδοφορίας. Ο αναγνώστης, διαβάζοντας το τμήμα αυτό του σχεδίου, θέλει να καταλάβει ότι ο επιχειρηματίας γνωρίζει τις ανάγκες της αγοράς και οδηγείται από την θέληση του να τις καλύψει κατά τον πιο επιτυχημένο τρόπο.

Το τμήμα αυτό της μελέτης περιλαμβάνει ανάλυση αγοράς και ανταγωνισμού καθώς και ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η νέα επιχείρηση.

6.1.4.4.1. Ανάλυση Αγοράς

Γίνεται εμπειριστατωμένη περιγραφή της αγοράς με αναφορά σε χαρακτηριστικά όπως μέγεθος, στάδιο ανάπτυξης, συγκέντρωση και ρυθμός τεχνολογικής καινοτομίας. Δίνεται το ιστορικό της εξέλιξης της αγοράς, με αναφορά σε κλαδικές μελέτες, δημοσιεύσεις και επιστημονικά περιοδικά. Εντοπίζονται οι παράγοντες που θα οδηγήσουν σε περαιτέρω εξέλιξη της αγοράς και παρουσιάζονται στοιχεία / προβλέψεις για το μελλοντικό ρυθμό ανάπτυξης της.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση θα απευθυνθεί σε μια υφιστάμενη αγορά η εύρεση πληροφοριών είναι αρκετά εύκολη υπόθεση. Εξειδικευμένες εκδόσεις για τον κλάδο, εφημερίδες και περιοδικά ακόμα και γενικού περιεχομένου, καθώς και κλαδικές μελέτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να τεκμηριώσουν την επιτυχία του νέου εγχειρήματος. Στην περίπτωση όμως που το προϊόν δημιουργεί νέα αγορά οι παραπάνω δευτερογενείς πηγές μπορεί να αποδειχτούν ανεπαρκείς και να απαιτείται η διεξαγωγή έρευνας αγοράς για να αντληθούν πρωτογενή στοιχεία.

Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση των τμημάτων αγοράς (βασισμένη σε κριτήρια γεωγραφικά, δημογραφικά, ψυχογραφικά, κ.λπ.), και ορίζεται ποια είναι η αγορά

στόχος της επιχείρησης. Στην περίπτωση που η επιχείρηση στοχεύει σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς, είναι σκόπιμο να πραγματοποιείται ανάλυση για κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά ώστε να εξηγηθούν οι λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου τμήματος.

Στο τέλος της παραγράφου προσδιορίζεται, για κάθε τμήμα της αγοράς, το προσδοκώμενο επίπεδο πωλήσεων και μερίδιο αγοράς που αναμένει να επιτύχει η επιχείρηση.

6.1.4.4.2. Ανάλυση Ανταγωνισμού

Η συγκεκριμένη ανάλυση ξεκινά με την εξέταση του άμεσου ανταγωνισμού της επιχείρησης, δηλαδή των επιχειρήσεων που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών με παρόμοιο τρόπο (παρόμοια προϊόντα – υπηρεσίες).

Η ανάλυση του ανταγωνισμού συμπληρώνεται με τον προσδιορισμό των υπόλοιπων ανταγωνιστικών δυνάμεων στον κλάδο (στη βάση π.χ. του πλαισίου Porter).

Εξετάζονται:

- Ø Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών.
- Ø Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Ø Ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών.
- Ø Ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα.

Παρέχονται όλα τα στοιχεία που οδηγούν στην αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων του ανταγωνισμού όπως:

- Ø Κερδοφορία και κρίσιμα οικονομικά μεγέθη εφόσον είναι διαθέσιμα.
- Ø Δυναμικότητα και μέθοδοι παραγωγής.
- Ø Θέση στην αγορά και αναγνωρισιμότητα από πελάτες.

Η ανάλυση του ανταγωνισμού θα πρέπει να καταλήγει στον εντοπισμό των ιδιαιτεροτήτων και των σημείων που διαφοροποιούν την νέα επιχείρηση από τον ανταγωνισμό ώστε αυτά να αποτελέσουν την «καρδιά» της στρατηγικής της.

6.1.4.4.3. Ανάλυση Ευρύτερου Περιβάλλοντος

Στη συγκεκριμένη παράγραφο παρουσιάζεται το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης με σκοπό να προσδιορισθούν κρίσιμες τάσεις και παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο και τη νέα επιχείρηση. Η παρουσίαση αυτή μπορεί να γίνει στη βάση της ανάλυσης Π.Ο.Κ.Τ. (Πολιτικού, Οικονομικού, Κοινωνικού και Τεχνολογικού Περιβάλλοντος).

6.1.4.4. Ανάλυση Δ.Α.Ε.Α. (S.W.O.T.)

Αφού ολοκληρωθεί η παρουσίαση όλων των παραπάνω στοιχείων η ενότητα αυτή του επιχειρηματικού σχεδίου κλείνει με μια ανάλυση S.W.O.T. (Δυνάμεις – Αδυναμίες – Ευκαιρίες – Απειλές).

6.1.4.5. Σχεδιασμός Marketing

Το σχέδιο marketing αντιπροσωπεύει μια σημαντική ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου. Περιγράφει πώς θα πουληθεί το προϊόν στην αγορά-στόχο που έχει περιγραφεί στην ενότητα ‘Ανάλυση Αγοράς – Ανταγωνισμού’.

Συγκεκριμένα, αναλύεται πώς μέσω της χρήσης των κατάλληλων μέσων προώθησης, του κατάλληλου μίγματος επικοινωνίας και των καναλιών διανομής το προϊόν θα κερδίσει θέση στη λίστα αγορών του πελάτη. Παράλληλα, γίνεται αναφορά στις τιμολογιακές πολιτικές που θα ακολουθηθούν ώστε ο πελάτης να προτιμήσει το προϊόν / υπηρεσία από τις αντίστοιχες ανταγωνιστικές λύσεις.

Στην ουσία, ο σχεδιασμός marketing καθορίζει πόσο αποτελεσματικά η επιχείρηση θα ανταγωνιστεί στην αγορά και θα εκπληρώσει τους στόχους που έχει θέσει σχετικά με τη δημιουργία εσόδων.

Πριν την παρουσίαση των στρατηγικών marketing, γίνεται αναφορά στους στόχους που έχουν τεθεί σχετικά με την διείσδυση του προϊόντος / υπηρεσίας στην αγορά-στόχο, κατά το πρώτο έτος εισαγωγής του.

Ενδεικτικά, αναφέρονται:

- Ø Προσδοκώμενο μερίδιο αγοράς ανά προϊόν και τμήμα αγοράς
- Ø Προσδοκώμενες πωλήσεις ανά προϊόν και τμήμα αγοράς
- Ø Αριθμός διανομέων ανά τμήμα αγοράς.

Στη συνέχεια περιγράφεται η στρατηγική marketing και λεπτομερή προγράμματα δράσης. Συγκεκριμένα περιγράφονται τα εξής:

- Ø Προϊόν: ποιότητα υλικών που θα χρησιμοποιηθούν, προηγμένα χαρακτηριστικά, επωνυμία, συσκευασία, παρεχόμενες συμπληρωματικές υπηρεσίες (π.χ. εξυπηρέτηση μετά την πώληση).
- Ø Τιμή: μέθοδος τιμολόγησης, πακέτα προσφορών, πιστωτική πολιτική, εκπτώσεις.
- Ø Διανομή: επιλογή καναλιών διανομής, γεωγραφική κάλυψη, πολιτική αποθεμάτων και μεταφοράς.
- Ø Προώθηση: Επιλογή και προγραμματισμός μέσων, διαφημιστικό μήνυμα, χρήση προσωπικών πωλήσεων και άλλων προωθητικών ενεργειών.

Κάθε μία από τις ενέργειες marketing συνοδεύεται από ανάλυση κόστους. Στο τέλος της ενότητας γίνονται για κάθε τμήμα της αγοράς προβλέψεις της αύξησης της ζήτησης για τα επόμενα έτη της περιόδου που εξετάζει το επιχειρηματικό σχέδιο (δηλαδή τρία ή πέντε έτη) και αντίστοιχη ανάλυση κόστους των ενεργειών marketing των επόμενων ετών.

6.1.4.6. Σχεδιασμός Λειτουργιών

Η συγκεκριμένη ενότητα αναδεικνύει τους κρίσιμους παράγοντες λειτουργίας που θα κάνουν την επιχείρηση επιτυχημένη. Το συγκεκριμένο τμήμα της μελέτης περιέχει τεχνικές πληροφορίες για εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, υλικό, λογισμικό κ.λπ.. Αναφέρονται μόνο τα στοιχεία που τεκμηριώνουν ότι η καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης θα διεξάγεται ομαλά και δεν είναι σκόπιμο ο αναγνώστης να υπερφορτώνεται με πληθώρα τεχνικών λεπτομερειών (οι τεχνικοί όροι επεξηγούνται σε παράρτημα).

Πληροφορίες που δίνονται αφορούν στα:

- Ø Τοποθεσία: περιγράφεται η τοποθεσία της επιχείρησης και η δυνατότητα πρόσβασης σε πιθανούς πελάτες, προμηθευτές και διανομείς.
- Ø Διαδικασία παραγωγής: Αν η νέα επιχείρηση είναι βιομηχανική, ένα σχέδιο όλης της διαδικασίας παραγωγής είναι απαραίτητο. Σε περίπτωση που κάποιο τμήμα της παραγωγής πρόκειται να ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες

(υπεργολαβία) δίνονται πληροφορίες για τους υπεργολάβους όπως τοποθεσία παραγωγής, λόγοι επιλογής, κόστη και τυχόν συμβόλαια που έχουν υπογραφεί.

- Ø Πρώτες ύλες: Οι αναγκαίες πρώτες ύλες καθώς και ορισμένα στοιχεία για τους προμηθευτές είναι χρήσιμο να αναφέρονται (π.χ. μέσος χρόνος παράδοσης παραγγελιών).
- Ø Εξοπλισμός: Αναφέρεται ο απαραίτητος μηχανολογικός εξοπλισμός καθώς και αν θα αγοραστεί ή θα αποκτηθεί μέσω χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing).

Στην ενότητα αυτή αναφέρεται επίσης και το σχεδιαζόμενο πρόγραμμα επενδύσεων για τα επόμενα έτη. Το πρόγραμμα αυτό παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα:

- Ø Αναγκάζει τον επιχειρηματία να θεωρήσει τις ενέργειες υλοποίησης γραμμικά μέσα στο χρόνο ώστε να εντοπίσει αλληλεξαρτήσεις μεταξύ δραστηριοτήτων. Έτσι μπορεί να προσδιορίσει ανάγκες σε κεφάλαια και ανθρώπινο δυναμικό για το σύνολο της εξεταζόμενης χρονικής περιόδου.
- Ø Επιτρέπει στον επιχειρηματία να προβλέψει ανά έτος τις πωλήσεις και τα κόστη που σχετίζονται με την εκτέλεση διαφόρων λειτουργιών.
- Ø Επιτρέπει στον επιχειρηματία να δοκιμάσει την ευαισθησία του επιχειρηματικού μοντέλου στη μεταβολή βασικών παραμέτρων.
- Ø Βοηθά στον προσδιορισμό του επιπέδου και του τύπου της εξωτερικής χρηματοδότησης που χρειάζεται η επιχείρηση.

Στο τέλος της ενότητας γίνεται προσδιορισμός του κόστους ανά έτος που σχετίζεται με τη λειτουργία της επιχείρησης.

6.1.4.7. Οργανωσιακός Σχεδιασμός

Στην συγκεκριμένη ενότητα γίνεται καταρχάς περιγραφή της διοικητικής ομάδας, που αποτελεί πολύ σημαντική παράγραφο του επιχειρηματικού σχεδίου. Αξίζει να σημειωθεί ότι συχνά οι επενδυτές εξετάζουν πρώτα σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο τις ικανότητες και τα προσόντα της διοικητικής ομάδας καθώς πιστεύουν ότι αυτά μπορούν να μετατρέψουν με επιτυχία μια καλή επιχειρηματική ιδέα σε κερδοφόρο επιχείρηση.

Το συγκεκριμένο τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου, περιγράφοντας τα προσόντα, τις γνώσεις και την εμπειρία της διοικητικής ομάδας, αποδεικνύει ότι η νέα επιχείρηση μπορεί να διοικηθεί αποτελεσματικά.

Περιλαμβάνει πληροφορίες για τα εξής:

- Ø Ιδρυτές της εταιρείας και μορφωτικό τους επίπεδο.
- Ø Επαγγελματική εμπειρία διοικητικής ομάδας (τα αναλυτικά βιογραφικά τους παρατίθενται σε παράρτημα).
- Ø Φήμη της διοικητικής ομάδας στην επαγγελματική κοινότητα και τον κλάδο και δίκτυο γνωριμιών.
- Ø Γνώσεις και ικανότητες των μελών της διοικητικής ομάδας ώστε να φανεί η συμπληρωματικότητά τους.

Στη συνέχεια εξετάζονται μια σειρά οργανωτικών ζητημάτων που συνοψίζονται στα εξής:

- Ø Νομική μορφή της επιχείρησης.
- Ø Τμηματοποίηση της επιχείρησης και κατανομή έργου όπου παρουσιάζονται τα τμήματα που την απαρτίζουν μαζί με την περιγραφή της λειτουργίας και των αρμοδιοτήτων καθενός. Περιγράφονται επίσης οι βασικές θέσεις εργασίας που θα πληρωθούν καθώς και οι σχέσεις επικοινωνίας που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Η οργανωτική δομή της επιχείρησης απεικονίζεται με τη χρήση οργανογράμματος. Γίνεται τέλος αναφορά στις διαδικασίες ελέγχου που θα ακολουθηθούν.
- Ø Πιθανή χρήση εξωτερικών Συμβούλων. Σε περίπτωση που ο επιχειρηματίας βρίσκεται σε στάδιο επικοινωνίας με συγκεκριμένους εξωτερικούς συμβούλους, χωρίς όμως να έχει καταλήξει σε συμφωνία μαζί τους δεν πρέπει να γίνεται αναφορά στο όνομα τους.

Στο τέλος της ενότητας αναφέρονται συνοπτικά τα κόστη που συνδέονται με τα παραπάνω. Το σημαντικότερο κόστος είναι οι δαπάνες μισθοδοσίας (μισθοί και ασφαλιστικές εισφορές) που υπολογίζονται ανά έτος για όλη τη χρονική περίοδο που εξετάζει το επιχειρηματικό σχέδιο.

6.1.4.8. Οικονομικός Σχεδιασμός

Σε αυτό το τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου, ο επιχειρηματίας καταρτίζει ρεαλιστικές οικονομικές προβλέψεις για όλη την εξεταζόμενη χρονική περίοδο.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η περίοδος αυτή ορίζεται συνήθως στην πενταετία για επιχειρήσεις που ανήκουν σε παραδοσιακούς κλάδους. Ο ορίζοντας της πενταετίας δεν αφορά επιχειρήσεις της Νέας Οικονομίας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι αρκετά αβέβαιο και για αυτό το λόγο οι προβλέψεις καταρτίζονται για χρονικό διάστημα τριών ετών.

Οι προβλέψεις αυτές αφορούν:

- Ø Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.
- Ø Ισολογισμό.
- Ø Κατάσταση ταμειακών ροών.
- Ø Ανάλυση νεκρού σημείου.

Σε περίπτωση που η επιχείρηση λειτουργεί ήδη παρατίθενται και τα οικονομικά αποτελέσματα των τελευταίων ετών.

Παρότι στην πλειοψηφία τους οι απαραίτητοι υπολογισμοί (πωλήσεις, έσοδα, κόστη) έχουν γίνει σε προηγούμενες ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου, κρίνεται σκόπιμο στο σημείο αυτό, και πριν γίνει αναφορά στις παραπάνω οικονομικές αναλύσεις, να γίνει γενική αναφορά στη μεθοδολογία κατάρτισης ενός προϋπολογισμού.

6.1.4.8.1. Κατάρτιση Προϋπολογισμού

Αρχικά καθορίζεται το μίγμα προϊόντων και οι μονάδες των προϊόντων που αναμένεται να πουληθούν σε ορισμένη χρονική περίοδο. (Οι αναμενόμενες πωλήσεις έχουν προσδιοριστεί ήδη στην ενότητα Ανάλυση Αγοράς).

Στη συνέχεια καταρτίζεται ο προϋπολογισμός παραγωγής. Με βάση το πρόγραμμα πωλήσεων προσδιορίζονται αναγκαίες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό (το πρόγραμμα επενδύσεων έχει ήδη αναλυθεί στην ενότητα Σχεδιασμός Λειτουργιών) ή ανθρώπινο δυναμικό (οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό έχουν ήδη προσδιορισθεί στην ενότητα Οργανωσιακός Σχεδιασμός).

Για κάθε προϊόν, λαμβάνοντας υπόψη: α) το απόθεμα και β) τις αναμενόμενες πωλήσεις, υπολογίζονται οι ποσότητες που θα παραχθούν σε ετήσια βάση.

Το τμήμα παραγωγής καταρτίζει προϋπολογισμούς για τις αναλώσεις πρώτων υλών και όλες τις απαιτούμενες αγορές, καθώς και προϋπολογισμούς για την άμεση εργασία και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Ο προϋπολογισμός της χρησιμοποίησης πρώτων υλών αναφέρεται στην ποσότητα και στο κόστος των πρώτων υλών που απαιτούνται για την παραγωγή. Με βάση τη χρησιμοποίηση πρώτων υλών καταρτίζεται και ο προϋπολογισμός αγοράς πρώτων υλών. Για την κατάρτιση του λαμβάνονται υπόψη και όλα τα κόστη που σχετίζονται με τη μεταφορά των πρώτων αυτών υλών στην παραγωγική διαδικασία.

Παράλληλα, για θέματα marketing και πωλήσεων με βάση τον προϋπολογισμό πωλήσεων υπολογίζονται οι δαπάνες για προώθηση, πωλητές, μετακινήσεις, έξοδα ταξιδιών κ.λπ. (τα έξοδα marketing έχουν ήδη προσδιορισθεί στην ενότητα Σχεδιασμός Marketing).

6.1.4.8.2. Κατάσταση Ταμειακών Ροών

Η κατάσταση ταμειακών ροών παρέχει πληροφορίες σχετικά με την εισροή και εκροή κεφαλαίων στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου, συνήθως μίας λογιστικής χρήσης.

Η κατάσταση ταμειακών ροών παρακολουθεί τις μεταβολές που επήλθαν στα μεγέθη του ενεργητικού, του παθητικού και της καθαρής θέσης της εταιρείας από τα εξής στοιχεία:

- Ø τις οικονομικές δραστηριότητες της επιχείρησης, περιλαμβανομένων των εκροών για επενδύσεις και αύξηση κεφαλαίου κινήσεως.
- Ø τις δραστηριότητες που συνδέονται με την εισροή κεφαλαίων, μέσω δανεισμού ή αυξήσεων του μετοχικού κεφαλαίου με έκδοση νέων μετοχών ή ομολογιών, επιχορηγήσεις.
- Ø τα μερίσματα που καταβάλλονται στους μετόχους.

6.1.4.8.3. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Στη κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσης παρουσιάζονται αφ' ενός τα χρηματικά ποσά που εισρέουν στην επιχείρηση από την παροχή προϊόντων / υπηρεσιών, και αφ' ετέρου τα χρηματικά ποσά που καταβάλλονται από την

επιχείρηση κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας για την εκπλήρωση των οικονομικών της υποχρεώσεων.

6.1.4.8.4. Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Το σημείο εξίσωσης συνολικών εσόδων και συνολικού κόστους ονομάζεται νεκρό σημείο (break-even point).

Η ανάλυση του νεκρού σημείου αποτελεί μια καλή ένδειξη του κινδύνου που έχει η επιχείρηση από τη δραστηριότητά της. Όσο μεγαλύτερο είναι το ύψος των πωλήσεων που απαιτείται για την κάλυψη του συνολικού κόστους σε σχέση με τις δυνατότητες επίτευξής τους, τόσο μεγαλύτερος ο κίνδυνος που έχει η επιχείρηση. Η συγκεκριμένη ανάλυση δίνει επίσης μια εικόνα της επίπτωσης που θα έχει η μετατροπή ενός μέρους του κόστους από μεταβλητό σε σταθερό.

6.1.4.9. Εκτίμηση Κινδύνων

Στη συγκεκριμένη ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου εκτιμώνται οι πιθανοί κίνδυνοι που συνδέονται με το νέο εγχείρημα. Το επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται σε μελλοντική χρονική περίοδο και καθώς το μέλλον παρουσιάζει απρόβλεπτες εξελίξεις αναπόφευκτα ορισμένες από τις προβλέψεις και τις υποθέσεις θα αποδειχθούν εσφαλμένες. Στη ενότητα, αφού γίνει αναφορά στις βασικές υποθέσεις που έχουν γίνει από τον επιχειρηματία κατά την εκπόνηση του σχεδίου, αναφέρονται οι κίνδυνοι και τα προβλήματα τα οποία ενδέχεται να προκύψουν από μεταβολές βασικών παραμέτρων.

Στη συνέχεια αναπτύσσονται σενάρια για τη διερεύνηση των επιπτώσεων στη λειτουργία της επιχείρησης από την αλλαγή στις βασικές αυτές υποθέσεις. Τα σενάρια αντιστοιχούν σε μεταβολή παραγόντων του περιβάλλοντος και δημιουργία μιας νέας κατάσταση. Συνήθως δημιουργούνται τρία σενάρια: το αισιόδοξο, τα απαισιόδοξο και το πιθανό. Με βάση τα παραπάνω σενάρια επισημαίνονται οι κυριότεροι κίνδυνοι του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Τέλος, αναπτύσσεται ένα εναλλακτικό σχέδιο δράσης (contingency plan). Το εναλλακτικό σχέδιο δράσης περιγράφει τις αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο που είναι αναγκαίες λόγω της πιθανής αλλαγής στο περιβάλλον και ορίζει νέους

στόχους για την επιχείρηση, συμβατούς με τη νέα πραγματικότητα, καθώς και στρατηγικές επίτευξής τους.

6.1.4.10. Παραρτήματα

Στο τέλος του επιχειρηματικού σχεδίου παρατίθενται τα παραρτήματα. Τα παραρτήματα μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Ø Τα αναλυτικά βιογραφικά σημειώματα της διοικητικής ομάδας.
- Ø Αναλυτικές τεχνικές πληροφορίες για τα προϊόντα / υπηρεσίες.
- Ø Δημοσιεύσεις που αφορούν την επιχείρηση ή τα προϊόντα της στον τύπο.
- Ø Κατοχυρωμένες πατέντες.
- Ø Επιστολές από στελέχη άλλων επιχειρήσεων που εγγυούνται την αξιοπιστία της διοικητικής ομάδας.

6.2. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο ως Όχημα Χρηματοδότησης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως όχημα για άντληση εξωτερικής χρηματοδότησης σε όλες τις φάσεις της επιχειρηματικής διαδικασίας. Πρέπει να αποσαφηνισθεί παρ' όλα αυτά ότι το ποσοστό των σχεδίων που χρηματοδοτούνται τελικά στο σύνολο των σχεδίων που παρουσιάζονται για χρηματοδότηση είναι πολύ μικρό.

Οι βασικότεροι λόγοι απόρριψης ενός επιχειρηματικού σχεδίου από διαχειριστές π.χ. κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου συνοψίζονται στα εξής:

- Ø Αδυναμία κατανόησης της αγοράς / Ανεπαρκής αγορά.
- Ø Αφελείς ή τυχαίες προβλέψεις / Υποθέσεις.
- Ø Αναξιόπιστη ή εύκολα αντιγράψιμη τεχνολογία.
- Ø Υπερβολικά υψηλή επένδυση για αυτό που προσφέρει.
- Ø Αφελής ή όχι φιλόδοξος σχεδιασμός λειτουργιών.
- Ø Άγνοια των ρυθμιστικών θεμάτων.
- Ø Αναξιόπιστη διοικητική ομάδα.

Εκτός από τα παραπάνω υπάρχουν και «διακοσμητικοί» λόγοι που μπορεί να αποτρέψουν τον αναγνώστη να ολοκληρώσει τη μελέτη ενός επιχειρηματικού σχεδίου και επομένως να αποκλείσουν τον επιχειρηματία από τη διαδικασία

εύρεσης χρηματοδότησης. Η ασάφεια, η χρήση υπερβολικής και ιδιαίτερης ορολογίας της αγοράς και της τεχνολογίας, η κακή σύνταξη, το μεγάλο μέγεθος και το απλοϊκό γράψιμο αποτελούν μερικούς από αυτούς.

Τέλος, πρέπει να τονιστεί ότι σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αποτυπώνεται η γνώση του επιχειρηματία ότι μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα για να καρποφορήσει προϋποθέτει υψηλό κόστος προώθησης. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο που αγνοεί τα βασικά δηλώνοντας “*Ξεχάστε το marketing – Η τεχνολογία μου είναι κορυφαία*” έχει πολύ λίγες ελπίδες να προχωρήσει σε διαδικασία αξιολόγησης για χρηματοδότηση.

6.3. Αξιολόγηση Επιχειρηματικού Σχεδίου

Η αξιολόγηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου γίνεται στα εξής στάδια:

- Ø **Εκτίμηση της τοποθέτησης της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό.** Περιλαμβάνει την εκτίμηση της δυναμικής της αγοράς, την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, την τοποθέτηση του προϊόντος καθώς και τις βάσεις διαφοροποίησης της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- Ø **Εκτίμηση του επιχειρηματικού σχεδιασμού.** Περιλαμβάνει την εκτίμηση των ικανοτήτων των στελεχών, την καταλληλότητα του σχεδιασμού marketing καθώς και του λειτουργικού σχεδιασμού της επιχείρησης.
- Ø **Εκτίμηση των οικονομικών στοιχείων.** Στο σημείο αυτό ελέγχεται η συνέπεια των οικονομικών προβλέψεων με την ανταγωνιστική τοποθέτηση της επιχείρησης και τον επιχειρηματικό σχεδιασμό.
- Ø **Εκτίμηση της σχέσης ρίσκου – ανταμοιβής.** Εκτιμώνται οι κίνδυνοι που συνδέονται με το επιχειρηματικό σχέδιο και η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αντιμετώπισης τους. Συγκρίνεται η σχέση ρίσκου – ανταμοιβής.

Κεφάλαιο 7

Η Καινοτομία ως Έννοια και Πρακτική

7.1. Γενικές Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Σε ένα διεθνές περιβάλλον που αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς, η ικανότητα των επιχειρήσεων να εισάγουν στην αγορά νέα, καινοτόμα (innovative) προϊόντα πριν από τους ανταγωνιστές τους, αποτελεί ίσως το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους. Αυτό είναι προφανές, αφού με τον τρόπο αυτό οι καινοτόμες επιχειρήσεις αποκτούν σημαντικό μερίδιο αγοράς με παράλληλη αύξηση της κερδοφορίας τους. (Κοκκίνης, 2006).

Οι επιχειρήσεις που καινοτομούν συνεχώς έχουν κατά μέσο όρο διπλάσια κέρδη από τις υπόλοιπες. Ο όρος καινοτομία αναφέρεται σε μια διαδικασία που περιλαμβάνει τρία στάδια: τη σύλληψη της νέας ιδέας, την αξιολόγηση της και τέλος την υλοποίησή της στην πράξη. Έτσι, η καινοτομία αποτελεί σημαντικό στοιχείο της σύγχρονης επιχειρηματικότητας. Η διαχείριση της καινοτομίας (innovation management), δηλαδή το πώς δημιουργείται μια καινούργια ιδέα, το πώς και με ποια κριτήρια αξιολογείται, το πώς χρηματοδοτείται κλπ, είναι μια ιδιαίτερος επίπονη και απαιτητική διαδικασία η οποία αποτελεί συστατικό στοιχείο μιας αποτελεσματικής επιχειρηματικότητας. (Ραφαηλίδης, Τσελεκίδης, 2005).

Ο σημαντικός ρόλος της καινοτομίας στην κερδοφορία των επιχειρήσεων και γενικά στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, σε συνδυασμό με την απογοητευτικά χαμηλή απόδοση της Ελληνικής Οικονομίας στον τομέα αυτό, καθιστούν επιτακτικό τον σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής πολιτικής καινοτομίας στην χώρα μας. Είναι προφανές ότι μια τέτοια πολιτική μπορεί να βασισθεί σε νέους επιστήμονες και επιχειρηματίες οι οποίοι θα διαθέτουν ένα επαρκώς υψηλό επίπεδο γνώσεων σε θέματα καινοτομίας και επιχειρηματικότητας. (Παλάσκας, 2003).

Η καινοτομία πράγματι προβάλλει ως μια από τις πλέον σημαντικές παραμέτρους για την ανάπτυξη, τόσο σε επίπεδο εθνικής οικονομίας όσο και στο επίπεδο της επιχείρησης. Οι διαφορές ανταγωνιστικότητας και του κατά κεφαλήν εισοδήματος που παρατηρούνται ανάμεσα στις εθνικές οικονομίες μπορούν σε ένα βαθμό τουλάχιστον, να αποδοθούν σε διαφορετικά επίπεδα ανάπτυξης

καινοτομικών προϊόντων, διαδικασιών ή υπηρεσιών. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που συνηγορούν προς αυτήν την κατεύθυνση. Καταρχήν, τα νέα προϊόντα βοηθούν στο να διατηρηθούν και να βελτιωθούν τα μερίδια της αγοράς και η κερδοφορία της επιχείρησης σε αυτές τις αγορές. Στην εποχή μας, που έχει μειωθεί ριζικά ο κύκλος ζωής των προϊόντων, η ικανότητα μιας επιχείρησης να αναπληρώνει προϊόντα της με νέα αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία. Η σημασία αυτή γίνεται μεγαλύτερη αν αναλογισθεί κανείς το ευμετάβλητο του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι διαρκείς αλλαγές στα κοινωνικοοικονομικά δεδομένα δημιουργούν ευκαιρίες αλλά και περιορισμούς. Παρόμοιες καταστάσεις μπορεί να δημιουργηθούν από αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο ή στη νομοθεσία. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις μια επιχείρηση χρειάζεται την ικανότητα καινοτομίας προϊόντων. (Ραφαηλίδης, Τσελεκίδης, 2005).

7.2. Η Καινοτομία ως Έννοια

7.2.1. Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, παράλληλα με την έμφαση που αποδίδεται στην έννοια και την αξία της τεχνολογίας, έχει κάνει την εμφάνισή του ένας νέος όρος, η καινοτομία. Για πολλούς διεθνείς οργανισμούς (Ε.Ε. και Ο.Ο.Σ.Α.) χαρακτηρίζεται ως ο βασικός μοχλός ανάπτυξης, τόσο σε τοπικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο.

7.2.2. Ορισμός Καινοτομίας

Η πρώτη «επίσημη» καταγραφή του ορισμού της καινοτομίας, δόθηκε από τον Joseph Schumpeter⁵, ο οποίος, κατά τη δεκαετία του 1930, ήταν ο πρώτος οικονομολόγος που έδωσε έμφαση στην καινοτομία ως τη βασική πηγή δυναμισμού στην καπιταλιστική οικονομία.

«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» (Schumpeter, 1934).

Κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την καινοτομία όπως:

⁵ Schumpeter, J., 1930, *Mitchell's Business Cycles*, Vol. 45, No. 1, QJE, Oxford University Press, United Kingdom, 150 - 172.

1. Καινοτομία είναι η χρήση νέας γνώσης προκειμένου να προσφερθεί στους πελάτες ένα νέο επιθυμητό προϊόν ή υπηρεσία. Πρόκειται για ανακάλυψη και εμπορευματοποίηση (invention & commercialization).
2. «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», (Freeman, 1982).

Η καινοτομία ουσιαστικά είναι κάθε εκδήλωση νεωτερικής σκέψης ή συμπεριφοράς. Χαρακτηριστικό της γνώρισμα αποτελεί η πρωτοτυπία. Μπορεί να θεωρηθεί και ως δημιουργική εκδήλωση του ανθρώπινου πνεύματος ή της ανθρώπινης επινοητικότητας και συνδέεται με καταστάσεις που σχετίζονται με την τεχνική και την επιστήμη.

Καινοτομία είναι να μην ακολουθείς τη μέση οδό. Είναι μια αξία που δεν απειλείται γιατί στηρίζεται στην υπεροχή μιας οργάνωσης, στους ανθρώπους και στη δημιουργικότητα (Dr. Kjell Nordstrom).

Η διάχυση της καινοτομίας μπορεί να αναφέρεται είτε στη διάδοση της διαδικασίας (μέθοδοι και πρακτικές που χρησιμοποιούνται), είτε στη διάδοση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας (νέα προϊόντα).

7.2.3. Διάκριση Καινοτομιών

Η καινοτομία διακρίνεται σε δύο είδη:

1. τη «**ριζική ή ριζοσπαστική**» καινοτομία (*radical innovation*) από την οποία φαίνεται ότι προκαλούνται μεγάλες διεθνείς αλλαγές. Είναι εκείνη δηλαδή, που υπερβαίνει τα τεχνικά όρια (Freeman, 1982) και επιδρά δραστικά στη βιομηχανία, προκαλώντας σημαντική αναδόμησή της. Επιπλέον η ριζική καινοτομία είναι εκείνη που χαρακτηρίζει περισσότερο τις νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις ενός κλάδου και λιγότερο τις εγκαθιδρυμένες που λειτουργούν στη βάση της σταδιακής (*incremental*) καινοτομίας (Cabral, 2003) στην οποία γίνεται αναφορά παρακάτω.

Η εμφάνιση του προσωπικού υπολογιστή είναι ένα κλασικό παράδειγμα ριζικής καινοτομίας που εκμεταλλεύθηκαν αποτελεσματικά νέες επιχειρήσεις όπως η Microsoft (Gates, 1996), η Apple, η Del κλπ., ενώ η τεράστιου μεγέθους IBM θεώρησε ότι δεν υπάρχει χώρος παρά για λίγους μεγάλους σταθμούς εργασίας (Mainframes) και βέβαια, δεν υπήρξε μέλλον για τους υπολογιστές της. Απέτυχε να εκμεταλλευθεί αποτελεσματικά την καινοτομία της γιατί στον Η/Υ είδε μόνο μια μηχανή επίλυσης μαθηματικών προβλημάτων που χρειαζόντουσαν λίγοι, όχι όμως και ένα μέσο ψυχαγωγίας.

Επίσης, η ριζοσπαστική καινοτομία μπορεί να αλλάξει τις προσδοκίες των πελατών, να μεταβάλλει τα οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου και να ανατρέψει τα μέχρι πρότινος ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της μεγάλης και εγκαθιδρυμένης επιχείρησης (Hamel, 2003).

2. **τη «βαθμιαία ή σταδιακή» καινοτομία (*adaptive – incremental innovation*)** η οποία επηρεάζει σε συνεχή βάση τις αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες, στην τεχνολογία, κ.λπ.. Έχουν εφαρμοστεί και κατά το παρελθόν για την επίλυση προβλημάτων και χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση προϊόντων ή διαδικασιών.

Η σύζευξη του προσωπικού υπολογιστή με το κινητό τηλέφωνο (πολλές χρήσεις σε μία συσκευή χειρός), μπορεί να αναφερθεί σαν παράδειγμα σταδιακής καινοτομίας η οποία είναι μια σειρά από ποσοτικές αλλαγές σε γνωστές παραμέτρους ενός προϊόντος, ή εισαγωγής τεχνικών χαρακτηριστικών ενός ήδη χρησιμοποιούμενου προϊόντος, σε άλλο (Saviotti, Stubs, 1982).

Αυτός ο τύπος καινοτομίας, σπάνια παράγει μεγάλο πλούτο για την επιχείρηση και δεν φέρνει τις μεγάλες ανατροπές, τις αλλαγές που θα την απεγκλωβίσουν από ένα ξεπερασμένο επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο συντηρεί αρκετά ικανοποιητικά μέχρι σήμερα (Hamel, 2003).

Η σταδιακή καινοτομία είναι ένα μέσο συντήρησης της επιχείρησης χωρίς μεγάλο ρίσκο και αποφέρει άμεσα αποτελέσματα σε σχέση με την ριζική καινοτομία της οποίας ο χρόνος «ωρίμανσης», δηλαδή, της εμπορικής αξιοποίησής της, μπορεί να είναι μακρύς και το κόστος μεγάλο. Μια επιχείρηση καλόν είναι να συνδυάζει και τις δύο μορφές προκειμένου να εξαντλεί τα οφέλη κάθε είδους

καινοτομίας, αλλά και να διατηρείται σε διαρκή κυοφορία ιδεών και ετοιμότητα αναγνώρισης των ευκαιριών της αγοράς.

Μια νέα ιδέα από μόνη της δεν συνιστά καινοτομία (Oslo Manual, 1997). Η εμπορική αξιοποίηση της νέας ιδέας προσδίδει σε αυτήν τα χαρακτηριστικά της (επιχειρηματικής) καινοτομίας. Δηλαδή, αν δε μπορεί να είναι οικονομικά αξιοποιήσιμη μια νέα ιδέα, τότε αποτελεί κοινωνική καινοτομία. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η τεχνολογική επινόηση της Greenpeace που αφορά την αντικατάσταση του επιβαρυντικού για την ατμόσφαιρα freon των ψυκτικών μηχανών με την οικολογική ψύξη που στηρίζεται στο νερό (κατά την εξάτμιση παράγεται ψύξη), επειδή δεν αξιοποιήθηκε από τον καινοτόμο Μ.Κ.Ο. (και δεν υιοθετήθηκε από τους περισσότερους κατασκευαστές) δεν θεωρείται καινοτομία. Μια κοινωνική καινοτομία όμως, μπορεί να προκαλέσει τη δημιουργία επιχειρηματικής καινοτομίας όπως π.χ., το κοινωνικό πρόγραμμα «Βοήθεια στο Σπίτι» που εφάρμοσαν πολλοί Δήμοι στη χώρα μας στο πλαίσιο άσκησης κοινωνικής πολιτικής χρηματοδοτούμενης από την Ε.Ε., το οποίο προκάλεσε την εμφάνιση ιδιωτικών επιχειρήσεων παροχής τέτοιων υπηρεσιών στο χώρο αυτό.

Η κρατούσα αντίληψη για την καινοτομία έχει να κάνει με τη δυνατότητά της να οδηγήσει σε θετικά οικονομικά αποτελέσματα για τον καινοτόμο επιχειρηματία και βέβαια, πάντα, μέσα από την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση του πελάτη ο οποίος δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως αντικείμενο εκμετάλλευσης στο βωμό του οποιουδήποτε θετικού οικονομικού αποτελέσματος.

Τεχνολογική & Μη Τεχνολογική Καινοτομία

Το «Εγχειρίδιο Όσλο» (Oslo Manual) που εκπονήθηκε από τον Ο.Ο.Σ.Α. και το Νορβηγικό Βιομηχανικό Επιμελητήριο, αποτελεί τη βάση των περισσότερων ερευνών που γίνονται στον κόσμο, όπως και για την Κοινοτική Καταγραφή Καινοτομίας (C.I.S. – Community Innovation Surveys) η οποία άρχισε να διενεργείται από το 1992 στα κράτη μέλη της Ε.Ε., και επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Στο εγχειρίδιο αυτό, γίνεται διαχωρισμός ανάμεσα στην «τεχνολογική καινοτομία» και τη «μη τεχνολογική καινοτομία».

Η «τεχνολογική καινοτομία» αναφέρεται στην εφαρμογή μιας νέας ιδέας σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, καθώς και στην εισαγωγή νέων στοιχείων στην παραγωγική διαδικασία ενός οργανισμού.

Την «τεχνολογική καινοτομία» τη διακρίνει σε:

Ø Καινοτομία Προϊόντος και εννοεί την παραγωγή και εμπορευματοποίηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, με βελτιωμένα χαρακτηριστικά απόδοσης. Πρακτικά βέβαια είναι δύσκολο να προσδιοριστεί το καινοτόμο προϊόν δεδομένου ότι, τις περισσότερες φορές, το προϊόν είναι σύνθετο τόσο ως προς τη διαδικασία παραγωγής του, όσο και ως προς τα επί μέρους στοιχεία (ενδιάμεσα προϊόντα) που το απαρτίζουν. Ως εκ τούτου, προκύπτει η ανάγκη να αναζητηθεί η θέση που βρίσκεται η καινοτομία, στη διαδικασία ή στα υλικά παραγωγής του, καθώς και πότε είναι ριζική ή σταδιακή και σε σχέση με ποιο επιχειρηματικό ή περιβάλλον αγοράς (Tether, 2003).

Η καινοτομία προϊόντος χωρίζεται σε δύο κατηγορίες :

1. Τεχνολογικώς νέο προϊόν και
2. Τεχνολογικώς βελτιωμένο προϊόν.

Τεχνολογικώς νέο προϊόν θεωρείται αυτό του οποίου τα τεχνολογικά χαρακτηριστικά ή η μελλοντική του χρήση διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό από τα μέχρι της εμφάνισής του παραγόμενων προϊόντων. Αυτό το είδος της καινοτομίας μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση ριζικά νέας τεχνολογίας ή συνδυασμό υπαρχουσών τεχνολογιών για νέες χρήσεις ή μπορεί να προέρχεται από τη χρήση νέας γνώσης.

Οι πρώτοι μικροεπεξεργαστές, όπως και τα πρώτα μηχανήματα εγγραφής βίντεο, οι συσκευές i-rod χρησιμοποιούσαν ριζικά νέες τεχνολογίες και αντιπροσώπευαν τεχνολογικώς νέα προϊόντα της πρώτης κατηγορίας. Αντίθετα, το πρώτο κασετόφωνο (τύπου walkman), στο οποίο χρησιμοποιήθηκε συνδυασμός κασέτας (που ήδη υπήρχε) και μικρού μεγέθους ακουστικών, ήταν ένα τεχνολογικώς νέο προϊόν της δεύτερης κατηγορίας, που συνδυάζε προϋπάρχουσες τεχνολογίες. Και στις δύο περιπτώσεις το τελικό προϊόν δεν προϋπήρχε.

Το τεχνολογικώς βελτιωμένο προϊόν είναι ένα προϊόν του οποίου η αποδοτικότητα έχει αναβαθμιστεί ή ενισχυθεί σε σημαντικό βαθμό. Ένα απλό προϊόν μπορεί να βελτιωθεί (δηλαδή να έχει καλύτερη αποδοτικότητα ή

χαμηλότερο κόστος) χάρη στη χρήση υλικών ή συστατικών υψηλότερης απόδοσης, ενώ ένα σύνθετο προϊόν (που έχει δημιουργηθεί από ολοκλήρωση περισσότερων του ενός τεχνικών υποσυστημάτων) μπορεί να βελτιωθεί χάρη σε επιμέρους αλλαγές σε κάποιο από τα υποσυστήματα του. Ένα παράδειγμα χρήσης συστατικών με υψηλότερη απόδοση είναι η αντικατάσταση των μετάλλων με πλαστικά στον οικιακό εξοπλισμό και στην επίπλωση, ενώ η εισαγωγή του ABS ή άλλου βελτιωμένου υποσυστήματος στα αυτοκίνητα αποτελεί παράδειγμα επιμέρους αλλαγών σε ολοκληρωμένα τεχνικά υποσυστήματα.

Η διάκριση μεταξύ νέου και τεχνολογικά βελτιωμένου προϊόντος μπορεί να είναι δύσκολη για ορισμένους κλάδους, ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών.

Ø **Καινοτομία Διαδικασίας**, η οποία ορίζεται ως η υλοποίηση και υιοθέτηση νέων, ή σημαντικά βελτιωμένων μεθόδων παραγωγής ή διανομής, που μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στον εξοπλισμό, στους ανθρώπινους πόρους, στις μεθόδους εργασίας, ή σε κάποιον συνδυασμό των παραπάνω (Oslo Manual, 1997).

Οι καινοτομίες προϊόντος και διαδικασίας είναι αλληλένδετες. Ένα καινοτομικό προϊόν πολλές φορές, δεν μπορεί να γίνει εμπορικά εκμεταλλεύσιμο χωρίς την καινοτόμα διαδικασία που θα το κάνει παραγωγικά και κοστολογικά εφικτό. Μια καινοτόμα διαδικασία επιπλέον, μπορεί να «ανανεώσει» ένα υφιστάμενο προϊόν, μεγαλώνοντας τον κύκλο ζωής του.

Επιχείρηση τεχνολογικής καινοτομίας προϊόντων ή διαδικασιών είναι αυτή που έχει υλοποιήσει τεχνολογικά νέα ή τεχνολογικά σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα ή διαδικασίες στη διάρκεια της υπό μελέτη περιόδου. Το όριο εισόδου στο σύστημα είναι ότι το προϊόν ή η διαδικασία πρέπει να είναι καινούργιο (ή σημαντικά βελτιωμένο) για την επιχείρηση, αλλά όχι απαραίτητα καινούργιο στον κόσμο.

Οι καινοτόμες επιχειρήσεις χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες (Eurostat Statistical Books, 2009), ανάλογα με το είδος της καινοτομίας τους. Διακρίνουμε τις καινοτόμες επιχειρήσεις στο προϊόν (product innovators), τις καινοτόμες επιχειρήσεις στη διαδικασία (process innovators), και τέλος, τις καινοτόμες επιχειρήσεις στο προϊόν και στη διαδικασία (product and process innovators). Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι με βάση τις επίσημες εκθέσεις της Eurostat, τρεις

παρατηρήσεις επί του συγκεκριμένου θέματος είναι άξιες ενδιαφέροντος: α) Περισσότερο από το 25% του συνόλου των επιχειρήσεων, σε Γερμανία – Αυστρία – Κύπρο, είναι ταυτόχρονα καινοτόμες και στο προϊόν και στη διαδικασία, β) Η πλειοψηφία των χωρών διαθέτει υψηλότερη συγκέντρωση των καινοτόμων επιχειρήσεων σε διαδικασία, σε σχέση με το προϊόν, γ) Η καινοτομία στο προϊόν παίζει κυρίαρχο ρόλο σε Νορβηγία – Γερμανία – Λουξεμβούργο.

Τη «μη τεχνολογική καινοτομία» την προσδιορίζει το εγχειρίδιο του Όσλο αφαιρετικά. Μη τεχνολογική καινοτομία, δηλαδή, είναι οτιδήποτε δεν εμπίπτει στην τεχνολογική καινοτομία. Αυτή η αφαιρετική αντιμετώπιση πιθανόν να σκοπεύει στον αποτελεσματικότερο αποκλεισμό των λεγόμενων κοινωνικών καινοτομιών, εκείνων δηλαδή, που δεν έχουν άμεσο οικονομικό όφελος για τον επινοητή τους, όμως δεν αποκλείεται καθόλου να αποτελέσουν την πηγή για επιχειρηματική καινοτομία όπως πχ. Το δωρεάν λογισμικό Linux που δημιουργήθηκε στο διαδίκτυο και απετέλεσε τη βάση ανάπτυξης πολλών άλλων εφαρμογών που συνέτειναν στη συμπίεση του κόστους των ανταγωνιστικών προϊόντων της Microsoft.

Ως «μη τεχνολογικές καινοτομίες» θεωρούνται οι *οργανωτικές και οι διοικητικές καινοτομίες* υλοποίησης προηγμένων τεχνικών διοίκησης (Συστήματα Ολικής Ποιότητας – T.Q.S.⁶, Πιστοποίηση ποιότητας κατά I.S.O.⁷, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – T.Q.M.⁸, Logistics⁹, Just In Time – J.I.T.¹⁰), η εισαγωγή ουσιαστικά διαφοροποιημένων οργανωτικών δομών και η υλοποίηση νέων, ή ουσιαστικά διαφοροποιημένων προσανατολισμών επιχειρησιακής στρατηγικής με μικρότερο κόστος. Μια άλλη κατηγορία «μη τεχνολογικών καινοτομιών» είναι οι *οργανωσιακές καινοτομίες* οι οποίες θεωρούνται παραπλήσιες με τις διοικητικές. Η

⁶ Total Quality Systems.

⁷ Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης, International Organization for Standardization.

⁸ Total Quality Management

⁹ Σύμφωνα με την Ελληνική Εταιρεία Logistics Βορείου Ελλάδος (2012), Logistics είναι εκείνο το τμήμα της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική κανονική και αντίστροφη ροή και αποθήκευση των προϊόντων, υπηρεσιών και των σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης τους έως το σημείο κατανάλωσής τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών.

¹⁰ Ο όρος Just In Time (“Την στιγμή που απαιτείται”) περιγράφει ένα χαρακτηριστικό τρόπο διοίκησης της παραγωγής που περιλαμβάνει ένα σύνολο στόχων, τεχνικών και μεθόδων.

διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι, οι οργανωσιακές καινοτομίες είναι πολύ πιο πολύπλοκες επειδή περιλαμβάνουν ριζικές αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού (Μπελδέκος, 2008).

Η «τεχνολογική καινοτομία» και η «μη-τεχνολογική καινοτομία» συσχετίζονται ως έννοιες τόσο από θεωρητική, όσο και από πρακτική σκοπιά. Τόσο η θεωρία όσο και οι εμπειρικές μελέτες επισημαίνουν ότι η καινοτομία δεν αποτελεί μία μεμονωμένη δραστηριότητα στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά αντίθετα επηρεάζει το σύνολο των λειτουργιών και την οργάνωση της επιχείρησης.

Τέλος, να αναφέρουμε ότι οι καινοτομίες μπορεί να έχουν σχετικά ή απόλυτα οφέλη για το άτομο, την ομάδα ή τον οργανισμό που τις υιοθετεί. Για παράδειγμα, οι ιδέες που το άτομο φέρνει σε ένα οργανισμό από την προηγούμενη του εργασία μπορούν επίσης να θεωρηθούν καινοτομία (Λιούκας, 2009).

7.2.4. Περιοχές Καινοτομίας

Ο νέος αναπτυξιακός νόμος αναφέρει ότι ως «αποδεκτά πεδία (περιοχές) καινοτομίας ορίζονται αυτά που αφορούν προϊόντα, υπηρεσίες, παραγωγική διαδικασία και ανάπτυξη τεχνολογίας».

Η καινοτομία πρέπει να αναζητηθεί ιδίως σε περιοχές όπως το marketing, η επικοινωνία, η εξυπηρέτηση των πελατών, το δίκτυο διανομής, ο σχεδιασμός των πάσης φύσεως δράσεων των υπηρεσιών και των πολιτικών και όχι αποκλειστικά στα χαρακτηριστικά των προϊόντων.

7.2.5. Διάχυση Καινοτομίας

Ορίζεται ως διάχυση ο τρόπος με τον οποίο διαδίδονται οι καινοτομίες μέσα από εμπορικά ή άλλα κανάλια, από τη στιγμή της πρώτης υλοποίησής τους οπουδήποτε στον κόσμο, σε άλλες χώρες ή περιοχές, όπως και σε άλλους κλάδους / αγορές και επιχειρήσεις.

7.3. Εφεύρεση και Καινοτομία

Εφεύρεση είναι μια ιδέα για ένα σχέδιο που είναι αρκετά διαφορετικό έτσι, που δεν θα μπορούσε να είναι πρόδηλο σε ένα επαγγελματία ειδικευμένο στο συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο.

Μια εφεύρεση από μόνη της δεν είναι ικανή για να αποτελέσει μια καινοτομία. Μία εφεύρεση για να αποτελέσει καινοτομία θα πρέπει να φέρει το στοιχείο της εμπορευματοποίησης.

Δηλαδή: Εφεύρεση + Κερδοφόρος Εμπορευματοποίηση = Καινοτομία

Η διάκριση μεταξύ εφευρέσεως και καινοτομίας είναι σπουδαία επειδή ένα μικρό μόνο ποσοστό των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας που απονέμονται καταλήγουν σε καινοτομίες.

Οι εφευρέσεις θεωρούνται άλλοτε πολύ μεγάλη υπόθεση και άλλοτε θέμα μιας μόνο περιέργειας. Επίσης έχουμε καινοτομίες που άλλαξαν τη ζωή μας και άλλες που απλώς έχουν καταγραφεί και μετά ξεχάστηκαν. Η εφεύρεση¹¹ πρέπει να είναι νέα¹², μη αυτονόητη¹³ και χρήσιμη¹⁴.

Μία φορά κάθε δέκα χρόνια ή σχεδόν τόσο, η επιστήμη μας δίνει νέα εντυπωσιακά προϊόντα και νέες αγορές. Όμως, ακόμα και σε περιπτώσεις όπως τα lasers, τα radar, η ατομική ενέργεια και τα γενετικά σχεδιαζόμενα φυτά και φάρμακα, περίμεναν πολύ πριν γίνουν εμπορικά προϊόντα. Σε κάθε μία απ' αυτές τις περιπτώσεις το κόστος της επιστήμης που χρειάστηκε για να αποδειχθεί η εφικτότητα ήταν πολύ λιγότερο σε χρόνο και σε χρήμα από το κόστος των προσπαθειών που χρειάστηκαν για να προχωρήσει από την εφικτότητα σε βιώσιμο προϊόν. Αυτό δεν είναι ασυνήθιστο. Χρειάστηκαν, π.χ. στους αδερφούς Wright μερικά χρόνια να κατασκευάσουν ένα αεροπλάνο αφού ήταν διαθέσιμη η εμπορική μηχανή με αρκετή σχέση ισχύος προς βάρος και πέρασαν περισσότερα για να αποδειχθεί η εφικτότητα της.

¹¹ Σύμφωνα με το νόμο για τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας.

¹² Μια εφεύρεση θεωρείται νέα εάν δεν ήταν προηγουμένως γνωστή, δεν εφευρέθηκε από κάποιον που δεν την απέκρυψε και δεν έχει αποκτηθεί δίπλωμα ευρεσιτεχνίας προηγουμένως.

¹³ Η εφεύρεση δηλαδή πρέπει να είναι νέα, με την έννοια ότι είναι διαφορετική από εκείνα που θεωρούνται γνωστά από άλλους στο ίδιο πεδίο.

¹⁴ Μια εφεύρεση θεωρείται χρήσιμη αν λειτουργεί. Πράγματα που δεν μπορούν να εργαστούν σύμφωνα με τους νόμους της επιστήμης, δεν μπορούν να λάβουν δίπλωμα ευρεσιτεχνίας.

Κατά καιρούς υπάρχουν εφευρέσεις που έχουν πιο θεαματική επίδραση στη ζωή μας. Οι εφευρέσεις αυτές αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο ζούμε. Για παράδειγμα οι γρήγορες, άνετες, μακρινές επικοινωνίες που είναι πλέον καθημερινή μας ενασχόληση οφείλονται στην εφεύρεση του τηλεφώνου από τον Bell. Οι μεταφορές με τα αυτοκίνητα είναι πλέον πολύ χρήσιμες και αναγκαίες στη σύγχρονη κοινωνία. Έγιναν ικανές από τον Otto και από τον Diesel που εφεύραν αντίστοιχα την βενζινομηχανή και την μηχανή εσωτερικής καύσεως.

Ίσως οι μεγαλύτερες καινοτομίες δεν είναι εκείνες που επηρεάζουν την ποιότητα ζωής, αλλά μάλλον εκείνες που επιδρούν στη ζωή αυτή καθαυτή. Αυτές οι καινοτομίες ξεπερνούν τη χρησιμότητα, το κέρδος, την άνεση και τις καθημερινές υποθέσεις της ζωής, και επηρεάζουν τις απόψεις μας για την ύπαρξή μας και για τον κόσμο γενικά. Οι καινοτομίες αυτές αλλάζουν τον πολιτισμό μας.

Σαφή παραδείγματα μεγάλων καινοτομιών είναι οι ανακαλύψεις στο πεδίο της πυρηνικής χημείας που οδήγησαν στην πυρηνική ενέργεια και στα πυρηνικά όπλα. Πιο ελπιδοφόρα παραδείγματα μεγάλων καινοτομιών υπάρχουν στο πεδίο των φαρμάκων και στην ανάπτυξη 'συνθετικών' πανομοιότυπων για τον άνθρωπο 'φυσικών προϊόντων'.

Μερικοί ισχυρίζονται ότι η διαφορά μεταξύ εφευρέσεως και καινοτομίας οφείλεται κατά ένα μέρος στην εμπορική επιτυχία του νέου αντικειμένου ή της διεργασίας. Δηλαδή, ότι μια εφεύρεση για να γίνει καινοτομία πρέπει απαραίτητα να οδηγεί στην ανταγωνιστικότητα και το κέρδος. Η εμπορική επιτυχία είναι όμως φυσική συνέπεια της καινοτομικής διαδικασίας και εφόσον είναι νέα, χρήσιμη, παρουσιάζεται στον κατάλληλο χρόνο και ικανοποιεί μια συγκεκριμένη ανάγκη, η οικονομική επιτυχία είναι δικαιολογημένα αναμενόμενη.

7.4. Καλές Πρακτικές Επιχειρήσεων που Εφάρμοσαν με Επιτυχία Καινοτομικές Δράσεις

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται πραγματικές περιπτώσεις από επιχειρήσεις, όπου εμφανίζεται η υιοθέτηση της καινοτομίας και τα θετικά αποτελέσματα από αυτήν. Αυτό γίνεται για να διαπιστωθεί ότι η εφαρμογή της καινοτομίας είναι εφικτή και αναγκαία καθώς περισσότερο επιλύει προβλήματα παρά δημιουργεί.

Οι επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν ένα ευρύ φάσμα και εύρος επιχειρήσεων ως προς τα έτη λειτουργίας, το αντικείμενο, το μέγεθος και την πολυπλοκότητα τους.

7.4.1. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ Α.Ε.

Ιστορική Αναδρομή, Εξέλιξη και Ανάπτυξη της Εταιρείας



Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1974 με βασικούς μετόχους την Ολλανδική ROYAL TEN CATE N.V. και την οικογένεια Ακκά, η οποία ασκεί και την διοίκηση της εταιρείας. Η αυξημένη ζήτηση για το denim οδήγησε στη δημιουργία μιας κάθετης μονάδας παραγωγής που περιελάμβανε τμήματα κλωστηρίου – νηματοβαφής – υφαντηρίου – φινιριστηρίου – ποιοτικού ελέγχου και συσκευασίας στο Ν. Πέλλας.

Το 1976 ξεκίνησε η παραγωγή υφασμάτων denim με ετήσια δυναμικότητα 5 εκ. τρέχοντα μέτρα. Την ίδια χρονιά υπογράφηκε το πρώτο συμβόλαιο συνεργασίας με τη LEVI STRAUSS και ξεκίνησε η έντονη εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας. Το 1980 απονεμήθηκε στην εταιρεία το βραβείο εξαγωγών από το Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών.

Το 1994 η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ Α.Ε. εισάγεται στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Το προϊόν της άντλησης κεφαλαίων διατίθεται για την εκτέλεση ενός προγράμματος σημαντικών επενδύσεων για την ανακαίνιση και τον εκσυγχρονισμό των παραγωγικών της εγκαταστάσεων.

Το 1995 η ROYAL TEN CATE N.V. απέκτησε μέσω του Χρηματιστηρίου Αθηνών, τον πλειοψηφικό έλεγχο της εταιρείας και ανέλαβε τη διοίκησή της.

Το 1999 η οικογένεια Ακκά εξαγόρασε το μερίδιο των Ολλανδών μετόχων και ανέκτησε τη διοίκηση, ενώ παράλληλα η MARFIN απέκτησε μερίδιο στην εταιρεία. Το Νοέμβριο πραγματοποιήθηκε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου για περαιτέρω εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεών της, με αποτέλεσμα την πλήρη αυτοματοποίηση και την ανάλογη μείωση προσωπικού.

Το 2000 ολοκληρώθηκε η πρώτη φάση τριετούς επενδυτικού προγράμματος και παράλληλα ξεκίνησε τη λειτουργία της η θυγατρική εταιρεία ΕΚΚΟΚΚΙΣΤΗΡΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ Α.Β.Ε.Ε..

Το 2001 υλοποιήθηκε η συγχώνευση με απορρόφηση των εταιρειών ΕΚΚΟΚΚΙΣΤΗΡΙΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Ε. (είχε σε λειτουργία εκκοκκιστήριο βάμβακος από το 1956 στη Ν. Αγχιάλο) και ΗΛΙΟΣ-TEN CATE Α.Ε. (είχε σε λειτουργία κλωστήριο βάμβακος στη ΒΙ.ΠΕ.Θ.¹⁵ από το 1966) από την ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ Α.Ε. ενώ συνεχίστηκε το επενδυτικό πρόγραμμα. Τη χρονιά αυτή ξεκίνησε τη λειτουργία της η θυγατρική εταιρεία ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΚΙΑΚΙΣ Α.Ε..

Το 2002 απονεμήθηκε και πάλι στην εταιρεία το βραβείο εξαγωγών από το Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών.

Το 2003 ως το 2006, η εταιρεία εξελίσσει το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης και διαφοροποιεί την παραγωγή της σε προϊόντα μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας, προκειμένου να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό από τρίτες χώρες χαμηλού κόστους.

Το 2008 αποφασίστηκε η μεταφορά μεγάλου μέρους των μηχανημάτων και του απασχολούμενου προσωπικού του κλωστήριου Σίνδου στη θυγατρική της εταιρεία ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΚΙΑΚΙΣ Α.Ε. και την πώληση του βιομηχανοστασίου και των υπόλοιπων εναπομεινάντων μηχανημάτων σε τρίτους με αποτέλεσμα να βελτιωθεί η αποδοτικότητα της θυγατρικής αλλά και του ομίλου.

Τα παραγόμενα προϊόντα είναι το βαμβάκι, το νήμα και το ύφασμα. Βασική πρώτη ύλη είναι το (σύσπορο) βαμβάκι. Η μονάδα Ν. Αγχιάλου διαθέτει εκκοκκιστήριο και σπορελαιουργείο και κατά την εκκοκκιστική περίοδο επεξεργάζεται περίπου 30.000 τόνους σύσπορου βάμβακος με τελικά προϊόντα εκκοκκισμένο βαμβάκι και βαμβακόσπορο και υποπροϊόντα βαμβακέλαιο και βαμβακόπιτα. Η Ελλάδα είναι η μεγαλύτερη βαμβακοπαραγωγός χώρα της Ευρώπης με δεύτερη την Ισπανία. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει εγγυηθεί την τιμή του σύσπορου βάμβακος και επιδοτεί τους παραγωγούς.

Το βαμβακερό νήμα παράγεται στο κλωστήριο της Σίνδου καθώς και στο κλωστήριο της θυγατρικής ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΚΙΑΚΙΣ Α.Ε., χαρακτηρίζεται δε από υψηλή ποιότητα. Ως βοηθητικές ύλες απαραίτητες για τη βαφή του νήματος χρησιμοποιούνται χημικά, με κυριότερο από αυτά του φυτού indigo (αρχικά

¹⁵ Βιομηχανική Περιοχή Θεσσαλονίκης

φυσικά προϊόν, το οποίο όμως παράγεται πλέον και από τη χημική βιομηχανία). Μακροχρόνιες συμβάσεις με προμηθευτές δεν υπάρχουν. Οι αγορές γίνονται με βάση τις τιμές που διαμορφώνονται στη διεθνή και εγχώρια αγορά.

Το κόστος των βαμβακερών νημάτων που παράγονται ή αγοράζονται, επηρεάζεται από τις μεταβολές της τιμής του βάμβακος του δείκτη LIVERPOOL του αγγλικού χρηματιστηρίου.

Σε ότι αφορά το κύριο προϊόν της εταιρείας αυτό είναι το ύφασμα denim, το οποίο χρησιμοποιείται σε ενδύματα τύπου jeans. Αρχικά, η παραγωγή του εργοστασίου του Ν. Πέλλας είχε ως προϊόν υφάσματα εκρού (gray cloth), αλλά από τον Αύγουστο 1977 άρχισε η παραγωγή denim, αφού ολοκληρώθηκε η καθετοποίηση του εργοστασίου με την εγκατάσταση εξοπλισμού βαφής και φινιρίσματος υφασμάτων.

Συνηθέστεροι χρωματισμοί για το denim είναι το μπλε σε διάφορες αποχρώσεις, καθώς και το μαύρο ή εκρού. Η παραγωγή τα τελευταία χρόνια επεκτάθηκε και στη χρήση άλλων νημάτων, όπως lycra, polyester, λινά κ.α. Όμως η κύρια πρώτη ύλη παραμένει το βαμβακερό νήμα, του οποίου η ύφανση μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με την όψη, την αφή και το βάρος, ενώ το χρώμα και το φινίρισμα είναι αυτά που καθορίζονται από τις προβλέψεις και προτιμήσεις της μόδας – όπως αυτή υπαγορεύεται από τους μεγάλους πελάτες.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον υψηλό αυτοματισμό του εξοπλισμού στην παραγωγή, όσο και στη ποιότητα της πρώτης ύλης και των βοηθητικών υλών, μέσα από διαρκή έρευνα αγοράς, παράλληλα και με την ανανέωση των μηχανημάτων.

Η εταιρεία κατέχει δεσπόζουσα θέση στην ευρωπαϊκή αγορά. Στο πελατολόγιο της συγκαταλέγονται οι σημαντικότεροι διεθνείς κατασκευαστές ετοιμών ενδυμάτων jeans, όπως οι DIESEL, G-STAR, REPLAY, LEVIS, ZARA, MARKS & SPENCER κ.λπ., αλλά και οι κύριοι έλληνες κατασκευαστές όπως οι MORITZ και STAFF&CO.

Η συνεργασία με τους πελάτες γίνεται μέσω παραγγελιών με άμεση φόρτωση.

Εκτός από τις διευθύνσεις παραγωγής σε κάθε εργοστάσιο, η εταιρεία είναι οργανωμένη σε τρεις επιχειρησιακές στρατηγικές ενότητες (SBU – Strategic Business Unit) – διευθύνσεις: Διεύθυνση Denim, Διεύθυνση Νήματος και Διεύθυνση Βάμβακος.

Η Διεύθυνση Denim (υφάσματος) είναι χωρισμένη σε Διεύθυνση Πωλήσεων (εξωτερικού, εσωτερικού) και σε Διεύθυνση Marketing, η οποία έχει και την ευθύνη ανάλυσης των δεδομένων της αγοράς και της προετοιμασίας δειγμάτων. Επίσης υπάρχουν και τα τμήματα Ανάπτυξης και Διαχείρισης Νέων Προϊόντων. Ένα εκτεταμένο δίκτυο αντιπροσώπων εξυπηρετεί το αυτόνομο δίκτυο πωλήσεων στην ευρωπαϊκή αγορά καθώς και στις χώρες μη-μέλη της Ε.Ε. (Ρωσία, Σερβία) αλλά και στις Η.Π.Α..

Ανάλυση Δυνατοτήτων – Αδυναμιών – Ευκαιριών – Απειλών

Δυνατότητες:

- Ø Καθετοποιημένη οργάνωση παραγωγής.
- Ø Μοναδική βιομηχανία denim στη σημαντικότερη βαμβακοπαραγωγό ευρωπαϊκή χώρα.
- Ø Βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου.
- Ø Υψηλή τεχνογνωσία (know-how) μέσα στην εταιρεία.
- Ø Έμφαση στην ποιότητα και ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου.
- Ø Διεθνής αναγνωρισιμότητα ονόματος της εταιρείας.
- Ø Πλήρης σειρά προϊόντων / συλλογή.
- Ø Συνεχής ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- Ø Άρτιο customer service.
- Ø Συνεργασία με leading brands (Levis Europe) από την αρχή λειτουργίας της εταιρείας.

Αδυναμίες:

- Ø Εκτεταμένοι κωδικοί προϊόντων.
- Ø Μειωμένη προσαρμοστικότητα για παραγωγή διαφορετικών προϊόντων ταυτόχρονα.
- Ø Αυξημένο κόστος λειτουργίας / παραγωγής σε σχέση με τρίτες χώρες.
- Ø Έλλειψη κωδικών σε ελαφρά υφάσματα.

Ευκαιρίες:

- Ø Συνεχής παγκόσμια ζήτηση προϊόντων denim.
- Ø Συνεχής αναζήτηση προϊόντων προστιθέμενης αξίας.
- Ø Ανάπτυξη καινοτομικών προϊόντων.
- Ø Περαιτέρω εκμετάλλευση και ανάπτυξη του επιτυχημένου εμπορικού σήματος.

Ø Συνέχεια παραγωγής υψηλής ποιότητας καταχωρημένων προϊόντων άνευ συμβιβασμών σε συνεχόμενες πιέσεις από ζήτηση για φθινό και χαμηλής ποιότητας προϊόν.

Ø Ανάπτυξη δικτύου στο νοτιο-ανατολικό ημισφαίριο (Άπω Ανατολή – Ιαπωνία).

Ø Εξέλιξη tailor-made προϊόντικής σειράς για προσέλκυση niche πελατών.

Απειλές:

Ø Εισβολή στην παγκόσμια αγορά από χώρες χαμηλού εργατικού κόστους / αθέμιτος ανταγωνισμός.

Ø Πτώση μέσης τιμής πώλησης.

Ø Διατάραξη σχέσεων εμπιστοσύνης με πελάτες.

Ø Πιθανός κορεσμός αγοράς.

Ø Κίνδυνος να κινηθεί ο ανταγωνισμός προς "πόλεμο τιμών" για απόκτηση μεγαλύτερων μεριδίων.

Η εισαγωγή της καινοτομίας. Ένα παράδειγμα: η οικογένεια denim NOKON

Το έναυσμα για την ανάπτυξη του νέου αυτού προϊόντος – το οποίο στην εξέλιξη του επέβαλε καινοτομικές λύσεις – αποτέλεσε η αυξημένη ζήτηση της αγοράς για πολύ σκούρο ύφασμα σε συνδυασμό με τον κορεσμό σε υφάσματα κλασικών μπλε αποχρώσεων (blue jeans). Η ζήτηση των κατασκευαστών jeans και κατά συνέπεια των πελατών της ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ Α.Ε., επηρεάζεται από τις τάσεις της μόδας και όπως αυτές διαμορφώνονται στην παγκόσμια αγορά. Ο οπτικός κορεσμός που προαναφέρθηκε ήταν αποτέλεσμα της παρατεταμένης χρονικής διάρκειας κυκλοφορίας στην αγορά του ίδιου προϊόντος, λόγω της έλλειψης ανανέωσης και αλλαγών στους συνήθεις χρωματισμούς του υφάσματος denim.

Η ανταπόκριση της ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ Α.Ε. στις συγκεκριμένες ανάγκες της αγοράς εκφράστηκε μέσα από την πρωτοβουλία για τη δημιουργία και εξέλιξη μίας νέας οικογένειας προϊόντων ειδικών προδιαγραφών με διαφορετική όμως προσέγγιση ως προς τον τρόπο και μέθοδο κατασκευής των. Η επιβεβλημένη ανάγκη για το "διαφορετικό" οδήγησε στην ανατροπή της κλασικής μεθόδου ύφανσης denim υφάσματος ως προς τους χρωματισμούς νημάτων, δηλαδή νήμα στημονιού από ελαφρύ έως σκούρο μπλε (indigo) σε συνδυασμό με νήμα υφαδιού

λευκό ή εκρού. Η καινοτομία εκφράστηκε μέσα από την αντικατάσταση του ανοιχτόχρωμου υφιδιού με βαθύ σκούρο (μαύρο) νήμα.

Το αισθητικό αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής είναι ένα εξαιρετικά φυσικό βαθύ σκούρο denim, που ανταποκρίνεται στις σύγχρονες τάσεις της μόδας και των αγορών και το οποίο δεν ήταν εφικτό με τη χρήση υφιδιού σε ανοιχτές αποχρώσεις. Και φυσικά καθιστά επιπλέον επιβαφές και επιστρώσεις μη αναγκαίες για την επίτευξη της σχετικής απόχρωσης.

Πάνω στην προαναφερθείσα τεχνική βασίστηκε η ανάπτυξη μιας νέας οικογένειας προϊόντων με τη διακριτική χρήση του ιαπωνικού όρου NOKON (βαθύ σκούρο). Χαρακτηριστική είναι η ικανότητα του προϊόντος να μεταλλάσσεται ως προς την απόχρωση και να προσδίδει συγκριτικό πλεονέκτημα στον κατασκευαστή jeans εφόσον του παρέχει τη δυνατότητα να πετύχει με ένα ύφασμα πολλές διαφορετικές αποχρώσεις και χαρακτήρες μετά την επεξεργασία σε βιομηχανικά πλυντήρια. Αυτή η φιλοσοφία της εταιρείας και η επικοινωνία της στην αγορά συνοψίζεται στη φράση "ONE DENIM ENDLESS USES".

Τα προϊόντα της οικογένειας NOKON χαρακτηρίζονται από υψηλή προστιθέμενη αξία για τον κατασκευαστή jeans και ανταποκρίνονται στην ανάγκη – αλλά και στρατηγική επιλογή – της ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ Α.Ε. για διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό καθώς και την προσέλκυση ειδικού τύπου πελατών (niche).

Επιπτώσεις της Καινοτομίας στη Λειτουργία της Εταιρείας, στα Αποτελέσματα και στη Στρατηγική της

Τα πιο πρόσφατα στοιχεία για την ανταπόκριση των πελατών και της αγοράς στο NOKON denim προέρχονται από τις δύο τελευταίες εκθέσεις που έλαβαν χώρα στο Μόναχο και το Παρίσι το Φεβρουάριο του 2006. Από τα στοιχεία αυτά προκύπτει ότι δύο NOKON κωδικοί περιλαμβάνονται στους πρώτους 15 σε ζήτηση στον αριθμό πελατών που δειγματίστηκαν. Από αυτά συμπεραίνουμε ότι η απήγηση των νέων – και αγνώστων μέχρι τώρα στους πελάτες – κωδικών NOKON είναι αξιοσημείωτη και επιβεβαιώνονται οι προσδοκίες, πάνω στις οποίες βασίστηκε η ανάπτυξη και εξέλιξη των νέων προϊόντων, για την κάλυψη των επίκαιρων τάσεων και αναγκών της αγοράς.

Φυσικά, η επιβεβαίωση – ή μη – στην περίπτωση ενός καινοτόμου προϊόντος για το βαθμό αποδοχής του από την αγορά, θα έρθει μετά από ένα χρονικό διάστημα από 6 έως 12 μήνες. Δεν είναι βέβαια λίγες εκείνες οι περιπτώσεις όπου οι επιπτώσεις από μία καινοτομία, όπως και η ανταπόκριση από τις ανάγκες που ικανοποιεί στην αγορά, ωριμάζουν αρκετά αργότερα, ανάλογα και με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες τάσεις της βιομηχανίας της μόδας και των προτιμήσεων των καταναλωτών.

Όμως μπορούμε με βεβαιότητα να συμπεράνουμε, ότι η διαφοροποίηση της εταιρείας στην αγορά – βασισμένη στην καινοτομία – οδηγεί στην προτίμηση της από τους πελάτες, μια και οι ίδιοι αντιλαμβάνονται ότι η συνεργασία τους με την Εταιρεία θα τους δώσει όπλα για την περαιτέρω ανάπτυξη των εργασιών τους, την κερδοφορία και την πρόοδο.

7.4.2. Olympia Electronics A.E.

Ιστορική Αναδρομή, Εξέλιξη και Ανάπτυξη της Εταιρείας



Η Olympia Electronics ιδρύθηκε το 1979 από το Νικόλαο Λακασά και τον Παναγιώτη Αρβανιτίδη, για να φθάσει σήμερα να είναι μια από τις παλαιότερες και μεγαλύτερες εταιρείες στην Ελλάδα (μερίδιο αγοράς μεγαλύτερο του 50%) στον χώρο των ηλεκτρολογικών και ηλεκτρονικών. Οι εγκαταστάσεις της και το κέντρο διοίκησης στεγάζονται σε ιδιόκτητους χώρους στη Μεθώνη Περίας ενώ διαθέτει και υποκατάστημα στην Αθήνα. Κύρια δραστηριότητα της εταιρείας σήμερα αποτελεί η ανάπτυξη ηλεκτρονικών συστημάτων ασφαλείας τεχνολογίας αιχμής, προσανατολισμένα στην καινοτομία.

Το 1981 η Olympia Electronics εισέρχεται στην παραγωγική διαδικασία των συστημάτων ασφαλείας με την παραγωγή φωτιστικών ασφαλείας εκτάκτου ανάγκης (εφεδρικού φωτισμού).

Το 1985 αναπτύσσει παραγωγική μονάδα για τα συστήματα πυρανίχνευσης και το 1986 γίνεται η κυρίαρχη εταιρεία στην Ελλάδα στα ηλεκτρονικά συστήματα ασφαλείας.

Το 1989 ξεκινούν οι εξαγωγικές δραστηριότητες.

Μεταξύ 1990 και 1999 η εταιρεία αυξάνει το προϊόντικό της μείγμα σε εννιά κατηγορίες, ενώ καταφέρνει να παραμείνει κυρίαρχη στην αγορά.

Μεταξύ 1999 και 2004 απονέμονται στην εταιρεία βραβεία από έγκυρα ινστιτούτα και οργανισμούς για τις επιτυχίες και καινοτομικές της επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Τον Φεβρουάριο του 2005 της απονέμεται η αναγνώριση από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας στις Βρυξέλες E.F.Q.M. (European Foundation Quality for Management) και αποτελεί την μοναδική αμιγώς Ελληνική επιχείρηση παραγωγής ηλεκτρονικών συστημάτων ασφαλείας με αυτή τη διάκριση.

Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας ανέρχεται στους 130 εργαζόμενους.

Η Olympia Electronics διαθέτει εσωτερικό Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης με μια ιδιαίτερα δυναμική ομάδα έμπειρων Ηλεκτρολόγων Μηχανικών (10% του ανθρώπινου δυναμικού), όπου πραγματοποιούνται εξ' ολοκλήρου η έρευνα, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ηλεκτρονικών προϊόντων τεχνολογίας αιχμής.

Η Olympia Electronics παράγει τις ακόλουθες κατηγορίες προϊόντων:

- Ø Φωτισμός Ασφαλείας.
- Ø Φωτισμός Ασφαλείας με LEDs.
- Ø Ειδικές κατηγορίες φωτιστικών (αυτοελεγχόμενα φωτιστικά ασφαλείας, φωτιστικά για CBS, φωτιστικά αντιακρηκτικού τύπου κ.λπ.)
- Ø Συστήματα Πυρανίχνευσης (συμβατικά & αναλογικά διευθυνσιοδοτούμενα).
- Ø Συστήματα Ανίχνευσης Αερίων.
- Ø Συστήματα Συναγερμού.
- Ø Συστήματα Κλήσης Νοσηλευτικού Προσωπικού.
- Ø Συστήματα Hotel Access Control – Καρτοδιακόπτες (RFID).
- Ø Ανιχνευτές Κίνησης.
- Ø Ηλεκτρονικούς Θερμοστάτες Χώρου.
- Ø Ηλεκτρονικές Σειρήνες.
- Ø Ηλεκτρονικές Εντομοπαγίδες.
- Ø Ηλεκτρονικά Συστήματα Ανελκυστήρων.

Η παραγωγική Διαδικασία

- Ø Αυτοματοποιημένη παραγωγική διαδικασία.
- Ø Χρήση του SURFACE MOUNTED TECHNOLOGY (S.M.T. BY SONY).
- Ø Άρτια εκπαιδευμένο και νέο ηλικιακά έμπυχο δυναμικό R&D.
- Ø Εξειδικευμένο προσωπικό.
- Ø Δυνατότητα γρήγορης και αποτελεσματικής ανάπτυξης νέων προϊόντων.
- Ø Έμφαση & προσανατολισμός στην καινοτομία.
- Ø Πλήρης εξοπλισμός σε software & hardware.
- Ø Έμπυχο Δυναμικό.
- Ø Το προσωπικό της εταιρείας είναι βαθιά εμποτισμένο με:
 1. Ομαδικά πνεύμα εργασίας.
 2. Συνεργιστική αντίληψη (win-win)
 3. Ισχυρά κίνητρα για την επιτυχημένη ολοκλήρωση των διαδικασιών.
 4. Υψηλή προσήλωση στην αποστολή της εταιρείας.

Ποιότητα

- Ø Η Olympia Electronics είναι πιστοποιημένη κατά ISO 9001 από τον Γερμανικό Οργανισμό Πιστοποίησης TUV Nord.
- Ø Τα προϊόντα της εταιρείας είναι πιστοποιημένα κατά BSI & TUV καθώς και από πλειάδα τοπικών πιστοποιήσεων όπως ΕΛΟΤ, Ghost, Checkish, (LV) Latvian, U.A.E κ.λπ..
- Ø Τα προϊόντα πληρούν τις Ευρωπαϊκές Νόρμες π.χ. EN 60598-2-22, EN 54 κ.α. Όλα τα προϊόντα διαθέτουν CE marking.

Ιδιαίτερα δυναμική είναι η παρουσία της Olympia Electronics σε περισσότερες από 72 χώρες του εξωτερικού, οι οποίες βρίσκονται στις ακόλουθες περιοχές:

- Ø Ευρωπαϊκή Ένωση.
- Ø Ανατολικές Ευρωπαϊκές χώρες & Ρωσία.
- Ø Μέση Ανατολή & χώρες του Κόλπου.
- Ø Αφρική.
- Ø Η.Π.Α. (νέα αγορά).

Προϊόντα της Olympia Electronics έχουν τοποθετηθεί στα ακόλουθα έργα (ενδεικτικά):

- Ø Πλειοψηφία των Ολυμπιακών Έργων 2004.
- Ø Αττικό Μετρό.

- Ø Νομαρχία Βιέννης.
- Ø Εκθεσιακό Κέντρο Λισσαβόνας.
- Ø Μετρό Schwerin Γερμανία.
- Ø Hilton & Sheraton Dubai.
- Ø Αρχή Ηλεκτρισμού Dubai.
- Ø Αεροδρόμιο Φρανκφούρτης, Λισσαβόνας και Νέο Δελχί.
- Ø Αεροδρόμιο Θεσσαλονίκης, Ηρακλείου, Χανίων, Σητείας, Λευκάδας, Μυκόνου, Ν. Αγχιάλου.
- Ø Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο Λάρισας.

Ανάλυση Δυνατοτήτων – Αδυναμιών – Ευκαιριών – Απειλών

Δυνατότητες

- Ø Ευελιξία.
- Ø Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης.
- Ø Μεγάλη διεισδυτικότητα, 1200 σημεία πώλησης στην Ελλάδα.
- Ø Εξωστρέφεια.
- Ø Ποιότητα EFQM.
- Ø Easy To Do Business With.
- Ø Logistics.
- Ø Κυρίαρχο μερίδιο αγοράς στην Ελληνική αγορά.

Αδυναμίες

- Ø Πολλοί και διαφορετικοί κωδικοί παραγωγής.
- Ø Μεγάλος βαθμός καθετοποίησης.
- Ø Μικρή αξιοποίηση του δικτύου με εμπορικά προϊόντα.

Ευκαιρίες

- Ø Ολιγοπωλιακή δομή του κλάδου σε Ευρωπαϊκό επίπεδο (στην Ελλάδα δυοπωλιακή δομή).
- Ø Οι ανάγκες των πολιτών για ασφάλεια αναμένονται να σημειώσουν παγκοσμίως ραγδαία αύξηση για την επόμενη πενταετία.

Απειλές

Ø Ανταγωνισμός από χώρες χαμηλού εργατικού κόστους οι οποίες ενδέχεται να αυξήσουν το ποιοτικό και τεχνολογικό επίπεδο με παράλληλη στασιμότητα της Olympia Electronics και αδράνεια έγκαιρης αντίδρασης.

Παρουσίαση της Καινοτομίας που Αναπτύχθηκε και της Διαδικασίας που Ακολουθήθηκε

Η αρχική ιδέα

Η ιδέα ήταν η ανάπτυξη ενός καλοσχεδιασμένου φωτιστικού (Home Light), 3 σε 1 (εφεδρικός φωτισμός – φωτισμός νυκτός – επαναφορτιζόμενος φακός), το οποίο θα ταίριαζε σε κάθε σπίτι και θα προσφέρονταν σε μια τιμή προσιτή για το μέσο καταναλωτή. Το προϊόν αυτό δεν θα θύμιζε ασιατικό προϊόν, αλλά θα είχε χαρακτηριστικά Ευρωπαϊκού προϊόντος, όσον αφορά τη χρηστικότητα, και το σχεδιασμό (design). Βασικό χαρακτηριστικό του είναι το γεγονός ότι δεν θα χρειάζεται εγκαταστάτη – ηλεκτρολόγο για τη σύνδεση, αλλά θα συνδέεται απ' ευθείας στην πρίζα από τον τελικό καταναλωτή / χρήστη. Επίσης, θα είναι φιλικό προς το περιβάλλον, διότι δεν χρησιμοποιεί φθόριο (στις λάμπες) και κάδμιο στις μπαταρίες. Πιο συγκεκριμένα, το (Home Light) χρησιμοποιεί για το φωτισμό ειδικά LEDs (υψηλής φωτεινότητας) αντί για λάμπες φθορισμού (το φθόριο που χρησιμοποιείται στους λαμπτήρες επιβαρύνει το περιβάλλον και έχει υψηλό κόστος ανακύκλωσης). Σύμφωνα με τις προβλέψεις το 2017 τα LEDs αναμένεται να αντιπροσωπεύουν το 50% της παγκόσμιας βιομηχανίας φωτισμού.

Ένα βασικό πλεονέκτημα των LEDs είναι ο μεγάλος κύκλος ζωής (11 χρόνια) καθώς και η πολύ χαμηλή κατανάλωση (energy saving). Η πολύ χαμηλή κατανάλωση εκτός του ότι βοηθά στην ορθολογική χρήση της ενέργειας ταυτόχρονα έχει άμεσο όφελος για το χρήστη, αφού δίνει χρόνο αυτονομίας από 4 έως 14 ώρες για την περίπτωση διακοπής του ρεύματος. Επίσης, το 2008 η Ευρωπαϊκή Ένωση, σύμφωνα με ειδική οδηγία, αναμένεται να μην επιτρέπει για οικιακή χρήση φωτιστικά ασφαλείας με Ni-Cd, διότι επιβαρύνουν το περιβάλλον. Άρα, το (Home Light) προηγείται με την επίλυση του προβλήματος από τη νομοθεσία (proactive action). Το (Home Light) διαθέτει ειδική έξυπνη τεχνολογία (i-light) όπου αντιλαμβάνεται με έξυπνο τρόπο εάν υπάρχει πράγματι λόγος να ανάψει ως φωτιστικό εφεδρικού φωτισμού. Πιο συγκεκριμένα διαθέτει φωτοδίοδο έτσι ώστε να ανάβει μόνο όταν υπάρχει απόλυτο σκοτάδι στην περίπτωση της

διακοπής του ρεύματος. Επιπρόσθετα, ως λάμπα νυκτός διαθέτει ειδικό κύκλωμα ροοστάτη (dimming) έτσι ώστε να ρυθμίζει ο χρήστης το επίπεδο φωτισμού που επιθυμεί.

Στο σημείο αυτό έγινε μια συνεργασία με την εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα οι μαθητές υπό την καθοδήγηση της εκπροσώπου της εταιρείας Ζωής Μπέγου και με την αρωγή της καθηγήτριας Ελπίδας Κανούρα πραγματοποίησαν 100 προσωπικές συνεντεύξεις σε νοικοκυριά της πόλης της Κατερίνης. Η έρευνα έδειξε χρήσιμα συμπεράσματα για την επιχείρηση.

Πώς πραγματοποιήθηκε η ιδέα

Το προϊόν έως σήμερα απέδειξε ότι απαντά στην ανάγκη της αγοράς διότι είναι ένα καλοσχεδιασμένο φωτιστικό που να στέκεται αισθητικά στο σπίτι, να δίνει λύση στην περίπτωση διακοπής του ρεύματος, αλλά ταυτόχρονα να είναι φωτιστικό νυκτός και επαναφορτιζόμενος φακός. Όλα αυτά plug & play (χωρίς να χρειάζεται ειδικός εγκαταστάτης).

Αξίζει να σημειωθεί ότι το Home Light έλαβε επιτυχώς επίσημη πατέντα από τον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (Ο.Β.Ι).

Ποιο βασικό σκοπό / ανάγκη καλύπτει

Το συγκεκριμένο προϊόν απαντάει στις ανάγκες της αγοράς αφού στο μέσο Ελληνικό σπίτι σε περίπτωση διακοπής ρεύματος ο καταναλωτής θα χρησιμοποιήσει στο μεγαλύτερο ποσοστό κεριά. Επομένως καλύπτει την ανάγκη για ασφάλεια στο σπίτι / οικογένεια.

Ποιο είναι το βασικό πελατολόγιο και ποιο είναι το καταναλωτικό σύνολο στο οποίο αναφέρεται

Το βασικό πελατολόγιο της εταιρείας είναι «τα καταστήματα ηλεκτρολογικού υλικού».

Το τελικό target group είναι ο τελικός καταναλωτής, με τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Μεσαία – ανώτερα εισοδηματικά στρώματα.
2. Οικογενειάρχες με παιδί / παιδιά, όπου το αίσθημα της ασφάλειας είναι ενδυναμωμένο.

3. Τελικοί καταναλωτές που είναι ανοιχτοί σε καινοτόμες ιδέες και αγαπούν την τεχνολογία.

Επιπτώσεις της καινοτομίας στη λειτουργία της εταιρείας, στα οικονομικά της αποτελέσματα και στη στρατηγική της

Τα καθαρά κέρδη για το 2005 ανέρχονταν σε 342 χιλ. € σημειώνοντας αύξηση σε σχέση με το 2004 κατά 93%. Η ποιοτική ανάλυση των στοιχείων δείχνει ότι η αύξηση των κερδών οφείλεται στη σημαντική στροφή της εταιρείας σε καινοτόμα προϊόντα κατά την τελευταία τριετία, η οποία αποδίδει σταθερά ανοδικά.

Επίλογος – Μεταφορά Εμπειρίας από τη Διαδικασία Ανάπτυξης και Υιοθέτησης Καινοτομίας Ανάλογα με το σε τι θα Ήθελε να Αναφερθεί Κάποιος

Η εμπειρία που αποκόμισε το σύνολο των εμπλεκομένων από την περιγραφόμενη περιπτώσιολογική μελέτη ήταν πραγματικά μια μοναδική εμπειρία. Η συνεργασία με τους μαθητές, η εφαρμογή μεθόδων marketing έξω από τον χώρο της επιχείρησης έδωσε την δυνατότητα για σκέψη "out of the box", η παραγωγή ενός πρωτοποριακού προϊόντος, η διαδικασία πιστοποίησης καθώς και το τελικό επιτυχημένο αποτέλεσμα ήταν η δικαίωση της όλης προσπάθειας. Αυτό που τελικά απέκόμισε η επιχείρηση εκτός της αύξησης της κερδοφορίας είναι η αναδιάρθρωσή της έτσι ώστε να διαχειρίζεται επιτυχημένα διαδικασίες που οδηγούν στην καινοτομία γεγονός που τις δίνει μακροπρόθεσμο ορίζοντα ανάπτυξης.

7.4.3. Παπαπαναγιώτου Α.Β.Ε.Ε.Α. – «Δρομέας»

Η Πρώτη Περίοδος



Ο ΔΡΟΜΕΑΣ ιδρύθηκε το 1979 με έδρα τη Θεσσαλονίκη και αντικείμενο την εμπορία Αυτοκινήτων – Ανταλλακτικών και την παραγωγή Τροχόσπιτων. Ιδρυτές και βασικοί μέτοχοι οι τρεις αδελφοί Γεώργιος, Αθανάσιος και Ιωάννης Παπαπαναγιώτου.

Το 1980 – 1982 κατασκεύασαν την πρώτη μονάδα παραγωγής 1.600 μ² στη Βιομηχανική Περιοχή Σερρών, επί οικοπέδου 7.500 μ².

Η παραγωγή των τροχόσπιτων του ΔΡΟΜΕΑ είχε ξεκινήσει το 1979 σ' ένα βιοτεχνικό χώρο στην Ευκαρπία Θεσσαλονίκης, όπου γινόταν κυρίως η συναρμολόγηση των διαφόρων μερών και εξαρτημάτων που είτε εισήγαγε από χώρες της Ευρώπης ή παρήγαγαν διάφορες ελληνικές βιοτεχνίες κατά παραγγελία.

Τα τροχόσπιτα που παρήγαγε ο ΔΡΟΜΕΑΣ διέθεταν μία σημαντική ευρεσιτεχνία, η οποία επέτρεπε όταν αυτά ήταν εν στάση να ανοίγουν σαν ένα «σπιρτόκουτο» δεξιά και αριστερά, υπερδιπλασιάζοντας τον ωφέλιμο χώρο. Επιπλέον, είχαν και μία ισχυρή καινοτομία ως προς τον τρόπο κατασκευής των τοιχωμάτων, της οροφής και του δαπέδου του σκάφους, τα οποία κατασκευάζονταν από «σάντουιτς» με έγχυση πολυουρεθάνης, με εξωτερική επιφάνεια αλουμινίου και εσωτερική κόντρα πλακέ. Αυτός ο τρόπος κατασκευής καθιστούσε τα τοιχώματα συμπαγή και είχε δύο μεγάλα πλεονεκτήματα ως προς τον παραδοσιακό τρόπο κατασκευής των τοιχωμάτων των τροχόσπιτων της περιόδου εκείνης, τα οποία κατασκευάζονταν από «σάντουιτς» με εσωτερική τοποθέτηση φύλλων πολυστερίνης («φελιζόλ»).

Το ένα μεγάλο πλεονέκτημα ήταν η πολλαπλάσια θερμομονωτική ικανότητα του σκάφους και το άλλο, επίσης πολύ σημαντικό, ότι όλα τα τοιχώματα ήταν άκαμπτα, πράγμα που παρείχε πολύ μεγαλύτερη ασφάλεια κατά την οδήγηση – μεταφορά του τροχόσπιτου, από την έλλειψη συντονισμένων ταλαντώσεων, ταλαντώσεις που παρουσίαζαν τα παραδοσιακά τροχόσπιτα λόγω του ότι τα τοιχώματα, η οροφή και το δάπεδο δεν ήταν συμπαγή.

Όταν το 1982 κατασκεύασε και τα απλά τροχόσπιτα (χωρίς να μεγαλώνουν το χώρο τους εν στάση) με τα ίδια τοιχώματα, μέσα σε ένα χρόνο ο ΔΡΟΜΕΑΣ κέρδισε την αγορά του τροχόσπιτου.

Η αντικατάσταση των παραδοσιακών εύκαμπτων τοιχωμάτων των τροχόσπιτων με άκαμπτα τοιχώματα, ήταν καθαρά μία καινοτόμος ιδέα που έδωσε αποτελέσματα. Βέβαια, αυτή η ιδέα δε μπορεί να θεωρηθεί ευρεσιτεχνία, γιατί παρόμοια τοιχώματα με άλλου είδους επενδύσεις εσωτερικά και εξωτερικά κατασκευάζονταν εκείνη την περίοδο για άλλες χρήσεις, όπως για ψυκτικούς θαλάμους, για τοιχώματα και οροφές εργοστασίων κ.λπ.. Ο ΔΡΟΜΕΑΣ όμως, ήταν από τους πρώτους στην Ευρώπη που εφήρμοσε αυτή την κατασκευή στα τροχόσπιτα.

Το 1985 ο ΔΡΟΜΕΑΣ ήταν η πρώτη εταιρεία στη χώρα με τη μεγαλύτερη παραγωγή και πωλήσεις (400 – 500 τροχόσπιτα ετησίως). Όμως η αγορά παρουσίασε στασιμότητα ως προς τη ζήτηση. Τότε, πολύ εύστοχα και μετά από έντονο προβληματισμό, η εταιρεία εκτίμησε ότι η αγορά του τροχόσπιτου θα φθίνει συνεχώς λόγω των νέων κοινωνικοοικονομικών δεδομένων στον τρόπο και στα μέσα διακοπών και αποφάσισε την αλλαγή της παραγωγής σταδιακά.

Το 1985 – 1987 έκανε νέες επενδύσεις για την παραγωγή επίπλων γραφείου, οπότε σταμάτησε την παραγωγή των τροχόσπιτων.

Η περίοδος παραγωγής τροχόσπιτων 1979 – 1987 ήταν πολύ σημαντική για το ΔΡΟΜΕΑ, ο οποίος διαμόρφωσε μία συγκροτημένη αντίληψη για τη μεταποιητική βιοτεχνία – βιομηχανία τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο.

Το Εσωτερικό Περιβάλλον (SWOT)

Όταν λοιπόν, ξεκίνησε το 1987 την παραγωγή επίπλων γραφείου, διακόπτοντας πλήρως την παραγωγή τροχόσπιτων, είχε τα παρακάτω θετικά και αρνητικά δεδομένα.

Τα θετικά ήταν:

- Ø Η εμπειρία και η γνώση που απέκτησε κατά την δετή περίοδο κατασκευής του τροχόσπιτου, σε ένα πολύ μεγάλο φάσμα της μεταποιητικής βιομηχανίας και βιοτεχνίας.
- Ø Η σχετική παραγωγική υποδομή που διέθετε και μετά τη δεύτερη επένδυση σε κτίρια και μηχανήματα (1985 – 1987).
- Ø Η σχετικά απλούστερη κατασκευή των επίπλων γραφείου έναντι των τροχόσπιτων (που στη συνέχεια απεδείχθη ότι ήταν πιο σύνθετη και πολύπλοκη).
- Ø Το μεγαλύτερο εποχιακό εύρος ζήτησης (σχεδόν όλους τους μήνες) των επίπλων γραφείου, έναντι του τροχόσπιτου (τρεις με τέσσερις μήνες).

Τα αρνητικά ήταν:

- Ø Η έλλειψη δικτύου διάθεσης στην αγορά (καταστήματα κ.λπ.).
- Ø Η περιορισμένη δυνατότητα ποικιλίας χρωμάτων, διαστάσεων και κατηγοριών επίπλων.
- Ø Η ύπαρξη καθιερωμένου LEADER στην αγορά.

Στην εικοσαετή περίπου διαδρομή του, ο ΔΡΟΜΕΑΣ εξελίχθηκε σε μία από τις μεγαλύτερες μονάδες παραγωγής, από πλευράς υποδομής και τεχνολογίας, σε Ευρωπαϊκό επίπεδο και μακράν η μεγαλύτερη σε Εθνικό επίπεδο.

Οι παραγωγικές στεγασμένες εγκαταστάσεις του καταλαμβάνουν έκταση 55.000 μ² και διαθέτει μηχανολογικό εξοπλισμό παραγωγής στους τομείς:

- Ø Κατεργασίας Ξύλου.
- Ø Κατεργασίας Χάλυβα.
- Ø Χύτευσης Πλαστικών.
- Ø Χύτευσης Πολυουρεθάνης.
- Ø Κατασκευής Καλουπιών για Χύτευση.
- Ø Βαφείο Μετάλλων.
- Ø Βαφείο Ξύλου.

Οι συνολικές επενδύσεις σε σημερινές αξίες ξεπερνούν τα 150 εκατ. €

Ο ΔΡΟΜΕΑΣ παράγει περίπου 15.000 κωδικούς προϊόντων, που καλύπτουν ένα ευρύτατο φάσμα επίπλων γραφείου και εξοπλισμών χώρων όπως:

- Ø Γραφεία Εργασίας και Διευθυντικά.
- Ø Καθίσματα Εργασίας Γραφείου.
- Ø Καθίσματα Κοινόχρηστων Χώρων, Αεροδρομίων, Θεάτρων, κ.λπ..
- Ø Διαχωριστικά Τοιχώματα, Σταθερά και Κινητά.
- Ø Αρχαιοθήκες Σταθερές και Κινητές.
- Ø Γκισέ για Τράπεζες και Χώρους Υποδοχής.
- Ø Εξαρτήματα Επίπλων για Τρίτους.
- Ø Εξαρτήματα από Χυτά Αλουμίνια για την Αυτοκινητοβιομηχανία.
- Ø Πλήθος Ειδικών Κατασκευών.

Το 15% – 20% της παραγωγής εξάγεται σε πολλές χώρες του κόσμου.

Ο ΔΡΟΜΕΑΣ έχει αναπτύξει δίκτυο καταστημάτων σε όλη τη χώρα, που λειτουργούν με την επωνυμία της εταιρείας και διαθέτουν αποκλειστικά τα προϊόντα της. Σήμερα, διαθέτει τα πιστοποιητικά ποιότητας ISO 9001:2000, ISO 14000:2004, EMAS, ΕΛΟΤ 1801:2002 και έχει βραβευθεί από την Ε.Ε. για την Υγιεινή και Ασφάλεια των Εργαζομένων.

Η Στρατηγική της Καινοτομίας

Σ' αυτή την αναπτυξιακή διαδρομή του ΔΡΟΜΕΑ, συνέβαλλαν σημαντικά και το πλήθος ευρεσιτεχνιών με διεθνή διπλώματα που κατέκτησε, βάσει των οποίων παράγει η εταιρεία σε πολλούς τομείς.

Η μεγαλύτερη συμβολή όμως, σ' αυτή τη διαδρομή του ΔΡΟΜΕΑ, ήταν η καινοτόμος στρατηγική ανάπτυξης που ακολούθησε η διοίκησή του.

Βασικά στοιχεία αυτής της στρατηγικής ήταν:

- Ø Η παραγωγή μέσω τεχνολογίας ποιοτικών προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές.
- Ø Οι συνεχείς επενδύσεις.
- Ø Η αξιολόγηση της κάθε επένδυσης, όχι ως αυτοτελούς αλλά, ενταγμένη στο σύνολο.
- Ø Η μόνιμη και στενή συνεργασία με πανεπιστημιακούς φορείς.

Η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων σε κάθε περίοδο αναφοράς, έχει βασική εξάρτηση από το τεχνολογικό επίπεδο του μηχανολογικού εξοπλισμού παραγωγής. Ανάλογη εξάρτηση έχει και η παραγωγικότητα ενός προϊόντος.

Η ποιότητα και η παραγωγικότητα λοιπόν, διασφαλίζονται σε μεγάλο βαθμό με την εγκατάσταση εξοπλισμών παραγωγής τελευταίας τεχνολογίας. Η εξέλιξη της τεχνολογίας βελτιώνει τους εξοπλισμούς παραγωγής και αυτοί με τη σειρά τους την ποιότητα και την παραγωγικότητα.

Αυτές τις αρχές ακολούθησε ο ΔΡΟΜΕΑΣ ως βασική στρατηγική ανάπτυξης, δηλαδή συνεχείς επενδύσεις με εξοπλισμούς τελευταίας κάθε φορά τεχνολογίας.

Καινοτόμες επιλογές του ΔΡΟΜΕΑ ήταν οι πολλές επιμέρους επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό που, από πλευράς ποσοτικής παραγωγής δεν αποσβένουν την αξία κτήσης, όμως, προσδίδουν υπεραξία και ανταγωνιστικότητα στο τελικό προϊόν. Συνεπώς, η απόσβεσή τους επιτυγχάνεται από την ισχυροποίηση και αποδοτικότητα του συνολικού μηχανολογικού εξοπλισμού και μέσω αυτού από το τελικό προϊόν.

Έτσι, ο ΔΡΟΜΕΑΣ δημιούργησε ισχυρή και τεχνολογική υποδομή στους τομείς μεταποίησης που προαναφέραμε και οι οποίοι εξελίχθηκαν σε ανεξάρτητα τμήματα παραγωγής με υψηλή τεχνολογία.

Αυτά τα ανεξάρτητα τμήματα παραγωγής, παρέχουν τη δυνατότητα σύνθεσης και παραγωγής νέων προϊόντων ειδικών, μεγάλων και σύνθετων εξοπλισμών, με τη σφραγίδα της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας.

Πέραν αυτού, δίνει τη δυνατότητα στο ΔΡΟΜΕΑ, να παράγει ποιοτικά εξαρτήματα για τρίτους. Παράδειγμα, η κατασκευή καλουπιών χύτευσης και η χύτευση εξαρτημάτων αλουμινίου για την αυτοκινητοβιομηχανία Mercedes-Chrysler και την MTU Γερμανίας, η οποία κατασκευάζει κινητήρες σκαφών θαλάσσης.

Επίλογος

Κρίνοντας εκ του αποτελέσματος, αυτή η στρατηγική ανάπτυξης ήταν επιτυχής αφού η εταιρεία, παρά τις μεγάλες επενδύσεις, έχει πολύ καλούς οικονομικούς δείκτες.

Βέβαια, δεν μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι αυτές οι επιλογές και η αναπτυξιακή πορεία του ΔΡΟΜΕΑ έγιναν με «αυτόματο πιλότο», ούτε και ότι αποτελούν αποκλειστική «συνταγή» για κάθε παραγωγική εταιρεία.

Είναι αυτονόητο ότι η κάθε επένδυση απαιτεί γνώση των προϊόντων που κυκλοφορούν, του εξοπλισμού και της τεχνολογίας με την οποία παράγονται, επιλογές με κατά το δυνατόν μικρότερο επιχειρηματικό κίνδυνο κ.λπ..

Με αυτές τις προϋποθέσεις και μαζί με την εμπορική οργάνωση για τη διάθεση του προϊόντος, η οποία αποτελεί ένα ξεχωριστό κεφάλαιο καθοριστικό επίσης για την επιτυχή έκβαση, οι καινοτομίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη της εταιρείας.

7.4.4. Isomat A.B.E.E

Το Προφίλ της Εταιρείας



Η ISOMAT ιδρύθηκε το 1980 με στόχο να καλύψει τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες της σύγχρονης δόμησης, παράγοντας και προωθώντας προϊόντα

υψηλής τεχνολογίας, απαραίτητα για εφαρμογές υψηλών απαιτήσεων στη δόμηση. Για την υλοποίηση του στόχου της η εταιρεία σύναψε σύμβαση παροχής τεχνογνωσίας με το γερμανικό οίκο SCHOMBURG και άρχισε την παραγωγή

προϊόντων σύμφωνα με τις αυστηρές γερμανικές προδιαγραφές, προσαρμοσμένων όμως στα ελληνικά δεδομένα και σε ανταγωνιστικές τιμές.

Από την ίδρυσή της αναπτύσσεται σταθερά. Σήμερα αποτελεί μια από τις σπουδαιότερες βιομηχανικές μονάδες του κλάδου. Η ανοδική της πορεία οφείλεται στα καινοτόμα προϊόντα της, στη σύγχρονη οργάνωσή της, στη δυναμική διοίκησή της και στο υψηλής ειδίκευσης ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αποτελεί για την εταιρεία το πολυτιμότερο κεφάλαιό της.

Σήμερα παράγει και διαθέτει δομικά χημικά προϊόντα και κονιάματα που χρησιμοποιούνται σε γενικές και ειδικές οικοδομικές εφαρμογές, επισκευές, βελτιώσεις, κ.λπ.. Αναλυτικότερα, διαθέτει 6 κύριες κατηγορίες προϊόντων:

- Ø Στεγνωτικά Υλικά.
- Ø Βελτιωτικά Πρόσμικτα Σκυροδέματος & Κονιαμάτων.
- Ø Κόλλες Πλακιδίων & Αρμόστοκους.
- Ø Επισκευαστικά Υλικά.
- Ø Έτοιμους Σοβάδες.
- Ø Βιομηχανικά Δάπεδα.

Με κέντρα πωλήσεων σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη και ένα πυκνό δίκτυο συνεργαζόμενων καταστημάτων, η ISOMAT εξυπηρετεί τον κατασκευαστικό κλάδο σε κάθε γωνιά της Ελλάδας.

Επιπλέον, τα προϊόντα της εξάγονται σε Σουηδία, Τουρκία, Βουλγαρία, Αλβανία, Κόσσοβο, FYROM, Σερβία, Ουκρανία, Κύπρο και Σαουδική Αραβία. Στις αγορές της Ρουμανίας, της Βουλγαρίας και της Σερβίας, η εταιρεία δραστηριοποιείται μέσω των θυγατρικών της ISOMAT ROMANIA S.R.L., ISOMAT INTERNATIONAL E.O.O.D. και ISOMAT D.O.O., αντίστοιχα.

Η εταιρεία απασχολεί σήμερα στην Ελλάδα 210 εργαζομένους, εκ των οποίων οι 30 είναι διπλωματούχοι μηχανικοί και χημικοί, ενώ άλλοι 60 εργαζόμενοι απασχολούνται στις τρεις θυγατρικές της στο εξωτερικό.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνει η ISOMAT στην παροχή ολοκληρωμένων λύσεων για τα προβλήματα της σύγχρονης κατασκευής. Για το λόγο αυτό ένα άριστα εκπαιδευμένο επιτελείο μηχανικών προσφέρει τεχνική υποστήριξη σε κάθε ενδιαφερόμενο. Για το λόγο αυτό επίσης, δημιουργήθηκαν το CD-ROM και το

web site της εταιρείας ως μια πρόσθετη προσφορά υπεύθυνης ενημέρωσης για ολοκληρωμένες, κατά το δυνατό, κατασκευαστικές λύσεις.

Παράλληλα, κύριο μέλημα της ISOMAT είναι η δημιουργία καινοτόμων προϊόντων καθώς και η συνεχής βελτίωση των ήδη υφισταμένων, ώστε να ανταποκρίνονται στις υψηλές απαιτήσεις της αγοράς. Για το σκοπό αυτό, η εταιρεία διαθέτει στις εγκαταστάσεις της τμήματα Έρευνας & Ανάπτυξης και Ποιοτικού Ελέγχου, στελεχωμένα με άρτια καταρτισμένο επιστημονικό προσωπικό και εξοπλισμένα με σύγχρονα εργαστήρια, όπου τα προϊόντα εξελίσσονται και ελέγχονται με αφοσίωση στην ποιότητα και έμφαση στη λεπτομέρεια.

Ιστορική Αναδρομή 1980 – 2006

Παρακάτω ακολουθεί μια σύντομη ιστορική αναδρομή στην πορεία της εταιρείας από την ίδρυσή της έως και σήμερα, όπου διαφαίνεται η εξέλιξη και η ανάπτυξή της κατά τη διάρκεια των ετών.

1980: Ίδρυση της εταιρείας Στ. Τζιρίτης – Ν. Βιδάλης Ο.Ε., από τους πολιτικούς μηχανικούς Στέφανο Τζιρίτη και Νικόλαο Βιδάλη, με διακριτικό τίτλο ISOMAT.

1981: Υπογράφεται η σύμβαση παροχής τεχνολογίας με τη γερμανική εταιρεία SCHOMBURG GmbH & Co KG για την παραγωγή προϊόντων γερμανικής τεχνολογίας στην ελληνική αγορά. Ξεκινάει η παραγωγή των πρώτων προϊόντων σε μικρό ενοικιαζόμενο χώρο.

1982: Η εταιρεία μετατρέπεται σε Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης – Ε.Π.Ε..

1983: Αγορά του πρώτου οικοπέδου 6,5 στρεμμάτων, στον Αγ. Αθανάσιο Θεσσαλονίκης, για τη δημιουργία των πρώτων ιδιόκτητων εγκαταστάσεων παραγωγής.

1984: Μετεγκατάσταση στο νέο ιδιόκτητο χώρο παραγωγής, εκτάσεως 700m². Ίδρυση του υποκαταστήματος των Αθηνών σε ενοικιαζόμενους χώρους, για την ανάπτυξη της εταιρείας στη Ν. Ελλάδα.

1985: Η ISOMAT Ε.Π.Ε. μετατρέπεται σε Ανώνυμη Εταιρεία με την επωνυμία ISOMAT Α.Β.Ε.Ε., με αρχικό μετοχικό κεφάλαιο 20.000.000 δρχ..

1986 – 1993: Πραγματοποιούνται επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό και σε κτιριακές εγκαταστάσεις. Τροποποιείται σταδιακά η μετοχική σύνθεση και η οικογένεια του Στ. Τζιρίτη αποκτά το 100% των μετοχών της εταιρείας, θέτοντας

νέες βάσεις για την ανάπτυξή της. Αναβάθμιση των εργαστηρίων Έρευνας & Ανάπτυξης και Ποιοτικού Ελέγχου. Προγραμματίζονται και υλοποιούνται επενδύσεις, που αφορούν σε μηχανολογικό και κτιριακό εξοπλισμό. Απόκτηση του πιστοποιητικού ποιότητας ISO 9001 από το TUV Αυστρίας, κατά το οποίο η εταιρεία πιστοποιείται όσον αφορά στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή και στη διάθεση των προϊόντων της.

2000: Ιδρύεται η κατά 90% θυγατρική ISOMAT ROMANIA S.R.L. με έδρα το Βουκουρέστι, η οποία δραστηριοποιείται στην τοπική αγορά ως αντιπρόσωπος και διανομέας της ISOMAT A.B.E.E.. Η ISOMAT ROMANIA S.R.L. αποτελεί ουσιαστικά την πιλοτική προσπάθεια της εταιρείας για τη δραστηριοποίησή της στο χώρο της Βαλκανικής.

2001: Ολοκληρώνεται επενδυτικό πρόγραμμα, που αφορά σε κτιριακές εγκαταστάσεις και μηχανολογικό εξοπλισμό, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της παραγωγικής δυναμικότητας και αποδοτικότητας της εταιρείας. Εγκατάσταση ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος E.R.P., για την καλύτερη οργάνωση, διοίκηση και έλεγχο των διαδικασιών και των λειτουργιών της επιχείρησης.

2003: Αγορά οικοπέδου στα Οινόφυτα Βοιωτίας, για την μετεγκατάσταση του υποκαταστήματος της Αθήνας (γραφεία και αποθήκες), αφού οι μέχρι τότε υπάρχοντες ενοικιαζόμενοι χώροι δεν επαρκούσαν πλέον για να καλύψουν τις ανάγκες της εταιρείας. Ιδρύεται η νέα θυγατρική εμπορική εταιρεία στη Βουλγαρία, η ISOMAT INTERNATIONAL E.O.O. D., με έδρα τη Σόφια. Η ISOMAT επιλέγεται από τη συντονιστική πανεπιστημιακή ομάδα, για να συμμετάσχει στην κοινοπραξία υλοποίησης του ερευνητικού έργου ΑΡΙΣΤΙΩΝ, προϋπολογισμού 1,9 εκατ. € Μέλη της κοινοπραξίας είναι επίσης το Πανεπιστήμιο Πατρών, το Α.Π.Θ., το Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, το Εθνικό Αστεροσκοπείο Αθηνών, η ISOMAT A.B.E.E., η Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ και κάποιοι άλλοι οργανισμοί. Στόχος του προγράμματος ΑΡΙΣΤΙΩΝ είναι η αποτίμηση της σεισμικής τρωτότητας υφισταμένων κτιρίων και η ανάπτυξη νέων τεχνικών ενίσχυσης και χρηματοδοτείται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Ανταγωνιστικότητα". Οι εταιρείες ISOMAT A.B.E.E. και Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ θα αναλάβουν την παραγωγή των προϊόντων που θα προκύψουν από το ερευνητικό πρόγραμμα.

2004: Αγορά οικοπέδου 16.500m² στη Βουλγαρία, για τη μελλοντική εγκατάσταση των γραφείων και των αποθηκών της ISOMAT INTERNATIONAL E.O.O. D. σε ιδιόκτητους χώρους. Ολοκληρώνονται οι εργασίες στα Οινόφυτα και γίνεται η μετεγκατάσταση του υποκαταστήματος των Αθηνών στις νέες ιδιόκτητες εγκαταστάσεις (κτίριο γραφείων 900m², αποθήκες 2.000m²). Απόκτηση του πιστοποιητικού CE για τα πρόσμικτα σκυροδέματος, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ευρωπαϊκού προτύπου EN 12004:2001+A1:2002. Απόκτηση του πιστοποιητικού CE για τις κόλλες πλακιδίων. Η ISOMAT αποτελεί την πρώτη και ως τώρα μοναδική ελληνική εταιρεία η οποία διαθέτει πιστοποιητικά, που αποδεικνύει τη συμμόρφωση κατά CE των κολλών πλακιδίων της σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ευρωπαϊκού προτύπου EN 12004:2001+A1:2002.

2005: Αγορά οικοπέδου 20.000m² στη Ρουμανία, επί του περιφερειακού δρόμου του Βουκουρεστίου, για τη μελλοντική εγκατάσταση των γραφείων και των αποθηκών της ISOMAT ROMANIA S.R.L., καθώς και για τη δημιουργία παραγωγικής μονάδας, για την παραγωγή ορισμένων εντάσεως μεταφοράς προϊόντων. Ιδρύεται η τρίτη κατά σειρά θυγατρική εταιρεία στη Σερβία, η ISOMAT D.O.O., με έδρα το Βελιγράδι. Ολοκληρώνονται οι εργασίες για την επέκταση των αποθηκών στον Αγ. Αθανάσιο Θεσσαλονίκης. Έναρξη εργασιών για την κατασκευή καινούριων γραφείων διοίκησης, στις εγκαταστάσεις του Αγ. Αθανασίου Θεσσαλονίκης. Επέκταση των εγκαταστάσεων του τμήματος Έρευνας & Ανάπτυξης.

2006: Ολοκλήρωση του σύγχρονου κτιρίου γραφείων διοίκησης, εμβαδού 2.000m². Έναρξη εργασιών για την εγκατάσταση συστήματος WMS, Ασύρματου Δικτύου Διαχείρισης Αποθηκών & Αποθεμάτων, που πρόκειται να ολοκληρωθεί εντός του έτους. Ολοκληρώνεται η κατασκευή νέας αποθήκης, εκτάσεως 3.000m² στον Αγ. Αθανάσιο Θεσσαλονίκης. Από την απόκτηση του πρώτου οικοπέδου εκτάσεως 6.500m² στον Αγ. Αθανάσιο Θεσσαλονίκης, το 1981, η ISOMAT προβαίνει συνεχώς σε επέκταση του χώρου αυτού, με αποτέλεσμα η συνολική έκταση του οικοπέδου στον Αγ. Αθανάσιο Θεσσαλονίκης σήμερα, να φτάνει τα 29.000m², με συνολικό στεγασμένο χώρο 12.000m². Επιπλέον, οι συνολικές επενδύσεις της ISOMAT A.B.E.E. στη δεκαετία 1995 – 2005 ξεπερνούν το ύψος των 13 εκατ. €

Ανάλυση Δυνατοτήτων – Αδυναμιών – Ευκαιριών – Απειλών

Δυνατότητες

- Ø Υψηλή τεχνογνωσία.
- Ø Υψηλή ποιότητα προϊόντων.
- Ø Άρτια εξοπλισμένο τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης.
- Ø Οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων.
- Ø Αυτοματοποιημένη παραγωγική μονάδα.
- Ø Ταχεία εξυπηρέτηση πελατών – μηχανογραφική διαχείριση αποθηκών.
- Ø Ανθρώπινο δυναμικό με υψηλή ειδίκευση.

Αδυναμίες

- Ø Σύγχυση σχετικά με το brand ISOMAT (παράγει ή εμπορεύεται από το εξωτερικό;).
- Ø Άγνοια από τους καταναλωτές βασικών κατηγοριών προϊόντων της εταιρείας λόγω ύπαρξης 6 διαφορετικών βασικών κατηγοριών.
- Ø Περιορισμένη αναγνωρισιμότητα του brand στη Ν. Ελλάδα, σε σχέση με τη Β. Ελλάδα.

Ευκαιρίες

- Ø Υψηλά περιθώρια ανάπτυξης στις αγορές των Βαλκανίων.
- Ø Δημιουργία νέας αλυσίδας τεχνικών πολυκαταστημάτων στην Ελλάδα.
- Ø Στροφή του καταναλωτικού κοινού σε D.I.Y. προϊόντα.
- Ø Δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης δικτύου στη Ν. Ελλάδα (αύξηση μεριδίου αγοράς, αριθμητική αύξηση σημείων πώλησης).

Απειλές

- Ø Πρόσφατη δημιουργία παραγωγικής μονάδας από ανταγωνιστή από το εξωτερικό, στην περιοχή της Αττικής.
- Ø Ένταση του ανταγωνισμού από εταιρείες του εξωτερικού (εισαγωγές από χονδρεμπόρους ή δημιουργία θυγατρικών).
- Ø Πιθανή είσοδος άλλων πολυεθνικών.

Η Καινοτομία στην ISOMAT

Η καινοτομία μπορεί να εκδηλώνεται με διαφορετικούς τρόπους: σαν προϊόν, σαν διαδικασία, σαν παροχή υπηρεσιών κ.λπ..

Καινοτομία από τη γένεση της Εταιρείας

Η έννοια της καινοτομίας εμφανίζεται στην ISOMAT από την πρώτη στιγμή της ύπαρξής της. Η ιδέα για τη δημιουργία μιας εταιρείας με το συγκεκριμένο αντικείμενο ενασχόλησης, ήταν για την εποχή εκείνη (1980) μια μεγάλη καινοτομία. Έρευνα αγοράς την εποχή εκείνη θα έδειχνε ότι δεν υπήρχε καμία σχεδόν δραστηριότητα στα προϊόντα αυτά. Ο κατασκευαστικός κλάδος χρησιμοποιούσε παραδοσιακά υλικά περιορισμένων δυνατοτήτων.

Η διεύθυνση της εταιρείας, γνωρίζοντας τις ανάγκες της δόμησης, πίστεψε στα προϊόντα αυτά και στις λύσεις που μπορούν να προσφέρουν, αποφασίζοντας να παλέψει για τη διάδοση της χρήσης τους στον ευρύτερο τεχνικό κόσμο.

Πιο κάτω αναφέρεται συνοπτικά η συμβολή της καινοτομίας σε βασικούς τομείς της εταιρείας.

Καινοτομία στα Προϊόντα

Η ISOMAT, από τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της, παρουσίασε νέα, καινοτόμα προϊόντα, υψηλής ποιότητας και τεχνολογίας, τα οποία, με το πέρασμα των ετών, υιοθετήθηκαν πλήρως από την αγορά, αντικαθιστώντας τις παραδοσιακές μεθόδους και υλικά δόμησης. Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά ορισμένα από αυτά:

ASOLIT: Στα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της η εταιρεία παρουσίασε το καινοτομικό και πρωτοποριακό για την ελληνική αγορά ASOLIT, ένα υγρό πρόσμικτο που αντικαθιστούσε τον ασβέστη, παρέχοντας συγχρόνως πολλά πλεονεκτήματα όπως αύξηση αντοχών, μείωση κόστους, απαλλαγή από αποθηκευτικούς χώρους για ασβέστη, ευκολία χρήσης. Ήταν μια επανάσταση για την εποχή, που στέφθηκε με απόλυτη επιτυχία. Λίγα χρόνια αργότερα, στο 99% των γιαπιών είχαν αντικαταστήσει τον ασβέστη με το ASOLIT στο χτίσιμο των τούβλων. Σήμερα, έπειτα από 25 περίπου χρόνια το συγκεκριμένο προϊόν είναι generic στην κατηγορία του και συμμετέχει με ποσοστό 2,5% στο συνολικό τζίρο της εταιρείας, ποσοστό ιδιαίτερα υψηλό, αν λάβουμε υπόψη ότι η ISOMAT προσφέρει περισσότερα από 120 προϊόντα.

AQUAMAT: Λίγο αργότερα η εταιρεία ανέπτυξε ένα ακόμη καινοτομικό για την εποχή προϊόν, το AQUAMAT, στεγνωτικό επαλειφόμενο κονίαμα για υπόγεια και δεξαμενές, προϊόν αγέραστο στο χρόνο, που μπορεί να εφαρμοσθεί και από την αντίθετη πλευρά του νερού. Το AQUAMAT ήρθε να αντικαταστήσει ουσιαστικά

κάποιες άλλες παραδοσιακές μεθόδους στεγάνωσης και κυρίως τα ασφαλικά υλικά που χρησιμοποιούνταν μέχρι τότε, τα οποία είναι προϊόντα πολύ χαμηλών αποτελεσμάτων σε σύγκριση με το AQUAMAT και πολύ πιο δύσκολα στην εφαρμογή τους.

ΕΓΧΡΩΜΟΙ ΣΟΒΑΔΕΣ: Αξίζει να αναφερθούν ακόμη οι έγχρωμοι σοβάδες που πρώτη η ISOMAT παράγαγε στην Ελλάδα. Η παραγωγή των έγχρωμων σοβάδων ξεκίνησε για την ISOMAT αρκετά χρόνια πριν, ενώ σήμερα η εταιρεία διαθέτει μια πλήρη σειρά προϊόντων σε αυτή την κατηγορία με διαφορετικές ιδιότητες και δυνατότητες (τσιμεντοειδείς, ακρυλικούς, ποικίλης κοκκομετρίας) καλύπτοντας το μεγαλύτερο μέρος των αναγκών της αγοράς στον τομέα αυτό.

Καινοτομία στις Υπηρεσίες

Η διοίκηση της εταιρείας γνωρίζοντας ότι η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, πέρα από το ποιοτικό προϊόν, είναι αυτό που βοηθάει μια εταιρεία να ξεχωρίσει μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, από πολύ νωρίς έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα στην παροχή επιπλέον υπηρεσιών προς τους πελάτες της καθώς και τους τελικούς χρήστες των προϊόντων. Μερικές από αυτές είναι:

Οργανωμένο Τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης – Call Center

Η ISOMAT ήταν από τις πρώτες εταιρείες του κλάδου στην Ελλάδα, που δημιούργησε ολοκληρωμένο Τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης. Σκοπός του συγκεκριμένου τμήματος είναι να παρέχει πληροφορίες όσον αφορά τη χρήση των προϊόντων και τον τρόπο εφαρμογής τους είτε ως after sales service, είτε υπό τύπου συμβουλών σε οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο επαγγελματία ή ιδιώτη. Το τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης είναι στελεχωμένο με εξειδικευμένους μηχανικούς, οι οποίοι βεβαίως εκπαιδεύονται συνεχώς ώστε να είναι αποδέκτες κάθε νέας πληροφορίας και τεχνολογίας που αφορά τα οικοδομικά υλικά. Επιπλέον, το τμήμα διαθέτει δικό του Call Center, και από κάθε γωνιά της Ελλάδας μπορεί ο κάθε ενδιαφερόμενος να πάρει τεχνικές πληροφορίες, χωρίς καμία επιβάρυνση.

Τεχνικά Σεμινάρια

Η ISOMAT, όντας ένας οργανισμός παραγωγής και διάθεσης της γνώσης, πραγματοποιεί κάθε χρόνο σειρά εκπαιδευτικών σεμιναρίων, που απευθύνονται σε συνεργάτες, αλλά και γενικότερα σε επαγγελματίες του κλάδου, όπως πολιτικούς μηχανικούς, τεχνίτες, εφαρμοστές κ.λπ.. Στόχος των σεμιναρίων είναι η κατά το

δυνατό άρτια ενημέρωσή τους σε ότι αφορά νέες τεχνολογίες και τρόπους εφαρμογής παλαιών και νέων προϊόντων.

Δημιουργία Καινοτόμων Εταιρικών Εντύπων

Συγχρόνως και για πρώτη φορά για ελληνική εταιρεία, η ISOMAT δημιούργησε έντυπα στα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά όχι μόνο τα προϊόντα αλλά και η βήμα προς βήμα απεικόνιση των εργασιών / εφαρμογών που εκτελούνται με αυτά. Στόχος των εντύπων είναι και πάλι η προσφορά ολοκληρωμένης υπηρεσίας στον πελάτη.

Καινοτομία στην Εσωτερική Οργάνωση

Ό,τι αφορά την εσωτερική οργάνωση και εκεί η εταιρεία πρωτοστάτησε.

Απόκτηση ISO 9001

Έτσι ήταν από τις πρώτες που απέκτησαν το ISO 9001, πρωτοπορία για την τότε εποχή, σε συνδυασμό με πλήρως εξοπλισμένα ειδικά εργαστήρια ποιοτικού ελέγχου.

Εγκατάσταση Συστήματος E.R.P.

Συγχρόνως, ήταν από τις πρώτες ελληνικές εταιρείες που εγκατέστησε σύγχρονο ολοκληρωμένο λογισμικό σύστημα διαχείρισης (E.R.P.).

Απόκτηση Σήματος CE

Καινοτομία επίσης για την Ελλάδα είναι ότι η ISOMAT πρώτη απέκτησε το σήμα CE για τα πρόσμικτα του μπετόν και για τις κόλλες πλακιδίων. Ειδικά για τις κόλλες είναι και η μοναδική κάτοχος έως τώρα από τους Έλληνες παραγωγούς.

Το σήμα CE αποδεικνύει τη συμμόρφωση των προϊόντων στις ευρωπαϊκές οδηγίες για ποιότητα, υγεία, ασφάλεια και προστασία του περιβάλλοντος, επιτρέποντας την ελεύθερη διακίνησή τους εντός της E.E..

Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης & Ποιοτικού Ελέγχου

Αυτό όμως που κάνει την εταιρεία να ξεχωρίζει και την οδηγεί σε συνεχή ανοδική πορεία χρόνο με το χρόνο, είναι η ύπαρξη του τμήματος Έρευνας & Ανάπτυξης. Η ISOMAT διαθέτει στις εγκαταστάσεις της ένα από τα πλέον σύγχρονα, στον κλάδο της, τμήματα Έρευνας & Ανάπτυξης, εξαιτίας του οποίου είναι σε θέση να αναπτύσσει και να διαθέτει 6 – 8 νέα προϊόντα κάθε χρόνο στην

αγορά. Εφάμιλλης σημασίας είναι φυσικά το τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου, όπου τα προϊόντα υπόκεινται σε λεπτομερείς και επαναλαμβανόμενους ελέγχους πριν παρουσιαστούν στην αγορά.

Τα τμήματα Έρευνας & Ανάπτυξης και Ποιοτικού Ελέγχου είναι εξοπλισμένα με τα πιο εξελιγμένα για τα δεδομένα του κλάδου εργαστήρια, καθώς αποστολή της εταιρείας αποτελεί η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και η συνεχής βελτίωση των ήδη υπάρχοντων. Επιπλέον, είναι στελεχωμένα με άρτια καταρτισμένο επιστημονικό προσωπικό στο οποίο η εταιρεία επενδύει μέσα από συνεχείς εκπαιδεύσεις τόσο εντός όσο και εκτός Ελλάδος.

Καινοτομία στη Στρατηγική Marketing

Δημιουργία Δικτύου

Σε ότι αφορά τη στρατηγική Marketing, η ISOMAT έχει να επιδείξει μια πραγματικά καινοτομική για τον κλάδο ενέργεια, η οποία ουσιαστικά έδωσε ώθηση στην εταιρεία και τη βοήθησε να εδραιωθεί στην ελληνική αγορά.

Από την ίδρυσή της η εταιρεία, όπως και όλες οι υπόλοιπες του κλάδου, δούλεψε με το σύστημα των κατά τόπους αντιπροσώπων, με εργολάβους, τεχνικές εταιρείες και με συνεργεία μονώσεων, εφαρμογής βιομηχανικών δαπέδων κ.λπ..

Περίπου στο 1999, η διοίκηση της εταιρείας βλέποντας ότι αυτό το σύστημα διανομής ουσιαστικά καθυστερούσε την ανάπτυξή της, αποφάσισε να αλλάξει πορεία πλεύσης και να στραφεί στην ανάπτυξη δικτύου συνεργαζόμενων καταστημάτων, περιορίζοντας τις απευθείας πωλήσεις μόνο στις πολύ μεγάλες κατασκευαστικές εταιρείες 7ης τάξης. Η συγκεκριμένη ενέργεια αποτέλεσε καινοτομία για τον κλάδο, αφού καμία εταιρεία του χώρου δε δούλεψε με δίκτυο.

Προχωρώντας με μια μελετημένη στρατηγική διείσδυσης, κατάφερε να πολλαπλασιάσει την αριθμητική διανομή της και να δημιουργήσει ένα ευρύ δίκτυο συνεργαζόμενων καταστημάτων, μέσα από το οποίο πραγματοποιεί πλέον το 90% των πωλήσεών της.

Η στρατηγική διείσδυσης που ακολούθησε η εταιρεία, περιλάμβανε μεταξύ άλλων την τοποθέτηση ραφιών ISOMAT στα καταστήματα, όπου τα προϊόντα τοποθετούνται με συστηματικό τρόπο, βάσει ψηφιακής απεικόνισης και σύμφωνα με τους κανόνες του Merchandising.

Αξίζει να αναφερθεί ότι ο αριθμός των συνεργαζόμενων καταστημάτων του δικτύου ξεπερνά σήμερα τα 1.500, γεωγραφικά τοποθετημένα σε όλη την ηπειρωτική Ελλάδα καθώς και στα περισσότερα νησιά.

Δημιουργία Θυγατρικών

Επίσης στα πλαίσια της νέας στρατηγικής ήταν και η σταδιακή δημιουργία θυγατρικών εταιρειών στις Βαλκανικές χώρες. Το 2000 δημιουργήθηκε η ISOMAT Ρουμανίας, με έδρα το Βουκουρέστι, στη συνέχεια το 2004 η ISOMAT Βουλγαρίας, με έδρα τη Σόφια και τέλος αρχές του 2005 η ISOMAT Σερβίας με έδρα το Βελιγράδι. Στον όμιλο ISOMAT απασχολούνται αυτόν τον καιρό, πέραν των Ελλήνων, στελέχη 5 άλλων εθνικοτήτων.

Συμπεράσματα

Ανακεφαλαιώνοντας μπορούμε να πούμε ότι όλη η μέχρι τώρα πορεία της ISOMAT χαρακτηρίζεται από καινοτομία σε όλα τα επίπεδα, πάντα φυσικά σε συνάρτηση με το χρόνο και τον κλάδο. Η δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, που οφείλεται σαφώς στην πλήρη αξιοποίηση του τμήματος Έρευνας & Ανάπτυξης. Καινοτόμες επίσης μπορούν να χαρακτηριστούν και οι υπηρεσίες της, που βασίζονται στη διαρκή προσπάθεια διάδοσης της νεώτερης τεχνολογίας σε συνδυασμό με τη συνεχή επιμόρφωση των στελεχών της. Η εσωτερική της οργάνωση επίσης ανανεώνεται συνεχώς, εκμεταλλευόμενη κάθε μέσο που παρέχει η τεχνολογία σε συνδυασμό με την ύπαρξη ικανών στελεχών.

Τέλος, η στρατηγική στο marketing και τις πωλήσεις μπορεί να χαρακτηριστεί πρωτοποριακή. Σε συνδυασμό με σύγχρονες μεθόδους, όπως η χρήση ενός μοντέρνου manager information system (M.I.S.) και η πελατοκεντρική νοοτροπία, η εταιρεία κάνει συνεχείς προσπάθειες στήριξης των συνεργατών της μέσω της παροχής ποιοτικών προϊόντων και της παρεχόμενης γνώσης.

Όλα τα παραπάνω συνετέλεσαν στο να αναδειχτεί η ISOMAT σε μια πλέον αξιόπιστη εταιρεία παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλού ποιοτικού επιπέδου και να κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταστημάτων αλλά και των τελικών χρηστών.

7.4.5. Pelopac A.B.E.E.

Ιστορική Αναδρομή

PELOPAC
Mediterranean Food Specialties

Η Pelopac A.B.E.E., έχει έδρα στη ΒΙ.ΠΕ.Θ., ασχολείται δε με την παραγωγή και εμπορία αγροτικών προϊόντων και τροφίμων. Συγκεκριμένα, διάφορα είδη ελιών, πιπεριών, σαλάτες, σάλτσες, spreads και sweet toppers. Η συσκευασία των προϊόντων γίνεται σε βάζα, πλαστικά δισκάκια και σακούλες. Ο μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων είναι οι ελιές, που αποτελούν το 75% των πωλήσεων και ειδικά οι ελιές Καλαμών. Ένα σημαντικό ποσοστό των ελιών (60 – 70%) κατέχουν οι εκπυρηνωμένες ελιές. Η Pelopac επιπλέον εμπορεύεται και προϊόντα, όπως ψητές πιπεριές, ντολμαδάκια, τυριά κ.α. Σημαντικό αντικείμενο για την Pelopac είναι η αποκλειστική παραγωγή της σειράς προϊόντων Peloponnese® που θεωρείται leader της κατηγορίας αυτών των προϊόντων στις Η.Π.Α..

Το 1983, ο Σωτήρης Κιτριλάκης, χημικός μηχανικός του MIT, είχε πρώτος τη σκέψη να εισάγει υψηλής ποιότητας Ελληνικά τρόφιμα στις Η.Π.Α. και να απευθυνθεί στην αγορά του specialty food, αντί της αγοράς των ομογενών, ξεκινώντας από την παραδοσιακά πρωτοποριακή περιοχή του San Francisco. Έτσι ξεκίνησε το brand Peloponnese®. Εκείνη την εποχή άρχισε να εκδηλώνεται το trend για τρόφιμα από όλο τον κόσμο, το "ethnic food" και ειδικά για τη Μεσογειακή Διατροφή, μετά τη δημοσιοποίηση μελετών για τα οφέλη της στην υγεία και τη μακροζωία. Η ανάπτυξη της Peloponnese® ήταν ραγδαία, οι τοποθετήσεις και η διανομή τους εξαπλώθηκε σε κάθε περιοχή των Η.Π.Α.. Το 1990 βραβεύτηκε ως "Outstanding Product Line" από το NASFT (National Association of Specialty Food Trade). Το 1995 η εμπορική δραστηριότητα Peloponnese® εξαγοράστηκε από την Hormel Foods Corp, μία σημαντική βιομηχανία τροφίμων των Η.Π.Α., με κύκλο εργασιών 5 δις \$, με αποτέλεσμα την ακόμα μεγαλύτερη διείσδυση στις κύριες αγορές και στους ενημερωμένους καταναλωτές των Η.Π.Α..

Σημαντικοί σταθμοί στην ιστορία της Pelopac:

Ø Ιδρύθηκε το 1993 στην Λάρισα, με σκοπό την παραγωγή και τυποποίηση των προϊόντων Peloponnese® στις προδιαγραφές που απαιτούσε η αγορά των Η.Π.Α.. Μέχρι τότε αυτά γινόταν από ανεξάρτητους προμηθευτές και

παρουσίαζε διάφορα προβλήματα. Η αρχική εγκατάσταση είχε εξοπλισμό για τυποποίηση σε σακούλες vacuum – που αποτελούσαν μέχρι τότε τον κύριο όγκο των πωλήσεων, παστεριωτή και εκτυρηνωτικά.

- Ø Το 1995 εγκαταστάθηκε η πρώτη γραμμή για τυποποίηση σε πλαστικά δισκάκια, με μέτρια αποτελέσματα.
- Ø Το 1996 μεταφέρθηκε σε νέες, μεγαλύτερες εγκαταστάσεις στο Καλοχώρι Θεσσαλονίκης. Στη νέα μονάδα εγκαταστάθηκε πλήρης γραμμή τυποποίησης σε βάζα και αυτόματη γραμμή για πλαστικά δισκάκια.
- Ø Τα επόμενα χρόνια έγινε ανάπτυξη της διοικητικής υποδομής. Το 1999 το σύστημα διασφάλισης ποιότητας πιστοποιήθηκε κατά ISO 9001:1994. Το 2000 εγκαταστάθηκε σύστημα E.R.P. Momentum.
- Ø Το 2001 έγινε η αρχή εξαγωγών στη Μεγ. Βρετανία, ειδικά η έναρξη παραγωγής ελιών σε βάζα "own label" για την αλυσίδα J.Sainsbury plc καθώς και η πιστοποίηση για το επίπεδο υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων κατά EFSIS Standard for Companies Supplying Food Products, including BRC – Food at Higher Level.
- Ø Το 2003 ξεκίνησε η παραγωγή ελιών σε σακούλες με πρωτοποριακή συσκευασία MAP (modified atmosphere pack)
- Ø Το 2004 ξεκίνησαν οι εξαγωγές προϊόντων στην αγορά της Αυστραλίας με την επωνυμία Pelagos® καθώς και η πιστοποίηση κατά ISO 9001:2000. Τα προϊόντα Odysea Kalamata Olive Meze και Odysea Pepper & Feta Spread κερδίζουν Golden Awards στα Great Taste Awards στη Μεγ. Βρετανία.
- Ø Στο τέλος του 2005 η Pelopac μεταφέρθηκε σε νέες εγκαταστάσεις στη ΒΙ.ΠΕ.Θ..

Πέρα από τη δραστηριότητα προμήθειας των προϊόντων Peloponnese®, τα οποία εξακολουθεί να προμηθεύει με αποκλειστικότητα, η Pelopac ανέπτυξε επιπλέον συνεργασίες στις απαιτητικές αγορές των Η.Π.Α., της Μεγ. Βρετανίας, της Αυστραλίας καθώς και σε Ευρωπαϊκές χώρες (Δανία, Ιρλανδία, Ελβετία) κ.α..

Ο κύκλος εργασιών το 2005 ήταν 3,8 εκ. € και το προσωπικό 40 άτομα. Η έμφαση των πωλήσεων είναι στις εξαγωγές, οι οποίες αποτελούν πάνω από το 95% των πωλήσεων, ειδικά προς στις Η.Π.Α..

Ανάλυση Δυνατοτήτων – Αδυναμιών – Ευκαιριών – Απειλών

Δυνατότητες

- Ø Μακροχρόνιες στρατηγικές συνεργασίες με τους πελάτες που στηρίζονται στη συνέπεια και την αμοιβαία προσφορά.
- Ø Η φήμη της εταιρείας για υψηλή ποιότητα προϊόντων που ενισχύεται από το κύρος των πελατών και τα βραβεία προϊόντων.
- Ø Ιδιαίτερες και καινοτόμες συσκευασίες (πλαστικά δισκάκια, σακούλες σε modified atmosphere κ.ά.).
- Ø Εγγύηση των προϊόντων που εξασφαλίζεται με τη διασφάλιση ποιότητας.
- Ø Μεγάλο δίκτυο στενά συνεργαζόμενων προμηθευτών ιδιαίτερων και υψηλής ποιότητας α' υλών.
- Ø Ανάπτυξη πρωτοποριακών και ιδιαίτερων προϊόντων.
- Ø Ευέλικτη παραγωγή, γιατί δε γίνεται πρωτογενής επεξεργασία.
- Ø Πιστοποίηση κατά ISO 9001:2000 και BRC – Food.
- Ø Ελάχιστα αποθέματα ετοιμών.

Αδυναμίες

- Ø Υψηλό κόστος στο τελικό προϊόν, ειδικά στις απλές ελιές, σε σχέση με τις εταιρίες που κάνουν πρωτογενή επεξεργασία.
- Ø Υψηλά αποθέματα α' υλών και υλικών συσκευασίας.
- Ø Μεγάλη εξάρτηση από τους πελάτες, με την επωνυμία των οποίων παράγονται πολλά προϊόντα έλλειψη τμήματος marketing και πωλήσεων.

Ευκαιρίες

- Ø Η αύξηση της ζήτησης προϊόντων ethnic foods στις προηγμένες αγορές (Η.Π.Α., Ευρώπη, Άπω Ανατολή).
- Ø Το αυξημένο ενδιαφέρον για φυσικά προϊόντα.
- Ø Τα Ελληνικά τρόφιμα που γίνονται συνεχώς πιο γνωστά μέσω του τύπου, νέων εστιατορίων υψηλού επιπέδου και τη γενικότερη φήμη της Ελλάδας.
- Ø Η ανάπτυξη στις μεγάλες αγορές των πωλήσεων στην περίμετρο των supermarkets (deli section) αντί των παραδοσιακών διαδρόμων (grocery section) στις υπάρχουσες αγορές.

- Ø Ανερχόμενο ενδιαφέρον για τα προϊόντα από ανεπτυγμένες αγορές (Σκανδιναβία, Ιαπωνία), αλλά και νέες αγορές (Κίνα, Αν. Ευρώπη, Ρωσία, Ινδία).

Απειλές

- Ø Η αύξηση του ανταγωνισμού τιμών από την Ελλάδα και άλλες χώρες, ειδικά στα απλά προϊόντα ελιάς και στις απλές συσκευασίες (βάζα, σακούλες vacuum).
- Ø Η τυποποίηση και παραγωγή προϊόντων επιτόπου στις αγορές στόχους, για μείωση του χρόνου απόκρισης.
- Ø Μία δραματικά αρνητική μεταβολή της συναλλαγματικής ισοτιμίας, ειδικά \$/€
- Ø Μία πιθανή καταστροφή σοδειάς στην κύρια α' ύλη, τις ελιές και ειδικά τύπου Καλαμών.

Η Διαδικασία της Καινοτομίας

Η καινοτομία είναι μία συνεχής διαδικασία για την Pelopac. Η μεθοδολογία – διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής:

Πηγές

- Ø Η παρακολούθηση των εξελίξεων (market monitoring) στις κύριες αγορές πωλήσεων των προϊόντων.
- Ø Η διερεύνηση για δυνατότητες ανάπτυξης και προμήθειας νέων και ιδιαίτερων α' υλών.
- Ø Η παρακολούθηση της εξέλιξης της τεχνολογίας σε υλικά συσκευασίας και μεθόδους παραγωγής.
- Ø Ιδέες από τους στρατηγικούς συνεργάτες.
- Ø Brainstorming του προσωπικού για νέα προϊόντα και τρόπους παραγωγής.

Ανάπτυξη

- Ø Δοκιμή νέων υλικών και μεθόδων σε συνεργασία με τους προμηθευτές.
- Ø Δημιουργία Νέων Συνταγών και Μεθόδων Παραγωγής από το Τμήμα Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων.
- Ø Επίλυση Τεχνικών Θεμάτων.
- Ø Feasibility study δυνατότητας παραγωγής, προμήθειας των υλικών και ασφάλειας του προϊόντος.

- Ø Παρουσίαση στους συνεργαζόμενους πελάτες για feedback για το εμπορικό ενδιαφέρον των νέων προϊόντων.

Διερεύνηση Δυνατοτήτων

Η διερεύνηση των δυνατοτήτων για κάθε επιμέρους αγορά γίνεται σε συνεργασία με τους συνεργαζόμενους πελάτες. Το βάθος της διερεύνησης εξαρτάται από το βαθμό διαφοροποίησης των νέων προϊόντων και την επένδυση που απαιτείται για την παραγωγή, διακίνηση και προώθηση τους.

Ως αποτέλεσμα της διερεύνησης προκύπτουν οι αρχικές προβλέψεις πωλήσεων.

Η διερεύνηση μπορεί να συμπεριλάβει:

- Ø Αξιολόγηση των προοπτικών των νέων προϊόντων από τα τμήματα marketing και πωλήσεων.
- Ø Παρουσιάσεις σε σημαντικούς διανομείς ή πελάτες (π.χ. αλυσίδες λιανικού εμπορίου) και συγκέντρωση feedback.
- Ø Έρευνα αγοράς ανταγωνιστικών προϊόντων.
- Ø Focus groups καταναλωτών.

Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση πριν την τελική απόφαση για την παραγωγή των νέων προϊόντων περιλαμβάνει:

- Ø Τις προβλέψεις πωλήσεων από τους πελάτες που έχουν εκφράσει πρόθεση να υιοθετήσουν το νέο προϊόν.
- Ø Το κόστος αγοράς εξοπλισμού, α' υλών και διατήρησης αποθεμάτων που απαιτείται.
- Ø Το ρίσκο σε περίπτωση που οι προβλέψεις δεν επιβεβαιωθούν.
- Ø Οι γενικότερες επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα και τη φήμη της εταιρείας.
- Ø Ως ενδιάμεσο στάδιο μεταξύ της αρχικής εισαγωγής και της προώθησης του προϊόντος σε μία αγορά, μπορεί να είναι η πιλοτική πώληση σε μία περιοχή.

Η Καινοτομία που Αναπτύχθηκε

Παραδοσιακά οι εξαγωγές των ελιών και άλλων προϊόντων που απευθυνόταν κύρια σε ομογενείς ήταν σε πλαστικά βαρέλια και σε μεταλλικά δοχεία. Στις συσκευασίες αυτές οι ελιές για να διατηρηθούν βρίσκονται σε υψηλή άλμη (9 – 10%), ενώ συχνά παρουσιάζεται μούχλα στην επιφάνεια της άλμης. Για τους λαούς

που δεν έχουν την εξοικείωση, οι ελιές στις συσκευασίες αυτές είναι πολύ αλμυρές και η μούγλα στην επιφάνεια της άλμης θεωρείται πρόβλημα. Στην σειρά Peloponnese® από την αρχή υπήρχαν δύο είδη συσκευασίας: τα βάζα και οι πλαστικές σακούλες vacuum. Τα προϊόντα στις συσκευασίες αυτές παστεριώνονται, οπότε η μούγλα αποφεύγεται και οι ελιές μπορούν να διατηρηθούν σε χαμηλότερο επίπεδο αλατότητας (5 – 6%), που ικανοποιεί το μέσο καταναλωτή.

Στα μέσα της δεκαετίας του 90, άρχισε να παρουσιάζεται το φαινόμενο της ανάπτυξης της περιφέρειας των supermarkets (deli section), εκεί όπου βρίσκονται τα τυριά, τα αλλαντικά και αργότερα και τα έτοιμα φαγητά, εις βάρος της παραδοσιακής πτέρυγας των καταστημάτων με τους διαδρόμους με τα ράφια (grocery section). Στην περιοχή αυτή δεν υπήρχε ο ανταγωνισμός στις ελιές που είχε αναπτυχθεί στα ράφια. Επιπλέον, παρατηρήθηκε πολύ πιο έντονο το impulsive buying, που άνοιγε το δρόμο σε μία τελείως καινούργια κατηγορία καταναλωτή.

Το ζητούμενο ήταν να βρεθεί ένας τρόπος να τοποθετηθούν ελιές και παρεμφερή προϊόντα στην περιοχή αυτή. Αυτό απαιτούσε:

- Ø Συσκευασία που να ταιριάζει στο deli, όπου δεν επιθυμούν ιδιαίτερα τα βάζα.
- Ø Έντονο σχεδιασμό για να προσελκύει τον καταναλωτή.
- Ø Δίκτυο πωλήσεων που να έχει πρόσβαση στους αγοραστές του τμήματος αυτού.

Το 1995 είχε γίνει η εξαγορά του brand Peloponnese® από την Hormel Foods Corp. Η Hormel πουλούσε προϊόντα ακριβώς σ' αυτά το τμήμα των supermarkets, οπότε από πλευράς δικτύου υπήρχε η δυνατότητα τοποθέτησης. Η πρόκληση για την Pelopac ήταν να αναπτύξει ένα προϊόν σε μικρή συσκευασία (consumer pack) με τις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις για το χώρο του deli.

Μετά από έρευνα και σκέψη, η ιδέα που προκρίθηκε ήταν η συσκευασία των προϊόντων σε πλαστικά δισκάκια. Τα πλαστικά δισκάκια είναι μία διαδεδομένη μορφή συσκευασίας στο deli, αλλά συνήθως δε διαθέτουν τις ιδιότητες των βάζων. Ο συνδυασμός του υλικού του περιέκτη και του τρόπου διακίνησης και διανομής θα έπρεπε να είναι τέτοιος που να επιτρέπει τη συσκευασία των ελιών σε χαμηλή αλατότητα.

Οι λύσεις ήταν δύο:

1. Το προϊόν να μεταφερθεί και να διατηρηθεί σε ψύξη.

2. Το υλικό του περιέκτη να επιτρέπει την παστερίωση και τη διατήρηση του προϊόντος χωρίς ψύξη και χωρίς τη χρήση τεχνητών συντηρητικών.

Η μεταφορά και διακίνηση του προϊόντος υπό ψύξη, παρουσίαζε πολύ μεγάλο κόστος. Έτσι η λύση του παστεριωμένου προϊόντος ήταν μονόδρομος.

Η Pelopac αρχικά συνεργάστηκε το 1995 με μία Ιταλική εταιρεία για την προμήθεια των υλικών και της κατάλληλης μηχανής για τη συσκευασία. Στη δοκιμαστική παραγωγή που έγινε για τον καθορισμό της διάρκειας ζωής του προϊόντος αποδείχθηκε ότι το υλικό, πολυπροπυλένιο (PP) δεν είχε τις απαιτούμενες ιδιότητες, γιατί ήταν σχετικά διαπερατό στο οξυγόνο, με αποτέλεσμα μετά από κάποιο διάστημα να αναπτύσσεται μούχλα στο προϊόν.

Η λύση με περιέκτες από αλουμίνιο ή άλλο μεταλλικό υλικό, που χρησιμοποιείται σε αρκετές εφαρμογές, δεν ήταν επιθυμητή: το προϊόν ήταν καινούργιο στην αγορά αυτή και ειδικά για τον καινούργιο Αμερικανό καταναλωτή ο περιέκτης θα έπρεπε να είναι διαφανής, ώστε να μπορεί να διακρίνει το περιεχόμενο και να μην τον αποτρέπει το άγνωστο.

Σε συνεργασία με το τμήμα R&D της Hormel, έγινε μία εντατική διερεύνηση. Η λύση δόθηκε με έναν περιέκτη από σύνθετο υλικό τριών στρωμάτων, με φράγμα οξυγόνου EVOH, που αρχικά προερχόταν από την εταιρεία Rexam των Η.Π.Α.. Το δισκάκι αυτό ήταν διαφανές, μπορούσε να παστεριωθεί και έδινε στα προϊόντα διάρκεια ζωής 18 μηνών. Η συσκευασία αυτή ήταν η πρώτη που παρουσιάστηκε στην αγορά των Η.Π.Α. για τέτοια προϊόντα και έδινε το πλεονέκτημα για τους διανομείς και τα καταστήματα της τόσο μεγάλης διάρκειας ζωής εκτός ψυγείου.

Το σχέδιο που επιλέχτηκε ήταν ένα δισκάκι ορθογώνιο, με μεγάλη μετωπική επιφάνεια. Το δισκάκι στην παραγωγή κλείνει με film από αντίστοιχο υλικό με EVOH. Για μεγαλύτερη ασφάλεια τοποθετήθηκε απλό καπάκι πάνω από το film. Για τα δισκάκια αυτά σχεδιάστηκαν ετικέτες στο έντονο μπλε, που είναι το βασικό χρώμα του brand, με τυπωμένες φωτογραφίες σε έντονα χρώματα που έκαναν αντίθεση, καθότι ο πρώτος στόχος ήταν οι impulsive buyers στο deli section.

Στα προϊόντα οι αρχικές επιλογές ήταν συντηρητικές, τα βασικά προϊόντα που είχαν τις μεγαλύτερες πωλήσεις στις άλλες συσκευασίες Peloponnese®: Ελιές Καλαμών, Εκπυρηνωμένες Ελιές Καλαμών, Πράσινες Ελιές, Country Olive Mix (Ανάμεικτες Ελιές), Pepper Strips (Πιπεριές Φλωρίνης σε φέτες).

Για την παραγωγή των προϊόντων και προκειμένου να υπάρχει ανταγωνιστικό κόστος παραγωγής επιλέχθηκε αυτόματη μηχανή συσκευασίας, που τοποθετήθηκε στο νέο εργοστάσιο της εταιρείας στο Καλοχώρι το 1996.

Η επιτυχία της σειράς αυτής των προϊόντων ήταν πολύ σημαντική. Τα δισκάκια τοποθετήθηκαν στις σημαντικότερες αλυσίδες supermarket στις Η.Π.Α.. Μέσα σε 2 χρόνια η παραγωγή από τα δισκάκια έφτασε το 40% της συνολικής παραγωγής και υπερέβη τις αντίστοιχα παραγόμενες ποσότητες στις πιο παραδοσιακές συσκευασίες των βάζων. Επιπλέον, οι έντονες ετικέτες και η πληθώρα των τοποθετήσεων σε πολύ προβεβλημένη θέση βοήθησε ιδιαίτερα στην αναγνωρισιμότητα του brand Peloponnese® και στην καταξίωση του ως το leading brand Ελληνικών προϊόντων στα είδη αυτά στην αγορά των Η.Π.Α..

Η Συνέχεια της Ιστορίας

Στα επόμενα χρόνια, μία σειρά από ιδιαίτερα αντίξοες συνθήκες έπληξε την ανταγωνιστικότητα των Ελληνικών εξαγωγών ελιάς, ειδικά της ποικιλίας Καλαμών, στις κύριες αγορές της Pelopac:

- Ø Δύο καταστροφικές σοδειές στις ελιές Καλαμών το 2001 και 2003, με αυξήσεις τιμών 100% και 150% από τα προηγούμενα επίπεδα.
- Ø Κατακόρυφη αύξηση της ισοτιμίας του Ευρώ με όλα τα νομίσματα, ειδικά το Δολάριο Η.Π.Α..

Στο περιβάλλον αυτό τα επώνυμα (branded) και διαφοροποιημένα προϊόντα (δισκάκια, βάζα με εκπυρηνωμένες ελιές, σακούλες MAP) διατήρησαν τους όγκους τους, ενώ στα μη επώνυμα και κοινά (σακούλες vacuum) η πτώση των πωλήσεων ήταν δραματική.

Η επιτυχία της σειράς στην αγορά των Η.Π.Α., επαναλήφθηκε στην αγορά της Αυστραλίας. Η σειρά προϊόντων σε δισκάκια, με την επωνυμία Pelagos®, τοποθετήθηκε αρχικά στην αλυσίδα Coles και στη συνέχεια στο σύνολο των μεγάλων αλυσίδων της χώρας. Στη σειρά προϊόντων προστέθηκαν περισσότερα και πιο ιδιαίτερα προϊόντα: Olive Antipasto, Greek Bruschetta, Babaganoush, Kalamata Olive Spread, Pepper & Almond Spread, Hummus.

Η συσκευασία αυτή χρησιμοποιήθηκε για μία νέα σειρά προϊόντων που ανέπτυξε η Pelopac για τον πελάτη της στις Η.Π.Α. Mt.Vikos, Inc. Η Mt.Vikos εισάγει και διανέμει στις Η.Π.Α. Ελληνικά τυριά. Ένα νέο trend που

παρατηρήθηκε είναι ο συνδυασμός τυριών με γλυκά. Τα προϊόντα που αναπτύχθηκαν βασίζονται στα σύκα, βερίκοκα και ροδάκινα. Συσκευασμένα σε δισκάκια πουλιούνται από τις πρωτοποριακές αλυσίδες όπως η Wholefoods στο deli section, δίπλα στα τυριά, με μεγάλη επιτυχία.

Τα δισκάκια Peloponnese® δημιούργησαν ένα καινούργιο πρότυπο στην κατηγορία αυτή και ο ανταγωνισμός δεν άργησε να εμφανιστεί. Για το λόγο αυτό αναπτύχθηκε και ετοιμάστηκε το 2005, ένα νέο σχέδιο από δισκάκια με επιπλέον πλεονεκτήματα:

- Ø Στρογγυλό σχήμα, αντί για ορθογώνιο, για νέα διαφοροποίηση.
- Ø Καπάκι από μαλακό πολυαιθυλένιο (PE) το οποίο κλείνει υδατοστεγώς τον περιέκτη αφού ανοιχτεί το film (το παλιό καπάκι επέτρεπε να στάζει η άλμη των ελιών και πιπεριών).
- Ø Εξωτερική συσκευασία από χαρτονένιο μανίκι, με έντονα γραφιστικά, που επιτρέπει την τοποθέτηση:
- Ø Οριζόντια, όπως το παλιό σχέδιο, σε ράφια και ψυγεία.
- Ø Όρθια, με στήριγμα στο πλάι για τοποθέτηση σε πάγκους, ράφια κ.λπ..
- Ø Σε βέργες, χάρη σε ειδικό κρεμαστάρι (π.χ. για τοποθέτηση στο produce section μαζί με τις σαλάτες).

Επίλογος

Η παραπάνω περίπτωση έδειξε ότι διαθέτοντας μια επιχείρηση τα «κοινά» Ελληνικά αγροτικά προϊόντα σε απαιτητικές αγορές, όπως αυτή των Η.Π.Α. μπορεί να πετύχει κάτι που στην αρχή φαίνεται ως δύσκολο, ή και ακατόρθωτο. Με την υιοθέτηση όμως καινοτομικών μεθόδων και προσεγγίσεων οι «παραδοσιακές ελιές» μας μπορεί να πωλούνται και στις Η.Π.Α. με υψηλή τιμή και μεγάλη επιτυχία.

7.4.8. VOLVO Car Corporation

Ιστορική Αναδρομή



Τον Αύγουστο του 1926 το Δ.Σ. (Διοικητικό Συμβούλιο) της SKF (Svenska Kullagerfabriken) αποφάσισε να χρηματοδοτήσει το τμήμα παραγωγής

αυτοκινήτων που οραματίστηκαν το 1924 οι Assar Gabrielsson και Gustaf Larson, δύο στελέχη της SKF, με τη θέληση να κατασκευάσουν ένα αυτοκίνητο έχοντας ως δόγμα την ποιότητα και την ασφάλεια, ιδιαίτερος σημαντικά, μια αρχή που εφαρμόζεται και στα σημερινά αυτοκίνητα VOLVO. Έτσι λοιπόν, ιδρύθηκε το 1927 στο Γκέτεμποργκ της Σουηδίας, η αυτοκινητοβιομηχανία κατασκευής πολυτελών οχημάτων VOLVO (VOLVO Cars) μετά την απόσπαση ενός τμήματος της εταιρείας κατασκευής ανταλλακτικών SKF.

Στις 14 Απριλίου 1927 άρχισε την κατασκευαστική και εμπορική της δραστηριότητα, με το πρώτο αυτοκίνητο (OV4, γνωστό επίσης ως «Jacob») να βγαίνει από τη γραμμή παραγωγής του εργοστασίου της.

Το λογότυπο της εταιρείας (το οποίο συχνά αρκετοί μπερδεύουν με το σύμβολο του ανδρικού φύλου) είναι ένα αρχαίο χημικό σύμβολο για τον σίδηρο. Το σύμβολο του σιδήρου της VOLVO – το διεθνές σύμβολο δύναμης και ανθεκτικότητας – αντιπροσωπεύει την κατασκευή ασφαλών και ξεχωριστών αυτοκινήτων με επίκεντρο τον άνθρωπο. Επιπλέον, το όνομα VOLVO, προέρχεται από το λατινικό ρήμα *volvere*, που σημαίνει «κυλάω». Έτσι ο συνδυασμός των παραπάνω μεταφράζεται σε «Δύναμη που κυλάει» («Rolling Strength»).

Το 1935 η VOLVO εισήλθε στο χρηματιστήριο της Στοκχόλμης και η SKF αποφάσισε να πουλήσει τις μετοχές της.

Το 1972 – 1975 η VOLVO εξαγόρασε το τμήμα επιβατικών αυτοκινήτων της ολλανδικής DAF και προώθησε στην αγορά τα μικρά αυτοκίνητά της ως VOLVO, μέχρι το λανσάρισμα του, κατασκευασμένου στην Ολλανδία, VOLVO 340.

Η προτεινόμενη συγχώνευση το 1977 με την Saab-Scania δεν καρποφόρησε εξαιτίας έλλειψης υποστήριξης από την διοίκηση της Saab-Scania.

Το 1979 η VOLVO και η Renault ήρθαν σε συμφωνία για συνεργασία στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, ενώ παράλληλα απέκτησε μειοψηφικό πακέτο μετοχών της VOLVO Car Corporation. Το 1990 υπογράφουν συμφωνία που καλύπτει αυτοκίνητα, φορτηγά και λεωφορεία. Η προτεινόμενη συγχώνευση με την Renault ανακαλέστηκε στα τελικά στάδια το 1993 αφήνοντας την VOLVO ως μία από τις λίγες εναπομείναντες ανεξάρτητες αυτοκινητοβιομηχανίες.

Η VOLVO Cars (τομέας επιβατικών οχημάτων της VOLVO) ανήκε στην AB VOLVO έως το 1999, όταν και εξαγοράστηκε από τον Όμιλο της Ford, ο οποίος

την τοποθέτησε στον τότε υπο-όμιλο των πολυτελών αυτοκινήτων, Premier Automotive Group, μαζί με τις Jaguar, Aston Martin και Land Rover. Η εξαγορά της VOLVO Cars ανακοινώθηκε στις 28 Ιανουαρίου 1998 και ολοκληρώθηκε μέσα σε ένα χρόνο, αντί τιμήματος 6,45 δισεκατομμυρίων δολαρίων.

Μετά την απόσχιση των εταιρειών, το όνομα VOLVO χρησιμοποιούν δύο εταιρείες:

1. Η VOLVO, που κατασκευάζει επαγγελματικά οχήματα, φορτηγά και βαρέα οχήματα και ανήκει σε Σουηδούς επενδυτές.
2. Η VOLVO Cars, κατασκευάστρια επιβατικών οχημάτων, μέλος του Premier Automotive Group του Ομίλου Ford.

Συμφωνήθηκε για το εμπορικό σήμα VOLVO να ανήκει από κοινού (50/50) στις VOLVO και Ford.

Για τη VOLVO, το 2010 ήταν μια χρονιά που σηματοδότησε μια σειρά αλλαγών σε πολλά επίπεδα. Οι διαπραγματεύσεις μεταξύ της Ford Motor Company και της Zhejiang Geely Holding Group κατέληξαν θετικά στις 28 Μαρτίου 2010, όταν και ολοκληρώθηκε η συμφωνία που αφορούσε τη VOLVO Car Corporation. Στις 2 Αυγούστου 2010, η Geely Holding Group ανακοίνωσε την ολοκλήρωση απόκτησης του 100% των μετοχών της VOLVO Cars από την Ford Motor Company.

Πρόεδρος και CEO (Chief Executive Officer) της VOLVO Car Group είναι ο Håkan Samuelsson (2012).

Εμπορική τοποθέτηση

Στις δεκαετίες του 1970 και του 1980, η VOLVO εθεωρείτο ως ημι-πολυτελής εταιρεία και μάλιστα αυτοκινήτων για άτομα μεγάλης ηλικίας, λόγω της εμφανώς συντηρητικής «κυβοειδούς» αισθητικής των μοντέλων της. Σήμερα πλέον, σε ολόκληρη την Ευρώπη και στις Η.Π.Α. η VOLVO προωθείται ως φίρμα κατασκευής πολυτελών αυτοκινήτων, με δυναμικά design στα μοντέλα της, που έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον και πολλών υποψήφιων αγοραστών μικρότερων ηλικιών. Οι κυριότεροι ανταγωνιστές της είναι οι Mercedes-Benz, BMW, Audi, Lexus και SAAB, ενώ στη Βόρεια Αμερική και οι Cadillac και Lincoln.

Η εταιρεία διαθέτει 2.500 αντιπροσωπείες σε όλο τον κόσμο, σε 100 χώρες ενώ απασχολεί περίπου 25.000 εργαζόμενους. Από το 1927 έως και την 31 Δεκεμβρίου 2010 η VOLVO παρήγαγε 16.636.626 αυτοκίνητα ενώ υπολογίζεται ότι περίπου 8 εκατομμύρια συνεχίζουν να κυκλοφορούν σήμερα.

Παραδοσιακά, η VOLVO φημίζεται ιδιαίτερα για την αξιοπιστία και μακροβιότητα των μοντέλων της. Μάλιστα ένα VOLVO P1800 του 1966 έχει ξεπεράσει τα 2,8 εκατομμύρια διανυθέντα μίλια (4,5 εκατομμύρια χιλιόμετρα), έχοντας καταγραφεί επίσημα στο βιβλίο του Guinness για το ρεκόρ των περισσότερων χιλιομέτρων που έχει διανύσει ένας μόνο ιδιοκτήτης με ένα μη εμπορικό όχημα. Σύμφωνα με σχετικές στατιστικές μελέτες, ο μέσος όρος ζωής των VOLVO κατά την οριστική απόσυρσή τους από την κυκλοφορία είναι 19,8 έτη, κατέχοντας έτσι την 2η θέση παγκοσμίως, πίσω μόνο από την Mercedes-Benz.

Ασφάλεια

Η εμμονή της εταιρείας με το θέμα «ασφάλεια» ξεκινά με την κατεύθυνση που σηματοδότησε ο Larson και η οποία περιγράφεται ήδη από το 1936 στα manuals των αυτοκινήτων της VOLVO – όσον αφορά τη σημασία της ασφαλούς μεταφοράς των ανθρώπων που επιβαίνουν σε ένα αυτοκίνητο VOLVO.

Επιπρόσθετα, από τα μέσα του 20ού αιώνα, τα επιβατικά αυτοκίνητα της VOLVO φημίζονται για την υψηλή ενεργητική και παθητική ασφάλεια που προσφέρουν. Μάλιστα η εταιρεία έχει υπάρξει πολλές φορές πρωτοπόρος σε αρκετά σχετικά σημεία, με πλήθος από καινοτομίες. Ενδεικτικά οι πιο σημαντικές είναι οι εξής:

Το 1944, η εταιρεία εισήγαγε τη χρήση άθραυστου γυαλιού στο μοντέλο PV. Τα PV επίσης, ήταν από τα πρώτα αυτοκίνητα που διέθεταν αυτό που η εταιρεία ονόμαζε τότε «αμάξωμα ασφαλείας» (σήμερα αποκαλείται «αυτοφερόμενο»).

Το 1944, η ομάδα έρευνας και εξέλιξης της VOLVO εφηύρε επίσης και τον «κλωβό ασφαλείας» και τη «ζώνη ελεγχόμενης παραμόρφωσης» (δηλαδή ότι οι επιβάτες προστατεύονται από ένα εξαιρετικά ανθεκτικό πλαίσιο και ότι η ενέργεια της σύγκρουσης απορροφάται μέσω της καταστροφής μόνο του εμπρόσθιου τμήματος του αυτοκινήτου και όχι και της καμπίνας επιβατών).

Η VOLVO ήταν επίσης η εταιρεία που πρώτη παρουσίασε την εφεύρεση του μηχανικού της Nils Bohlin την ζώνη ασφαλείας «τριών σημείων». Η ζώνη αυτή προσφερόταν το 1957¹⁶ ως επιπλέον εξοπλισμός.

Το 1958 πρόσθεσε στον βασικό εξοπλισμό τις ζώνες ασφαλείας στα πίσω καθίσματα ενώ το 1959 τοποθετήθηκαν υποχρεωτικά σε όλα τα μοντέλα της οι ζώνες «τριών σημείων» στα μπροστινά καθίσματα. Όλα αυτά τα στοιχεία ασφαλείας είναι σήμερα στον βασικό εξοπλισμό όλων των αυτοκινήτων και είναι υπεύθυνα για την σωτηρία εκατομμυρίων ζωών σε τροχαία δυστυχήματα. Αξίζει να σημειωθεί ότι η VOLVO για να διασφαλίσει ότι θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από όλους – όχι μόνο από τους οδηγούς αυτοκινήτων VOLVO – σκόπιμα δεν την κατοχύρωσε με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας.

Το 1964 σε όλα τα μοντέλα Amazon είχαν τοποθετηθεί στους μπροστινούς τροχούς δισκόφρενα, βελτιώνοντας κατά πολύ το σύστημα πέδησης του αυτοκινήτου. Μία ακόμα καινοτομία κλειδί που καταγράφηκε είναι η βοήθεια ειδικών, σε ιατρικά θέματα, στον σχεδιασμό των μπροστινών καθισμάτων των αυτοκινήτων VOLVO. Το πρώτο παιδικό κάθισμα τοποθετημένο προς την αντίθετη κατεύθυνση πορείας του αυτοκινήτου, δοκιμάζεται για πρώτη φορά στο εργοστάσιο.

Το 1966 σηματοδοτήθηκε από μεγάλα βήματα προόδου σε θέματα ασφάλειας. Το μοντέλο 144 χαρακτηρίστηκε ως το ασφαλέστερο αυτοκίνητο στον κόσμο, πρωτοπορώντας με το σχεδιασμό ειδικών ζωνών παραμόρφωσης στο αμάξωμα (στο μπροστινό και πίσω μέρος), τη χρήση σπαστής κολώνας τιμονιού σε περίπτωση ατυχήματος, δισκόφρενα σε όλους του τροχούς και εξελιγμένο σύστημα πέδησης (ξεχωριστά κυκλώματα που θα επεμβαίνανε στην ενεργοποίηση των φρένων σε περίπτωση που κάποιο αστοχούσε και βαλβίδες που απέτρεπαν το μπλοκάρισμα των τροχών μετά από δυνατό φρενάρισμα).

Οι καινοτομίες για την ασφάλεια και την προστασία του περιβάλλοντος¹⁷ συνεχίστηκαν. Το 1967 η εταιρεία παρουσιάζει το πρώτο παιδικό κάθισμα που τοποθετείται με το παιδί να βλέπει προς την αντίθετη κατεύθυνση, έτσι ώστε να

¹⁶ Οι ζώνες ασφαλείας «δύο σημείων» στα μπροστινά καθίσματα ήταν στον βασικό εξοπλισμό όλων των μοντέλων.

¹⁷ Βλ. παρ. Περιβάλλον

αποσβένει τις δυνάμεις που καταπονούν το ανθρώπινο σώμα σε περίπτωση σφοδρής σύγκρουσης. Την επόμενη χρονιά, ακόμα ένα βήμα προόδου ήταν η τοποθέτηση προσκέφαλων στα μπροστινά καθίσματα. Το 1969 οι ζώνες ασφαλείας ενισχύονται με τη χρήση μηχανισμού προεντατήρα στα μπροστινά καθίσματα.

Το 1970 δημιουργείται το τμήμα Ερευνών και Ασφάλειας της VOLVO (VOLVO Road Accident Research Team). Η μονάδα διερεύνησης τροχαίων ατυχημάτων έχει καταγράψει και αναλύσει περισσότερα από 40.000 ατυχήματα στα οποία έχουν εμπλακεί οχήματα VOLVO τα τελευταία 42 χρόνια.

Το 1970 παρουσίασε τα αυτοκίνητα που θα παίρνουν μέρος σε πειράματα ασφαλείας (VOLVO Experimental Safety Car). Με αυτόν τον τρόπο μπόρεσε να κάνει δοκιμές συστημάτων ασφαλείας όπως αερόσακοι, σύστημα A.B.S. κ.λπ.. Την ίδια χρονιά παρουσιάστηκαν στα μοντέλα παραγωγής τα αλάρμ (hazard warning lights), προειδοποιητικές λυχνίες χρήσης της ζώνης ασφαλείας και κλειδαριές στις πίσω πόρτες για την ασφάλεια των παιδιών.

Δημιούργησε την πρώτη δική της προσθήκη για κάθισμα για μεγαλύτερα παιδιά, το 1978.

Το 1985, η εταιρεία λανσάρισε πρώτη το κεντρικό τρίτο φως φρένων (το φως φρένων που δεν περιλαμβάνεται στα πίσω φώτα, αλλά τοποθετείται ψηλά), το οποίο και έγινε υποχρεωτικό για όλα τα οχήματα διά νόμου πολύ σύντομα.

Το 1986, οι καινοτομίες στις ζώνες ασφαλείας και στα παιδικά καθίσματα συνεχίστηκαν, όταν το VOLVO 960 έφερε στο βασικό εξοπλισμό την πίσω μεσαία ζώνη ασφαλείας «τριών σημείων».

Το 1991, η εταιρεία δημιούργησε το Σύστημα Προστασίας Πλευρικής Πρόσκρουσης (Side Impact Protection System – SIPS) με το οποίο και εφοδίασε τα μοντέλα 940/960 και 850. Το σύστημα αυτό διοχετεύει τη δύναμη της πλευρικής σύγκρουσης μακριά από τις πόρτες, στον κλωβό ασφαλείας. Το 1992 εισήγαγε τον μπροστινό αερόσακο συνοδηγού.

Το 1994 (σεζόν / model year 1995), το VOLVO 850 έγινε το πρώτο αυτοκίνητο παγκοσμίως που προσέφερε πλευρικούς αερόσακους. Οι λεγόμενοι Side Impact Protection (SIP) airbags ήταν standard στο 850 Turbo (sedan και station wagon) και με έξτρα χρέωση 500 δολάρια στα μη Turbo. Από τα τέλη του 1995, οι SIP airbags έγιναν πλέον στάνταρ σε όλα τα μοντέλα της VOLVO.

Το 1998, το νέο VOLVO S80 εξοπλίστηκε με τους πρώτους πλευρικούς αερόσακους κουρτίνας (γνωστοί και ως αερόσακοι οροφής) για την προστασία της κεφαλής, τόσο των εμπρός, όσο και των πίσω επιβατών (Head-Protecting airbags). Σχεδόν αμέσως έγιναν standard εξοπλισμός σε όλα τα αυτοκίνητα VOLVO. Επίσης, η VOLVO εφοδίασε τα αυτοκίνητά της με το Σύστημα Προστασίας Αυχένα (WHIplash Protection System – WHIPS), το οποίο βοηθά στην πρόληψη τραυματισμών των επιβατών των εμπρόσθιων θέσεων σε συγκρούσεις.

Μία ακόμη καινοτομία ήταν το σύστημα της VOLVO για τη βοήθεια σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, VOLVO On Call. Αξίζει να αναφερθεί πως είναι το πρώτο σύστημα επικοινωνίας που βασίστηκε σε λειτουργικό GPS για να δίνει αυτόματα το ακριβές στίγμα του ακινητοποιημένου οχήματος, ενώ προσέφερε παράλληλα επικοινωνία σε πρώτο χρόνο με χειριστή, καθ' όλη τη διάρκεια του 24ώρου.

Το 2000 άνοιξε το Κέντρο Ασφάλειας της VOLVO Cars στην Torslanda. Αποτελεί το μοναδικό εργαστήριο ασφαλείας crash-test της VOLVO το οποίο επιτρέπει να αναπαριστά τους πολλαπλούς διαφορετικούς τύπων τροχαίων ατυχημάτων, όπως αυτοκινήτου με αυτοκίνητο, αυτοκινήτου με φορτηγό, αυτοκινήτου με λεωφορείο σε διαφορετικές ταχύτητες και γωνίες πρόσκρουσης. Αποτελεί μια τεράστια τεχνολογική επένδυση η οποία θα συμβάλλει στο μέλλον ώστε να σωθούν ανθρώπινες ζωές.

Το 2002, το νέο VOLVO XC90 εξοπλίστηκε με στάνταρ Electronic Roll Stability Control (Ηλεκτρονικός Έλεγχος Ευστάθειας ενάντια σε ανατροπή) και ήταν το πρώτο αυτοκίνητο παγκοσμίως με Roll Stability Control. Πρόκειται για μία πρόσθετη λειτουργία του ESP, που χρησιμοποιεί τα δεδομένα από το σύστημα αυτό, με επιπλέον σκοπό να προλάβει και τον κίνδυνο της ανατροπής. Σε τυχόν επικίνδυνη κατάσταση, μειώνει την ροπή του κινητήρα και φρενάρει τον κατάλληλο τροχό, για την σταθεροποίηση του οχήματος.

Το 2004, η εταιρεία παρουσίασε για πρώτη φορά παγκοσμίως το Σύστημα Ενημέρωσης Τυφλών Σημείων (νεκρής ζώνης) (Blind Spot Information System – BLIS), το οποίο ανιχνεύει άλλα οχήματα που εισέρχονται στη νεκρή ζώνη του οχήματος μέσω ενός αισθητήρα σε κάθε πλευρικό εξωτερικό καθρέπτη και

ειδοποιεί μέσω ενδεικτικών λυχνιών. Μία ακόμη πρωτιά αποτελεί η παρουσίαση πλευρικών αερόσακων για ανοιχτού τύπου αυτοκίνητα (κάμπριο).

Από το 2004, επίσης, η εταιρεία εφοδιάζει τα οχήματά της με πλευρικά φώτα θέσης και φώτα ημέρας (τα οποία ήδη υπήρχαν σε ορισμένες αγορές).

Η VOLVO Cars συνέχισε τη μακρά παράδοση που τη θέλει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην έρευνα και τη διαρκή εξέλιξη του τομέα της ασφάλειας μέσα και γύρω από τα αυτοκίνητα, προκειμένου να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για ένα ασφαλέστερο και απαλλαγμένο από ατυχήματα μέλλον.

Το σύστημα αποτροπής σύγκρουσης City Safety παρουσιάστηκε για πρώτη φορά παγκοσμίως το 2008 στο βασικό εξοπλισμό του μοντέλου XC60 ενώ έχει τοποθετηθεί και σε άλλα σύγχρονα μοντέλα. Το αυτοκίνητο ακινητοποιείται αυτόματα αν ο οδηγός αφαιρεί και δεν αντιδράσει εγκαίρως όταν το προπορευόμενο όχημα επιβραδύνει ή σταματήσει, καθώς επίσης και όταν πλησιάζει ένα σταθμευμένο αυτοκίνητο ώστε να αποφευχθεί η σύγκρουση.

Το νέο σύστημα Ανίχνευσης Πεζών με Πλήρως Αυτόματο Φρενάρισμα (Pedestrian Detection with Full Auto Brake) μέχρι την ακινητοποίηση του οχήματος, παρουσιάστηκε στα VOLVO S60 και V60 το 2010. Το σύστημα μπορεί να αποτρέψει πλήρως μία σύγκρουση με ένα πεζό, σε ταχύτητες μέχρι 35 km/h, στην περίπτωση που ο οδηγός δεν αντιδράσει έγκαιρα. Το σύστημα φυσικά λειτουργεί και σε υψηλότερες ταχύτητες, όπου στόχος είναι η μεγαλύτερη δυνατή μείωση της ταχύτητας του αυτοκινήτου, πριν τη σύγκρουση. Το μοναδικό αυτό σύστημα κέρδισε μια σειρά από σημαντικές διακρίσεις.

Σε συνέχεια με την παραπάνω καινοτομία η VOLVO έγινε επίσημα το 2012, ο πρώτος κατασκευαστής στον κόσμο που προσφέρει την τεχνολογία αερόσακου πεζού (Pedestrian Airbag Technology). Επτά αισθητήρες τοποθετημένοι στο εμπρός μέρος του αυτοκινήτου μεταδίδουν σήματα σε μια κεντρική μονάδα ελέγχου. Όταν το αυτοκίνητο έρχεται σε επαφή με κάποιο αντικείμενο, τα σήματα μεταβάλλονται. Η μονάδα ελέγχου αξιολογεί τα σήματα που δέχεται και εφόσον διαγνωστεί ότι αυτά αντιστοιχούν σε ανθρώπινο πόδι, ανοίγει ο αερόσακος πεζού στην περιοχή του παρμπρίζ. Το νέο μοντέλο της που φέρει αυτή την τεχνολογία είναι το V40.

Η VOLVO Cars εργάζεται μεταξύ άλλων πάνω σε ένα πρόγραμμα εξέλιξης των θεμάτων ασφάλειας που αφορούν τους συσσωρευτές (μπαταρίες) των ηλεκτρικών και υβριδικών αυτοκινήτων.

Η συνεχής εξέλιξη των καινοτομιών σε θέματα ασφάλειας έρχεται να επιβεβαιώσει το όραμά της αυτοκινητοβιομηχανίας που είναι μέχρι το 2020 να δημιουργήσει αυτοκίνητα που θα μπορούν να αποφύγουν εντελώς τη σύγκρουση.

Περιβάλλον

Στο επίκεντρο της φιλοσοφίας της VOLVO είναι η φιλική προς το περιβάλλον αυτοκίνηση.

Η VOLVO κατέλαβε την πρώτη θέση μεταξύ των ευρωπαϊών κατασκευαστών αυτοκινήτων αναφορικά με τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα για το 2010. Αυτό προκύπτει από την έκτη ετήσια έρευνα που διενεργήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Μεταφορών και Περιβάλλοντος (European Federation for Transport and Environment, T&E). Κατά μέσο όρο, οι οκτώ μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες της Ευρώπης μείωσαν τις εκπομπές CO₂ το 2010 σε ποσοστό 2 – 6%. Η VOLVO ξεπέρασε κατά πολύ αυτόν το μέσο όρο, επιτυγχάνοντας μείωση του CO₂ κατά 9%.

Η VOLVO Car Corporation, πρωτοπόρος σε τεχνολογίες και εφαρμογές του μέλλοντος, είναι η μοναδική αυτοκινητοβιομηχανία που συμμετέχει στο σημαντικότερο ίσως ερευνητικό πρόγραμμα για τις οδικές μετακινήσεις που εξελίσσεται αυτή τη στιγμή στην Ευρώπη. Πρόκειται για το πρόγραμμα SARTRE (Safe Road Trains for the Environment – Ασφαλείς Οδικοί Συρμοί για το Περιβάλλον) που χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Σε κάθε περιοχή εφαρμογής του προγράμματος SARTRE, υπολογίζεται πως θα εμφανίζεται εξοικονόμηση ενέργειας της τάξεως του 20%.

Η στρατηγική της VOLVO περιλαμβάνει επίσης ηλεκτρικά αυτοκίνητα που σε κάποιες περιπτώσεις συνδυάζονται με υβριδικές τεχνολογίες, ακόμα πιο αποτελεσματικούς κινητήρες ντίζελ και βενζίνης, καθώς επίσης και μοντέλα που χρησιμοποιούν εναλλακτικά καύσιμα. Στόχος είναι να φτάσει σε μέσο όρο 95 γραμμάρια διοξειδίου του άνθρακα ανά χιλιόμετρο στις συνολικές πωλήσεις των αυτοκινήτων της το 2020.

Όλες οι παραπάνω πρωτοποριακές και καινοτομικές δράσεις έχουν καταστήσει την αυτοκινητοβιομηχανία έναν ισχυρό ανταγωνιστή στην παγκόσμια αγορά.

Κεφάλαιο 8

Καινοτομία και Επιπλέον Χαρακτηριστικά

8.1. Τα Χαρακτηριστικά της Καινοτόμου Επιχείρησης

Τα χαρακτηριστικά που έχουν οι καινοτόμες επιχειρήσεις κατατάσσονται σε τέσσερις ομάδες:

Στην πρώτη ομάδα εντάσσονται οι Τεχνολογικές Δεξιότητες που περιλαμβάνουν την Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη (Ε.Τ.Α.) και τον Έλεγχο της Ποιότητας. Συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερη είναι η διάθεση κονδυλίων για Ε.Τ.Α., τόσο περισσότερο καινοτόμα μπορεί να είναι η επιχείρηση. Επιπλέον, αυξάνεται η βασική της γνώση και κατά συνέπεια, η δυνατότητά της στην κατανόηση, απορρόφηση και αφομοίωση των νέων τεχνολογιών. Παρόμοια θετική επίδραση στην καινοτομία έχει και η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, ή υπηρεσιών της επιχείρησης.

Στη δεύτερη ομάδα περιλαμβάνονται οι Δεξιότητες στην Αγορά, οι οποίες στηρίζονται στο marketing του οποίου η αποτελεσματικότητα ενισχύει την καινοτομική δραστηριότητα της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από το βαθμό ενσωμάτωσης του marketing στα τεχνικά ζητήματα ανάπτυξης της διαδικασίας της καινοτομίας προκειμένου να παραχθεί αποτέλεσμα εξ' αρχής αποδεκτό από την αγορά. Η διάθεση κονδυλίων Ε.Τ.Α. που στηρίζεται στο marketing αυξάνει την πιθανότητα εμπορευματοποίησης της ιδέας που θα προκύψει από αυτή (Mansfield,1986).

Στην τρίτη ομάδα εντάσσονται οι Δεξιότητες των Ανθρώπινων Πόρων. Συγκεκριμένα, είναι σημαντικό για την επιχείρηση να έχει στελεχωθεί με μεγάλα ποσοστά πτυχιούχων ανωτάτων σχολών, μηχανικών και επιστημόνων, καθώς και να διαθέτει υψηλό ποσοστό σε προσωπικό με υπευθυνότητες management. Επιπλέον, στο προσωπικό με τα παραπάνω προσόντα να περιλαμβάνονται άτομα που προέρχονται από άλλες επιχειρήσεις, ή και χώρες, καθώς και να διαθέτει η επιχείρηση πόρους για τη διαρκή εκπαίδευση όλου του στελεχιακού της δυναμικού.

Στην τέταρτη και τελευταία ομάδα, περιλαμβάνονται οι Δεξιότητες της Οργάνωσης οι οποίες αναφέρονται στη διατμηματική συνεργασία για τη μετάγχιση

γνώσης, για την ανάπτυξη και κυκλοφορία των νέων ιδεών μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και για περισσότερη εσωτερική τυπική και άτυπη επικοινωνία. Επιπλέον, είναι σημαντικό για οποιαδήποτε οργάνωση να ενθαρρύνει τους ανθρώπους της να διαθέτουν μέρος του εργασιμου χρόνου τους για σκέψη και προβληματισμό σε θέματα, ή διαδικασίες που την αφορούν. Η ανάδειξη και ανταμοιβή των εργαζομένων που πρωτοπορούν στην ανάπτυξη της καινοτομίας και η πολιτική κινήτρων προς την κατεύθυνση αυτή, επαυξάνουν επίσης, τις δεξιότητες της οργάνωσης (Souitaris, 2002).

Τα παραπάνω φυσικά, δεν εξαντλούν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την καινοτομία. Επιπλέον δε, οι παράγοντες αυτοί αλλάζουν με την παρέλευση του χρόνου, δεδομένου ότι τόσο η αγορά, όσο και η πρακτική του management, είναι δυναμική.

8.2. Η Σημασία της Καινοτομίας

Η σημασία της καινοτομίας στη σημερινή οικονομία της γνώσης είναι αδιαμφισβήτητη. Η καινοτομία προβάλλει σήμερα ως μια από τις πλέον σημαντικές παραμέτρους για την ανάπτυξη, τόσο σε επίπεδο εθνικής οικονομίας όσο και στο επίπεδο της επιχείρησης, ενώ τίθεται σε θέση υψηλής προτεραιότητας στη πολιτική όλων σχεδόν των χωρών. Η κατανόηση της καινοτομίας ως «κλειδί» για την ανταγωνιστικότητα των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στο διεθνές περιβάλλον, καθίσταται ακόμη μεγαλύτερης σημασίας προτεραιότητα στο σημερινό διεθνοποιημένο περιβάλλον. Η καινοτομία σαν αποτέλεσμα ερευνητικής δραστηριότητας και μεταφοράς τεχνογνωσίας οδηγεί στην παραγωγή νέων προϊόντων ή στην βελτίωση άλλων και δίκαια θεωρείται το απαραίτητο υπόβαθρο πάνω στο οποίο οι εθνικές οικονομίες στηρίζουν την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Οι διαφορές ανταγωνιστικότητας και του κατά κεφαλήν εισοδήματος που παρατηρούνται ανάμεσα στις εθνικές οικονομίες μπορούν σε ένα βαθμό τουλάχιστον, να αποδοθούν σε διαφορετικά επίπεδα καινοτομικής δραστηριότητας και ανάπτυξης.

Σειρά από μελέτες βασισμένες σε εμπειρικά δεδομένα συνέδεσαν σε διάφορα επίπεδα ανάλυσης (επιχείρηση, κλάδο, οικονομία) την καινοτομία με την ανάπτυξη.

Ένα άλλο σημαντικό συμπέρασμα πολλών μελετών είναι ότι η καινοτομία σπάνια αποτελεί προϊόν της προσπάθειας μιας μεμονωμένης επιχείρησης. Αντίθετα, τις περισσότερες φορές είναι αποτέλεσμα συνεργασίας όπου κάθε εταίρος μαθαίνει τόσο από τον άλλο όσο και από την μεταξύ τους αλληλεπίδραση.

Άλλωστε, δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι στις αρχές της δεκαετίας του 80 εμφανίστηκε ένα νέο σύστημα τεχνολογικής καινοτομίας όπου διάφορες πόλεις και περιφέρειες προσέφεραν ένα περιβάλλον ιδιαίτερα φιλικό και ευνοϊκό στην ανάπτυξη και διάδοση τεχνολογικών καινοτομιών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η **Silicon Valley** της Καλιφόρνιας, το **Cambridge** της Μ. Βρετανίας καθώς και το **Tagus Park** της Πορτογαλίας όπως και πλήθος άλλων Τεχνολογικών και Επιστημονικών Πάρκων και Τεχνοπόλεων στην Ευρώπη.

Αν θα επιλέγαμε μερικά από τα σημαντικότερα σημεία όσον αφορά την σημασία της καινοτομίας αυτά θα ήταν τα εξής:

1. Η ικανότητα μιας εταιρείας να καινοτομεί αποτελεί το κυριότερο πλεονέκτημα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.
2. Το 50% της αύξησης της παραγωγικότητας προέρχεται από την εφαρμογή νέων καινοτόμων ιδεών και μεθόδων.
3. Η έκρηξη στον όγκο των γνώσεων, η γρήγορη διάδοσή τους και οι αλλαγές που συντελούνται στην παγκόσμια οικονομία, αναδεικνύουν τον ξεχωριστό ρόλο που διαδραματίζουν η εφευρετικότητα και η καινοτομία.
4. Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.
5. Καθοριστικός παράγοντας ανταγωνιστικότητας και βιώσιμης ανάπτυξης σύγχρονων κοινωνιών και οικονομιών.

8.3. Ανάγκες για Καινοτομία

Πολλές φορές στις επιχειρήσεις μπορεί να εμφανισθεί εχθρικό περιβάλλον. Εχθρικό περιβάλλον σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις, αλλά και άλλοι θεσμοί, πρέπει να προσπαθούν δραστικά προκειμένου να διαχειρισθούν τις εξωτερικές αντιδράσεις του περιβάλλοντος απέναντι στην αλλαγή. Επίσης πρέπει να είναι έτοιμοι να περιθάλψουν και να υποστηρίξουν αλλαγές που προέρχονται από τον ίδιο τον οργανισμό. Εμφανίζονται έτσι δύο μεγάλα θέματα: ο τύπος της αλλαγής

και ο τρόπος διαχείρισης της. Ιστορικά, η ώθηση για καινοτομία προήλθε από αλλαγές στα πρότυπα της ζήτησης των πελατών ή από τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών στην αγορά.¹⁸

Ορισμένες μελέτες στη δεκαετία του 1980 αποκαλύπτουν ότι η ανταγωνιστική ή αντιδραστική επίδραση έχει αυξηθεί (οι τελευταίες υφέσεις μείωσαν τη σπουδαιότητα της καινοτομίας στην κάλυψη αυξήσεων στη ζήτηση ή της στενότητας των πρώτων υλών). Οι μεταβολές στη συνολική ζήτηση θα παραμείνουν σπουδαίοι παράγοντες στη δημιουργία ορισμένων τύπων καινοτομίας, αλλά εκείνο που γίνεται φανερό απ' αυτές τις μελέτες είναι ότι ο βασικός παράγοντας που καθορίζει τις περισσότερες καινοτομίες είναι η επίδραση του ανταγωνισμού. Το μόνο συμπέρασμα που βγαίνει από την ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων που λειτουργούν στην αγορά είναι ότι το επιχειρηματικό στοιχείο της καινοτομίας θα γίνει σπουδαιότερο, και ότι οι εταιρίες θα πρέπει να αποκτούν τον έλεγχο της αγοράς αναζητώντας και εισάγοντας αλλαγές που είναι επιχειρηματικές μάλλον παρά απλώς αντιδραστικές.

Αν και η αλλαγή είναι ενοχλητική για τους περισσότερους υπεύθυνους των επιχειρήσεων θα γίνεται ολοένα και περισσότερο μέρος τόσο της επιχειρηματικής όσο και της εθνικής υπάρξεως. Πάντως κάποιιοι θα αποτυγχάνουν να προσαρμοστούν σ' αυτήν.

Όσο το επίπεδο του ανταγωνισμού αυξάνεται, τόσο αυξάνεται και το επίπεδο του κινδύνου (οι αγορές γίνονται λιγότερο ελκυστικές για επενδύσεις επειδή δεν υπόσχονται πλέον υψηλά επίπεδα κερδοφορίας αλλά μεγαλύτερη αβεβαιότητα γύρω από την περίοδο αποδόσεως για τις επενδύσεις). Οι επιχειρήσεις επομένως χρειάζεται να είναι περισσότερο προσεκτικές στον καθορισμό και τον έλεγχο της καινοτομίας, ενώ οι κυβερνήσεις πιο ευαίσθητες στον τρόπο ενθαρρύνσεως και υποστήριξης των καινοτομικών δράσεων των επιχειρήσεων.

Οι επιχειρήσεις που διστάζουν να εφαρμόσουν καινοτομίες τις παίρνουν από κάτω οι εξελίξεις και εξαφανίζονται. Πρόσφατο παράδειγμα η Kodak με ιστορία 130 ετών που στις αρχές του 2012 πέρασε σε καθεστώς χρεοκοπίας. Αν και παγκόσμια γνωστό όνομα, απόλυτη κυρίαρχος στο φωτογραφικό φιλμ, όταν βγήκαν οι ψηφιακές φωτογραφικές μηχανές δεν κατάφερε να συμβαδίσει με τα νέα

¹⁸ Καρβούνης, Σ., 1995, σ. 645-646.

δεδομένα. Θεωρώντας ότι κάτι τέτοιο υπονόμεινε το ίδιο της το προϊόν, το φιλμ κι έτσι οπισθοδρόμησε γρήγορα. Δεν κυριάρχησε στις ψηφιακές μηχανές παρόλο που ήταν δική της εφεύρεση. Σήμερα προσπαθεί να επιβιώσει πουλώντας τις χιλιάδες πατέντες που έχει στο χαρτοφυλάκιο της. Όπως όμως με κάθε τεχνολογικό επίτευγμα που γρήγορα αντικαθίσταται από κάποιο ανώτερο και πιο εξελιγμένο προϊόν έτσι τελικά και η ψηφιακή φωτογραφική μηχανή αντικαθίσταται πλέον από τα έξυπνα τηλέφωνα (smartphones).

Με άλλα λόγια η καινοτομία είναι αναγκαία αλλά όχι και ικανή συνθήκη για επιβίωση σήμερα. Το πως την επιδιώκει κανείς και το πως την εφαρμόζει όμως έχει μεγάλη σημασία. Και εδώ τα πράγματα γίνονται ενδιαφέροντα για την ελληνική επιχείρηση, γιατί οι καινούργιες τάσεις στην καινοτομία προέρχονται από τις αναδυόμενες οικονομίες, οικονομίες με ελλείψεις και αντιξοότητες, και ιχνογραφούν κάποια πορεία για την έξοδο από την νεοελληνική κρίση.

8.4. Φορείς Καινοτομίας και Χρηματοδότηση

Στους φορείς δημιουργίας καινοτομίας εντάσσονται το εθνικό σύστημα καινοτομίας, το περιφερειακό σύστημα καινοτομίας και τα δίκτυα επιχειρήσεων – clusters.

Το Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας (N.I.S., National Innovation System) περιλαμβάνει ένα σύμπλεγμα θεσμών που σκοπό έχει τη δημιουργία ενός πλέγματος προστασίας για την δημιουργία νέας τεχνολογίας, εντός των ορίων των κρατών. Το N.I.S. σαφώς ορίζει, με γνώμονα την εκάστοτε εθνική νομοθεσία, τον τρόπο με τον οποίο συνυπάρχουν αρμονικά οι διάφοροι εμπλεκόμενοι φορείς (κυβέρνηση, βιομηχανία – επιχειρήσεις, εκπαιδευτικό και οικονομικό σύστημα) για την παραγωγή και διάχυση νέων τεχνολογιών.

Ως Περιφερειακό Σύστημα Καινοτομίας (R.I.S., Regional Innovation System), σύμφωνα με τον Cooke, ορίζεται ένα σύστημα στο οποίο οι επιχειρήσεις και άλλοι οργανισμοί εμπλέκονται συστηματικά σε μια διαδικασία δημιουργίας και εκμετάλλευσης της γνώσης και συνδέονται με παγκόσμια και εθνικά συστήματα καινοτομίας. Τα στοιχεία του R.I.S. είναι οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί, οι υποδομές, η περιφερειακή μάθηση και η γειτνίαση.

Κατά τον Porter, cluster είναι μια γεωγραφικά κοντινή ομάδα ή γεωγραφική συγκέντρωση συσχετιζόμενων εταιριών, ειδικευόμενων προμηθευτών, οργανισμών σε ένα συγκεκριμένο πεδίο, τα οποία αναγνωρίζονται αλλά και συνεργάζονται.

Το R.I.S. έχει εξασθετισμένη αυστηρότητα στον προσδιορισμό των γεωγραφικών ορίων. Τα R.I.S. μπορούν να αποτελούν επαρχίες, πόλεις ή ακόμα και ευρύτερες περιοχές που ανήκουν γεωγραφικά σε ένα ή περισσότερα κράτη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, άξιο αναφοράς, είναι η Silicon Valley στην Β. Καλιφόρνια στις Η.Π.Α., που αποτελεί το παγκόσμιο κέντρο καινοτομίας. Στην ευρύτερη αυτή περιφέρεια παρατηρείται μια συγκέντρωση (cluster) των εταιριών υψηλής τεχνολογίας, όπως: Apple, Google, Intel, Adobe, Cisco, HP, eBay, κ.α.. Το R.I.S., συγκριτικά με το N.I.S., είναι ένα πιο σύγχρονο και περισσότερο ευέλικτο σύστημα θεσμικών κανόνων που βοηθά στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών σε τοπικό περιφερειακό επίπεδο περιορίζοντας τα κενά πληροφόρησης (information gaps) που συχνά παρατηρούνται στους εμπλεκόμενους φορείς της καινοτομίας (P. Cooke, K. Morgan).

Ένας από τους στόχους της Συνθήκης της Λισαβόνας (2000) ήταν η δημιουργία ενός ενιαίου χώρου έρευνας (E.R.A., European Research Area). Η επιδίωξη αυτή στοχεύει στην περαιτέρω ομογενοποίηση της Ευρώπης σε επίπεδο έρευνας και ανάπτυξη καινοτομίας, για να γεφυρωθεί το κενό καινοτομίας (innovation gap) με τους εταίρους της. Ως εκ τούτου, η Ευρωπαϊκή Ένωση προβαίνει στην χρηματοδότηση ερευνητικών έργων (research projects) με σκοπό να συνεργαστούν τα ερευνητικά κέντρα, τα πανεπιστήμια και οι επιχειρήσεις, για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Οι επιχειρήσεις, στην προσπάθεια δημιουργίας καινοτομίας, μπορούν να αιτηθούν δημόσιας χρηματοδότησης από τοπικούς και ευρωπαϊκούς φορείς. Οι περισσότερες καινοτόμες επιχειρήσεις, στην πλειοψηφία των κρατών, λαμβάνουν χρηματοδότηση από την κεντρική διοίκηση. Ωστόσο, εξαιρέσεις πάντα υπάρχουν τις οποίες και καταγράφουμε ευθύς αμέσως. Οι επιχειρήσεις σε Ελλάδα – Σλοβακία – Πολωνίας λαμβάνουν χρηματικούς πόρους κυρίως από την Ευρωπαϊκή Ένωση, για την ανάπτυξη καινοτομίας. Ενώ, σε Βέλγιο και Ισπανία, η μεγαλύτερη χρηματοδότηση προέρχεται από τις τοπικές αρχές των περιφερειών τους (Eurostat Statistical Books).

8.5. Σχέσεις Καινοτομίας και Δημιουργικότητας¹⁹

Η καινοτομία βασίζεται στη δημιουργική σκέψη.

Η καινοτομία προέρχεται από μια φαινή ιδέα, που παράγεται από δημιουργική σκέψη. Είναι το αποτέλεσμα μιας συνειδητής και με εστιασμένο σκοπό αναζήτησης ευκαιριών για νέες δράσεις και αλλαγές.

Για την επιτυχημένη καινοτομία απαιτείται συνδυασμός ταλέντου, επινοητικότητας και γνώσεων.

Στοιχεία που οδηγούν στη δημιουργικότητα είναι – κατά κύριο λόγο – οι εμπειρίες, οι δεξιότητες για παραγωγή δημιουργικής σκέψης, αλλά και η (ανακαλυπτόμενη) παρακίνηση / υποχρέωση / απειλή από το εξωτερικό (ιδίως) ή και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Η σύνδεση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας είναι επιθυμητή, διότι είναι τα δύο βασικά χαρακτηριστικά που, όταν καλλιεργούνται σε μία επιχείρηση, οδηγούν στην επιτυχία, μέσα στο πλαίσιο του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η μεν δημιουργικότητα ή γέννηση των ιδεών εισάγει πρωτοτυπία και φαντασία στη λήψη των αποφάσεων, πέραν του ότι οδηγεί και σε λήψη νέων αποφάσεων, ενώ η εφαρμοσμένη καινοτομία παίρνει μια δημιουργική ιδέα για να την κάνει πράξη, είναι η επιτυχημένη αξιοποίηση μιας ιδέας (Rhys E., 1996).

Χαρακτηριστικά λέγεται ότι η μεν δημιουργικότητα παράγει ιδέες, η δε καινοτομία «παράγει» χρήματα από την αξιοποίηση των ιδεών αυτών στην πράξη.

8.6. Σχέσεις Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας

Η καινοτομία είναι μια ειδική συνάρτηση της επιχειρηματικότητας, υπό την έννοια ότι συνεισφέρει μεν σε αυτή, δεν αποτελεί όμως απαραίτητο στοιχείο της.

Θεμέλιο της επιχειρηματικότητας είναι η ικανότητα της πρακτικής εφαρμογής των καινοτομιών. Εάν μια καινοτομική ιδέα δεν υλοποιηθεί από την επιχειρηματική κοινότητα δεν έχει πρακτική αξία.

Πολλές φορές η καινοτομία εντάσσεται – είτε «μεταφράζεται» – σε κάποιο είδος επιχειρηματικού μετασχηματισμού (morphing) ή κάποιας εξελικτικής

¹⁹ Robinson, A., G., and Stern, S., 1998.

διαδικασίας, που συχνά συνίσταται σε μικρές βελτιώσεις των καθημερινών (μικρών και σχετικά απλών) διαδικασιών ή πρακτικών.

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί βάση για την εθνική ανταγωνιστικότητα²⁰, και ως εκ τούτου, είναι σημαντική.

8.7. Προϋποθέσεις για Επιτυχή Εισαγωγή της Καινοτομίας

Αναφέρονται πιο κάτω κάποιες αναγκαίες προϋποθέσεις που δημιουργούν αυξημένες πιθανότητες για επιτυχία στην εισαγωγή μιας καινοτομίας (Κεφαλάς Γ. Αστέριος, 2005):

- Ø Μια αποδοτική οργάνωση της επιχείρησης, η οποία να περιλαμβάνει και τις σχετικές διαδικασίες.
- Ø Να θεωρείται η ενέργεια αυτή μια από τις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- Ø Η υλοποίηση μιας καινοτομίας είναι δυσχερέστερη από τη σύλληψη της. Γι' αυτό και απαιτείται μεθόδευση.
- Ø Σημαντικός είναι ο ανθρώπινος παράγοντας μέσα στην επιχείρηση. Η υποκίνηση και η ανταμοιβή του παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχημένη και γρήγορη υλοποίηση.
- Ø Η όλη προσπάθεια θα πρέπει να ενταχθεί σε ένα μεθοδευμένο – και αν είναι δυνατόν δοκιμασμένο – μοντέλο δράσης.
- Ø Η ανάληψη της δράσης θα πρέπει να είναι ανάλογη των δυνατοτήτων της εταιρείας.
- Ø Η καινοτομία δεν «φυτρώνει από μόνη της», αλλά πρέπει να καλλιεργηθεί μεθοδικά, προσεκτικά και με ευσυνειδησία.

8.8. Καινοτομία και Management

Η σχέση της καινοτομίας με το management αφορά το σύνολο των διαδικασιών της μετάβασης από το παλιό σύστημα διοίκησης (κάθετο ή συγκεντρωτικό), στο αποκεντρωμένο, δημοκρατικό, συμμετοχικό, δημιουργικό (οριζόντιων δομών) περιβάλλον (Peters & Waterman, 1990 & Hammet, 2003) δημιουργίας και

²⁰ Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας & Ανάπτυξης (Ε.Σ.Α.Α.), 2004, *Ετήσια Έκθεση για την Ανταγωνιστικότητα 2003*, Αθήνα.

διασφάλισης συνθηκών ανάπτυξης της καινοτομίας. Αφορά περισσότερο την διαχείριση διατήρησης και εξέλιξης αυτού του περιβάλλοντος, που φαίνεται να αποτελεί τρόπο ζωής για την καινοτομία και ανταγωνιστική επιχείρηση.

Προσδιορίζεται όμως η σχέση αυτή και από το management εκείνο που μετασχηματίζει τη νέα ιδέα, μετά από τον έλεγχο και την αξιολόγησή της, σε εμπορική επιτυχία της επιχείρησης χρησιμοποιώντας κατάλληλα τους, ούτως ή άλλως, περιορισμένους πόρους της (Hamel, 2002). Όσο δε, αποτελεσματικότερο και καλύτερο είναι το management της καινοτομίας, τόσο περισσότερο αυξάνονται οι ευκαιρίες για την επιτυχία της εισαγωγής της σε μία αγορά (Tomala & Seneccal, 2004).

Ενώ η καινοτομία προϊόντος, ή υπηρεσίας, εύκολα εισάγεται και εφαρμόζεται σε μια επιχείρηση, η αλλαγή συμπεριφοράς, νοοτροπίας και κουλτούρας γενικότερα, απαιτεί πολύ περισσότερο χρόνο και προσπάθεια (Μπουραντάς 2005). Αυτό το διοικητικό (managerial) περιβάλλον της νέας αντίληψης είναι και εκείνο που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις ως τέτοιες υψηλής τεχνολογίας.

Για να επιτύχει η επιχείρηση να έχει στη διάθεσή της τα στελέχη της, πρέπει να δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα δημιουργικότητας, έκφρασης και διάχυσης των ιδεών, καθώς και αναγνώρισης του ρόλου τους, ώστε να επιτευχθεί αυτό που αποκαλείται εταιρική δημιουργικότητα. Είναι αναγκαία η μετατόπιση προς μορφές management που σέβονται την προσωπικότητα του εργαζόμενου και δίνουν διέξοδο στην έμφυτη τάση του για δημιουργία, μέσα από την οποία αυτοπροσδιορίζεται και κτίζει την αυτοπεποίθησή του. Λογικό και αναμενόμενο για τους ερευνητές είναι, η επίλυση ενός προβλήματος της επιχείρησης να αναζητηθεί ανάμεσα στους ανθρώπους της. Αυτοί οι άνθρωποι που καθημερινά βρίσκονται αντιμέτωποι με τα προβλήματα της επιχείρησης, είναι εκείνοι που τη γνωρίζουν άριστα και το σπουδαιότερο, μπορούν να προβούν στην επίλυση των προβλημάτων αυτών κατά τη γέννησή τους. Παρ' όλα αυτά, πολλές διοικήσεις αγνοούν αυτή τη δυνατότητα και απαιτούν αυστηρή εφαρμογή εκείνου που έχουν σχεδιάσει οι ίδιες, χωρίς να αφήνουν περιθώρια στους εργαζόμενους να το προσαρμόζουν σε αυτό που πραγματικά συμβαίνει εκεί και συμφέρει στην επιχείρηση.

Το management επηρεάζεται από το όραμα και την κουλτούρα του manager (Goniadis,2006) και το στελεχειακό δυναμικό κάθε επιχείρησης καλύπτει τις θέσεις εργασίας με βάση αυτό. Όσο δε βραχυχρόνιος είναι ο ορίζοντας σχεδιασμού, τόσο πιο επιπόλαια είναι και η επιλογή του προσωπικού. Ο μακροχρόνιος ορίζοντας απαιτεί τη διαρκή αναζήτηση στελεχών – γιατί δεν είναι και τόσο εύκολο να τα βρει κανείς τη στιγμή που τα χρειάζεται – που να ανταποκρίνονται τόσο στο όραμα, όσο και στις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης και της αγοράς μέσα στην οποία κινείται. Επειδή δε, οι ανάγκες αυτές δεν είναι και τόσο προβλέψιμες, πρέπει να επιδιώκεται η διαρκής ετοιμότητα των ανθρώπων της επιχείρησης για να διατηρούν υψηλή ικανότητα προσαρμογής και ανταπόκρισης, να διαθέτουν δηλαδή, ισχυρό μηχανισμό μάθησης, αντανακλαστικά και δεξιότητες που τους αυξάνουν την αυτοπεποίθηση.

Απαιτείται δηλαδή, ουσιαστική αλλαγή στο ύφος του management που μετατρέπει τον manager σε άτομο που μπορεί να εμπνεύσει ένα όραμα για την ομάδα, αποτελώντας ταυτόχρονα και το συνδετικό της κρίκο (Μπουραντάς,2005). Μπορούμε να πούμε ότι ο manager αυτού του είδους είναι ουσιαστικά, εκείνο το άτομο που διευκολύνει τα μέλη της ομάδας να εκδηλώσουν τα ταλέντα τους και να πιστέψουν στον εαυτό τους. Η ικανότητά του αυτή τον καταχωρεί σε διακεκριμένη θέση αναγνώρισης στη συνείδηση των συνεργατών του.

8.9. Καινοτομία και Marketing

Είναι γνωστό ότι το marketing, αποτελεί ένα βασικό κι ανταγωνιστικό εργαλείο για τη σύγχρονη επιχείρηση. Η σωστή χρήση του όχι μόνο βοηθά στην προώθηση των πωλήσεων και στην ορθολογικότερη χρήση των πόρων, αλλά και στην καλύτερη προσαρμογή του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας στις ανάγκες της αγοράς.

Το marketing της καινοτομίας έχει σαν στόχο τη μείωση των κινδύνων, της αβεβαιότητας και τη βελτιστοποίηση των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης. Έχει επίσης ως στόχο, να συνδράμει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης με την πετυχημένη εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά (marketing push), αλλά και την άντληση καινοτόμων ιδεών από αυτή

(marketing pull) που μπορούν να οδηγήσουν σε καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες.

Είναι η διαδικασία μέσα από την οποία η διοίκηση της επιχείρησης αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των πελατών της και συνεπικουρεί στη λήψη απόφασης για την αποτελεσματικότερη ικανοποίησή τους, εισάγοντας νέα προϊόντα στην παραγωγή, ή νέες προς παροχή υπηρεσίες από την πλευρά των επιχειρήσεων. Εντοπίζει, δηλαδή, η διοίκηση με τη βοήθεια του marketing, την ανάγκη που υπάρχει στην αγορά και προτείνει την κάλυψή της μέσα από ένα προϊόν που δημιουργείται με τη συνδρομή όλης της τεχνοδομής της.

Η επιτυχία της τεχνικής αυτής εξαρτάται τόσο από τη σύνθεση της ομάδας εργασίας, όσο κι από την αποδοχή του όλου εγχειρήματος από το σύνολο των εργαζομένων, γιατί ο στόχος είναι κοινός και ιδιαίτερα εκείνων που απαρτίζουν τη διοικητική ομάδα, προκειμένου να παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη και τους αναγκαίους πόρους.

Η διαδικασία του marketing της καινοτομίας διακρίνεται σε δύο στάδια εκ των οποίων – όπως περιγράφονται από τους Κομνηνό / Κυργιαφίνη / Σεφερτζή (2001) – το ένα είναι εκείνο της προκαταρκτικής διερεύνησης και το άλλο είναι της λεπτομερούς έρευνας.

Κατά το στάδιο της προκαταρκτικής διερεύνησης πραγματοποιούνται κάποιες δράσεις που αποσκοπούν στην τεκμηρίωση της λήψης απόφασης για την εκκίνηση του καινοτομικού προγράμματος. Δηλαδή, γίνεται μια προκαταρκτική μελέτη για την αγορά, τον υφιστάμενο ανταγωνισμό και την πιθανή αποδοχή του προϊόντος, ή της υπηρεσίας. Ακολουθεί η τεχνική αξιολόγηση καθορισμού των αρχικών και βασικών τεχνικών χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας, καθώς και η οικονομική αξιολόγηση του εγχειρήματος, όπως το κόστος της επένδυσης, ο όγκος των επιθυμητών ή πιθανών πωλήσεων και η προβλεπόμενη περίοδος αποπληρωμής της επένδυσης. Κατά το στάδιο αυτό προτείνεται ή απορρίπτεται το προϊόν και ανάλογα προχωρά η επιχείρηση στη σύσταση ή μη, σχεδίου για την επόμενη φάση.

Κατά το στάδιο της λεπτομερούς έρευνας το οποίο είναι και το σημαντικότερο, επιδιώκεται ο σαφής προσδιορισμός του προϊόντος και η επιβεβαίωση της ελκυστικότητας του προγράμματος, προτού η επιχείρηση προχωρήσει σε μεγάλες δαπάνες. Περιλαμβάνει δε τρία βασικά μέρη εκ των οποίων το ένα είναι ο ορισμός

του τι και για ποιόν θα γίνει κάτι, δηλαδή, ο καθορισμός της αγοράς-στόχου, η περιγραφή της έννοιας του προϊόντος (ταυτότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας), η σκιαγράφηση της στρατηγικής του θέσης στην αγορά και ο κατάλογος των χαρακτηριστικών του (ιδιότητες, απαιτήσεις, προδιαγραφές).

Το δεύτερο μέρος αφορά την αιτιολόγηση κατά την οποία εξετάζεται η απαιτούμενη δραστηριότητα για την επιτυχία του εγχειρήματος, οι χρηματοοικονομικές ανάγκες, η πιθανή κερδοφορία αλλά και οι κίνδυνοι που συνεπάγεται η απόφαση.

Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει το σχέδιο προγράμματος και αφορά το σχέδιο δράσης από την ανάπτυξη μέχρι τη διάθεση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά, στη βάση ενός χρονοδιαγράμματος αλλά και της διαχείρισης των αναγκαίων πόρων (κεφάλαια – άνθρωποι – εξοπλισμός) υλοποίησης.

Οι ενέργειες που περιλαμβάνει ένα σχέδιο δράσης είναι η Έρευνα Marketing (η μελέτη δηλαδή, των αναγκών & επιθυμιών του χρήστη), η Ανάλυση Ανταγωνιστικότητας (ανάλυση SWOT: πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, ισχυρά και αδύνατα σημεία προϊόντος, καθώς και ακολουθούμενες στρατηγικές και επιδόσεις), η Ανάλυση Αγοράς (αξιολόγηση όλων των πληροφοριών της αγοράς), η Λεπτομερής Τεχνική Αξιολόγηση (μετατροπή των δεδομένων της αγοράς σε ένα τεχνικά εφικτό σχεδιασμό, αποτύπωση τεχνικής λύσης και πορείας, τεχνικοί κίνδυνοι και λύσεις, ευρεσιτεχνία, ασφάλεια και νομικά θέματα, δυνατότητα κατασκευής, επενδύσεις σε κεφάλαιο και κόστος), ο Έλεγχος Αντίληψης για το προϊόν (πριν την πλήρη δέσμευση δημιουργίας του προϊόντος ελέγχεται η αντίληψη του πιθανού αγοραστή, η πρόθεση αγοράς και το ενδιαφέρον για το προϊόν, καθώς και η ευαισθησία των τιμών, δηλαδή, οι βαθμοί ελευθερίας κατά τη διαδικασία τιμολόγησης του προϊόντος), η Οικονομική Ανάλυση για την αιτιολόγηση του προγράμματος – υπολογισμός ταμειακής ροής (αποπληρωμή και η απόδοση των επενδύσεων), και τέλος, το Σχέδιο Ανάπτυξης Δραστηριοτήτων (υποδείξεις για το πρόγραμμα, δηλαδή, αν είναι δεκτό ή απορριπτέο, λεπτομερής σχεδιασμός, σχέδια ελέγχου, marketing και κατασκευής και τέλος, ο ορισμός εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά).

Από τα ανωτέρω γίνεται σαφής η σημασία που έχει το marketing της καινοτομίας το οποίο μπορεί να σώσει την επιχείρηση από χρεοκοπία λόγω

αδόκιμων μεθόδων και αλόγιστων δαπανών, να περιορίσει την κατασπατάληση πόρων, καθώς και να αναδείξει ένα προϊόν σε κορυφαίο. Είναι επιβεβλημένη πρακτική για κάθε μεγέθους επιχείρηση η οποία δεν πρέπει να διστάσει για τις αναγκαίες δαπάνες προκειμένου να γνωρίσει το περιβάλλον της, έχοντας πάντα κατά νου το τεράστιο κόστος που θα της προκαλέσει η άγνοια.

8.10. Αρμοδιότητα για την Καινοτομία

Πολλοί υποστηρίζουν ότι το αρμόδιο τμήμα, ή ομάδα, μέσα στην επιχείρηση για την ανάπτυξη της καινοτομίας είναι το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (E&A), ή η Ανώτατη Διοίκηση.

Η πιο διαδεδομένη άποψη είναι ότι «κάθε άτομο που έχει μια ιδέα» είναι κατάλληλο – και αρμόδιο – για να την εισάγει στην εταιρεία, ακολουθώντας τις μεθοδεύσεις των ειδικών.

Πρόσφατη άποψη (που προκύπτει από τις εμπειρίες της εταιρείας Procter and Gamble – Huston and Sakkab, 2006) είναι ότι η «έρευνα και ανάπτυξη» θα πρέπει να αντικατασταθούν από τη «σύνδεση (με τους πελάτες) και ανάπτυξη». Δηλαδή η καινοτομία που θα προκύψει από τις σχέσεις με τους πελάτες θα δίνει, πλέον, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις.

Διατυπώνεται, ακόμη, η άποψη ότι αλλάζει και ο ρόλος που παραδοσιακά είχαν οι αρμόδιοι για την καινοτομία. Πρέπει να γίνονται πλέον συμμετοχοί και συνεργάτες και με άλλους υπεύθυνους στην επιχείρηση, ιδίως στην εφοδιαστική αλυσίδα, όπου κατά κύριο λόγο ανακύπτουν οι ανάγκες για καινοτομικές δράσεις, με βάση τις ανάγκες των πελατών (O'Marah, 2005).

Προβληματισμός διατυπώνεται ακόμη για το κατά πόσο θα πρέπει η καινοτομία να αναπτυχθεί εντός ή εκτός (outsourcing) της επιχείρησης. Η επικρατούσα άποψη είναι ότι η σύλληψη της ιδέας θα πρέπει να γίνει από το προσωπικό της εταιρείας. Η δε υλοποίηση της μπορεί να ανατεθεί, εξ ολοκλήρου ή μερικώς, εκτός της εταιρείας (Huston and Sakkab, 2006). Βεβαίως είναι δυνατός και ο συνδυασμός τους.

8.11. Πηγές Πληροφόρησης Καινοτομιών

Σύμφωνα λοιπόν με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (O.E.C.D., Organization for Economic Co-operation and Development), οι πηγές πληροφόρησης των καινοτομιών διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- Ø Εσωτερικές πηγές πληροφόρησης, δηλαδή τις πηγές εντός της επιχείρησης που μπορεί να προέρχονται από την ενδοεπιχειρησιακή έρευνα και την τεχνολογική ανάπτυξη, το marketing, την παραγωγή ή από άλλες διάφορες εσωτερικές πηγές.
- Ø Εξωτερικές πηγές, δηλαδή τις σχετιζόμενες με την αγορά ή το εμπόριο και μπορεί να προέρχονται από τους ανταγωνιστές, από προμήθεια ενσωματωμένης τεχνολογίας, προμήθεια μη ενσωματωμένης τεχνολογίας, από την ίδια την πελατεία, από διάφορες εταιρείες συμβούλων ή ακόμα και από προμηθευτές εξοπλισμού κ.λπ..
- Ø Εκπαιδευτικά και ερευνητικά κέντρα, και πιο συγκεκριμένα από διάφορα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και από κρατικά ή και από ιδιωτικά ερευνητικά κέντρα.
- Ø Τέλος, από γενικά διαθέσιμες πληροφορίες, που μπορούν να τεθούν στον καθένα και προέρχονται είτε από δημοσιεύσεις ευρεσιτεχνιών, είτε από επαγγελματικά συνέδρια, συναντήσεις και περιοδικά, είτε από διάφορες εμπορικές και επαγγελματικές εκθέσεις.

8.12. Παράγοντες που Επηρεάζουν την Καινοτομία

Σύμφωνα με τους Neely & Hii (1999), η καινοτομία επηρεάζεται από τέσσερις σημαντικούς παράγοντες ως εξής:

1. **Κουλτούρα:** Η συμβολή της κουλτούρας, από άποψη δεξιοτήτων και γνώσης που ενσωματώνονται στα φυσικά και διοικητικά συστήματα, είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη της ικανότητας μιας επιχείρησης να καινοτομεί. Κάθε επιχείρηση σύμφωνα με την επιχειρησιακή της κουλτούρα αναπτύσσει μια στρατηγική καινοτομίας, η οποία επηρεάζει τη δομή της επιχείρησης και τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων της.
2. **Πόροι:** Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων δημιουργείται ή υποστηρίζεται από τη χρήση μιας σειράς πόρων, όπως είναι οι δεξιότητες. Η συμβολή των πόρων, από άποψη οικονομικού και ανθρώπινου κεφαλαίου

διαδραματίζει ένα ζωτικό ρόλο στη διαδικασία καινοτομίας της επιχείρησης. Όταν οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, η χρηματοδότηση των πόρων τους είναι λίγο ή πολύ διαφορετική, και γι' αυτό οι μεταξύ τους διαφορές αφορούν κυρίως το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και την απόδοση καινοτομίας.

3. **Ικανότητα:** Η ενσωμάτωση ευκαιριών αγοράς με τεχνολογικές δυνατότητες, οι δεξιότητες δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων, η ανταλλαγή άρρητης γνώσης και πειραματισμού είναι μερικές από τις ικανότητες που περιλαμβάνονται. Εντοπίζεται συχνά στους πόρους και τα πάγια της επιχείρησης που αφορούν τη μηχανική, το σχεδιασμό, την έρευνα και το marketing.
4. **Δικτύωση:** Η καινοτομία περιλαμβάνει το συνδυασμό νέων και παλαιών ιδεών και γνώσης για να οδηγήσει σε νέα προϊόντα, τεχνικές, μορφές οργάνωσης και νέες αγορές. Οι πρωτοβουλίες δικτύωσης είναι ουσιαστικές για την καινοτομική δραστηριότητα, διότι ενεργούν ως όχημα για την εισαγωγή εξωτερικής γνώσης. Είναι σημαντικό να γνωρίζει κανείς ότι πολλές πηγές καινοτομίας δεν βρίσκονται αποκλειστικά μέσα σε μια μεμονωμένη επιχείρηση. Συχνά ο όγκος των πρωτοβουλιών δικτύωσης είναι άτυπος. Οι καινοτόμες επιχειρήσεις στηρίζονται ωστόσο και σε άτυπα και σε επίσημα δίκτυα για τις καινοτομίες τους.

Επιπλέον, οι τοπικές συνθήκες μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία και τη διάχυση της καινοτομίας και τέτοιες συνθήκες είναι η συλλογική άρρητη γνώση (η οποία ενισχύεται από την τοπική μακροχρόνια εμπειρία σε E&A) και η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των διαφόρων φορέων δράσης κατά τη συνεργασία τους για την καινοτομία (Wiig & Isaksen, 1998).

8.12.1. Παράγοντες που Συμβάλλουν στην Επιτυχία μιας Καινοτομίας

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

- Ø Η ύπαρξη πλεονεκτημάτων του νέου προϊόντος σε σχέση με αυτά τα προϊόντα που προσπαθεί να αντικαταστήσει.

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

8.13. Εμπόδια στη Διαδικασία Καινοτομίας

Κάνοντας λόγο κάποιοι συγγραφείς για τα εμπόδια στην καινοτομία (Neely and Hii, 1998), (O.E.C.D., 1992), τα διακρίνουν καταρχήν σε «εσωτερικά» στην επιχείρηση και «εξωτερικά» από την επιχείρηση. Μεταξύ των εσωτερικών περιλαμβάνονται ο συντηρητισμός, η έλλειψη διορατικότητας και κινήτρων, οι ιεραρχικές δομές επικοινωνίας, οι άκαμπτες οργανωτικές δομές κ.λπ.. Τα εξωτερικά εμπόδια περιλαμβάνουν την έλλειψη υποδομής, την έλλειψη κατάλληλης νομοθεσίας, τα μη κατάλληλα εκπαιδευτικά συστήματα και συστήματα κατάρτισης και την γενική αδιαφορία από την πλευρά της κοινωνίας.

Οι Camagni & Capello (1999) και ο O.E.C.D. (2005) στο εγχειρίδιο του Όσλο αναφέρονται σε εμπόδια που σχετίζονται με οικονομικούς παράγοντες (την πιθανή έλλειψη πόρων ή χρηματοδότησης, το υψηλό κόστος και ρίσκο), με επιχειρησιακούς (ανεπαρκές δυναμικό καινοτομίας, έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και πληροφόρησης για τις νέες τεχνολογίες και αγορές, οργανωτική δυσκαμψία της επιχείρησης, έλλειψη εξωτερικών συνεργασιών), με την αγορά (αβέβαιη ζήτηση για το προϊόν, ισχυροί ανταγωνιστές) και με τους θεσμούς (έλλειψη υποδομών, δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, νομοθεσίας, κανονισμών).

Ένα άλλο εμπόδιο που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις είναι αυτό της «εξάρτησης από προϋπάρχουσα πορεία» (path dependency), όπου μια επιχείρηση μπορεί να «εγκλωβιστεί» (locked-in) στην πορεία εισαγωγής καινοτομίας που επέλεξε και να είναι πρακτικά πολύ δύσκολο να απεγκλωβιστεί λόγω υψηλού κόστους ή χρονικής καθυστέρησης. Ο «εγκλωβισμός» μπορεί να επέλθει όταν η επιχείρηση δεν αλληλεπιδρά σε μεγάλο βαθμό με το περιβάλλον

της και κατά αυτό τον τρόπο οδηγείται στο να αναπτύσσει συγκεκριμένους τύπους δραστηριότητας και να εμποδίζει την ανάπτυξη άλλων. Σε ένα σύστημα που περιλαμβάνει πολλές τέτοιες επιχειρήσεις, ο «εγκλωβισμός» μπορεί να αποβεί ωφέλιμος όταν οι επιχειρήσεις δρουν προς μια αποδοτική κατεύθυνση, αλλά και μειονέκτημα όταν το σύστημα αγνοεί και δεν εκμεταλλεύεται άλλες πιθανές οδούς ανάπτυξης. Κατά συνέπεια, ένα σύστημα οφείλει να είναι όσο το δυνατό πιο ανοικτό, ώστε να αποφεύγει παρόμοιες αρνητικές συνέπειες (Fagerberg, 2005).

8.14. Προστασία Καινοτομίας

Η προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, I.P.R. (Intellectual Property Rights) αποτελεί τον μοναδικό τρόπο κατοχύρωσης του αποτελέσματος που συνεπάγεται η καινοτομία. Τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας χορηγούνται από τις κυβερνήσεις στους δημιουργούς νέων ιδεών και των νέων εκφράσεων ιδεών με σκοπό να τους προφυλάξουν από τη μίμηση και τον ανταγωνισμό. Οι τρεις πιο σημαντικοί τύποι προστασίας για την πνευματική ιδιοκτησία είναι τα **διπλώματα ευρεσιτεχνίας** (ή πατέντες), τα **εμπορικά σήματα** και τα **πνευματικά δικαιώματα** (δεν θα γίνει αναφορά στην παρούσα εργασία). Οι τρεις τύποι προστασίας διαφέρουν σε αυτά που καλύπτουν και στη χρονική διάρκεια.

Οι επιχειρήσεις που θέλουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, προβαίνουν σε επενδύσεις καινοτόμων λύσεων δαπανώντας μεγάλα χρηματικά κεφάλαια. Ο πιο αξιόπιστος τρόπος να εξασφαλιστούν τα αποτελέσματα της καινοτομίας και κατ' επέκταση τα επενδυμένα κεφάλαια είναι μέσω αυτής της διαδικασίας. Οι επιλογές που δίνονται στις επιχειρήσεις, ποικίλουν ανάλογα με τη φύση της καινοτομίας, τη βαρύτητα της προστασίας, και το ποσό της απαιτούμενης δαπάνης. Αυτές οι επιλογές παρατίθενται παρακάτω:

1. Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας (patent)

Ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας παρέχει σε έναν εφευρέτη αποκλειστικά δικαιώματα σε ένα νέο προϊόν, μια διαδικασία, μια ουσία, ή ένα σχέδιο:

Ø Τα **νέα προϊόντα** περιλαμβάνουν τις μηχανές (μηχανισμοί με κινούμενα μέρη) ή τα κατασκευασμένα αντικείμενα (χωρίς κινούμενα μέρη), όπως τα εργαλεία.

- Ø Οι νέες διαδικασίες ή οι μέθοδοι περιλαμβάνουν τις χημικές διαδικασίες για τα μέταλλα ή την κατασκευή φαρμάκων, τις μηχανικές διαδικασίες για την κατασκευή αγαθών και τις ηλεκτρικές διαδικασίες.
- Ø Οι νέες ουσίες περιλαμβάνουν τις χημικές ενώσεις και τα μίγματα, αλλά μπορούν επίσης να συμπεριληφθούν και είδη ζώων και φυτών.
- Ø Τα νέα σχέδια περιλαμβάνουν μορφές προϊόντων που εξυπηρετούν ένα λειτουργικό σκοπό.
- Ø Επιπλέον, οι βελτιώσεις στα προϊόντα, τις διαδικασίες και τις ουσίες μπορούν επίσης να κατοχυρωθούν με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας.
- Ø Επίσης και οι εφευρέσεις λογισμικού μπορούν να προστατευθούν από διπλώματα ευρεσιτεχνίας.

Με τη χορήγηση δικαιωμάτων διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας στην ουσία ο νόμος χορηγεί ένα νομικό μονοπώλιο στην εταιρεία που έχει λάβει το δίπλωμα, καθώς αποτρέπει οποιαδήποτε άλλη εταιρεία από την αντιγραφή του προϊόντος και τον ανταγωνισμό στην παραγωγή για μια σταθερή περίοδο ετών.

2. Εμπορικό Σήμα (Trademark – ®,™,SM)

Τα εμπορικά σήματα είναι λέξεις, σύμβολα ή άλλα σημάδια που χρησιμοποιούνται για να διακρίνουν ένα αγαθό ή μια υπηρεσία που παρέχεται από μια εταιρεία από εκείνα που παρέχονται από άλλες. Ένα εμπορικό σήμα είναι στην ουσία ένα σημάδι όπως μια λέξη ή ένα λογότυπο που αντιπροσωπεύει ένα προϊόν. Αντίθετα από τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τα εμπορικά σήματα δε λήγουν μετά από ένα προκαθορισμένο διάστημα, αν και μια εταιρεία μπορεί να χάσει την προστασία εμπορικών σημάτων της, εάν παραδείγματος χάριν, μια λέξη καταλήξει να δηλώνει όλα τα προϊόντα ενός κλάδου.

Ένα εμπορικό σήμα μπορεί να προσδιοριστεί από τα παρακάτω σύμβολα:

- Ø ® (κατοχυρωμένο εμπορικό σήμα).
- Ø ™ (μη κατοχυρωμένο σήμα που αναφέρεται σε αγαθά).
- Ø SM (μη κατοχυρωμένο σήμα που αναφέρεται σε υπηρεσίες).

Συμπεράσματα – Προτάσεις

Η συγγραφή της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε σε μια πολύ δύσκολη περίοδο για την Ελλάδα. Η πολύ σημαντική και συνεχόμενη οικονομική κρίση που ταλανίζει, όχι μόνο την Ελλάδα, αλλά και ολόκληρη την Ευρώπη, αποτέλεσε το εφαλτήριο για την ανάλυση κι ενδελεχή εξέταση ενός τόσο γενικού, αλλά και συνάμα τόσο επίκαιρου και σημαντικού θέματος, όπως είναι το ζήτημα της επιχειρηματικότητας και καινοτομίας. Σήμερα, περισσότερο ίσως από άλλες περιόδους εξέλιξης του οικονομικού συστήματος και μορφής της διεθνούς οικονομικής συνεργασίας, είναι ο ρόλος αυτών των δύο εννοιών που υποστηρίζεται ότι θα διαμορφώσει τις οικονομικές συνθήκες και θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα στον τομέα της απασχόλησης και της εισοδηματικής κατανομής διεθνώς.

Η υπ' όψιν μελέτη υποστηρίχθηκε από εκτενή βιβλιογραφία έτσι ώστε ο αναγνώστης να μπορεί εύκολα να βρει αναφορές σε θέματα που αφορούν την επιχειρηματικότητα και καινοτομία γενικά, αλλά και ειδικά σε παραδείγματα “υγιών” επιχειρήσεων στην Ελλάδα και την Ευρώπη. Στόχος ήταν να προσφέρει σε σπουδαστές και μη ένα βασικό υπόβαθρο γνώσεων για την κατανόηση των σχετικών θεμάτων αλλά και να αποτελέσει ένα χρήσιμο οδηγό για όσους πρόκειται να τολμήσουν το *επιχειρείν*.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την παρούσα προσπάθεια είναι πολλά. Το πρώτο είναι ότι, η επιχειρηματικότητα είναι σημαντικός αναπτυξιακός παράγοντας, αφού πολλές καινοτομίες και ένα μεγάλο μέρος των νέων θέσεων εργασίας οφείλονται σ' αυτή τη μορφή δραστηριότητας. Η επιχειρηματική επιτυχία είναι αποτέλεσμα κυρίως της κατάλληλης προετοιμασίας και ενεργειών. Δεν είναι «λύση ανάγκης» για όποιον δεν ενσωματώθηκε στο εργατικό δυναμικό, ούτε ευκαιρία για γρήγορα και εύκολα κέρδη για τους επιτήδειους. Ένα επόμενο είναι ότι, η άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας εξαρτάται από την ικανότητα των επιχειρήσεων να παρακολουθούν στον τομέα όπου δραστηριοποιούνται, αλλά και σε παρεμφερείς τομείς την εξέλιξη των αγορών. Όπως διαπιστώθηκε, η δυνατότητα των επιχειρήσεων να παρακολουθούν την αγορά δεν είναι δεδομένη, ούτε προκύπτει ως ιδιότητα του επιχειρηματία, αλλά είναι αντίθετα μια

δραστηριότητα εξειδικευμένη, η οποία απαιτεί μια δαπάνη και αποτελεί μια ισχυρή κινητήρια δύναμη της καινοτομίας.

Η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας αποτελεί έναν σκοπό μείζονος σημασίας, τόσο για την Ελλάδα, όσο και για ολόκληρη την Ευρωζώνη. Παρά το γεγονός ότι μια σειρά από αλλαγές έχουν οδηγήσει την Ελλάδα, αλλά και την Ευρώπη σε μια πολύ βαθιά ύφεση, ο σκοπός που είχε τεθεί δεν αλλάζει πλέον και μάλιστα τη σημερινή εποχή γίνεται ακόμη περισσότερο επιτακτικός. Ο σκοπός αυτός δεν είναι άλλος από την πολυπόθητη ανάπτυξη διαμέσου της δημιουργίας και της στήριξης των νέων, αλλά και των υφιστάμενων μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Για τις επιχειρήσεις είναι σχεδόν γενική η πεποίθηση ότι δεν υπάρχει καμία δικαιολογία να αναστείλουν τις επενδύσεις την περίοδο αυτή. Είναι η κλασική περίπτωση που η αβεβαιότητα και η «απειλή» μπορούν να μετατραπούν σε ευκαιρία για επανατοποθέτηση της επιχείρησης με ανανεωμένους όρους στο χώρο ανταγωνισμού της. Η καινοτομία συμβάλλει στο να αποφεύγονται «εκπλήξεις» στρατηγικής σημασίας. Είναι ευρύτατα αποδεκτή η πεποίθηση ότι η καινοτομία αποτελεί ταυτόχρονα «εμβόλιο» για την ύφεση της αγοράς μιας επιχείρησης, αλλά και «ελιξίριο» που αναζωογονεί την ανάπτυξή της.

Η προώθηση λοιπόν νέων και υγιών μικρομεσαίων επιχειρήσεων θα επιφέρει την ανάπτυξη. Η προσπάθεια αυτή θα πρέπει να στηριχθεί σε δυο κυρίως τομείς:

1. Συντονισμένη και πολυεπίπεδη προσπάθεια όλων των αρμόδιων φορέων, ιδιωτικού και δημόσιου τομέα (κράτος, επιχειρήσεις), για μια δημιουργική διασύνδεση των επιμέρους δράσεων και υπέρβαση των θεσμικών δυσκολιών, μέσω της συνολικής αλλαγής σε όλους τους χώρους, έτσι ώστε κάθε επιχειρηματίας, νέος και μη να μπορεί να αντιμετωπίζει τις δυσκολίες και να ξεπερνά τα εμπόδια.
2. Να λυθεί το βασικό πρόβλημα της εύρεσης χρηματοδότησης στα αρχικά στάδια μιας επιχειρηματικής προσπάθειας, έτσι ώστε να πάψει η Ελλάδα να υστερεί έναντι της υπόλοιπης Ευρώπης, και να καταφέρει ο τραπεζικός κλάδος να εκπληρώσει τον πραγματικό του ρόλο που είναι αυτός της ανάπτυξης μέσα από τη δημιουργία κατάλληλων προϊόντων για τη χρηματοδότηση της επιχειρηματικότητας στα αρχικά στάδια.

Από τη μελέτη των ενδεικτικών παραδειγμάτων προκύπτει ότι, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων κρίνεται πλέον από χαρακτηριστικά που αφορούν την ποιότητα, την πρωτοτυπία του σχεδίου και την καινοτομικότητα των προϊόντων. Τα χαρακτηριστικά αυτά παραπέμπουν στην ικανότητα εντοπισμού, υιοθέτησης και διάχυσης της νέας παραγωγικής τεχνολογικής γνώσης που εξελίσσεται διαρκώς, και επίσης, είναι αποτέλεσμα δημιουργικής αντιμετώπισης των προβλημάτων και στρατηγικών επιλογών.

Κλείνοντας, η καινοτομία δεν είναι κάτι που μπορεί να προβλεφθεί. Μπορούν ωστόσο να διαμορφωθούν πλαίσια και περιβάλλοντα στα οποία να μεγιστοποιούνται οι ευκαιρίες, οι δυνατότητες και η αποτελεσματικότητα της καινοτομίας. Αυτό ωστόσο σηματοδοτεί και την ανάγκη οι εθνικές πολιτικές να διευκολύνουν την διεθνοποίηση προϊόντων καινοτομικών τοπικών επιχειρήσεων.

Βιβλιογραφία

Ελληνική & Ελληνόγλωσση

- Cabral L., 2003, *Βιομηχανική Οργάνωση*, εκδ. Κριτική, Αθήνα.
- Gates B., 1996, *Ο δρόμος προς το μέλλον*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Hamel G., 2003, *Οδηγώντας την Επανάσταση*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Peters J. T. & Waterman H.R., 1990, *Αναζητώντας την τελειότητα*, εκδ. Γαλαίος, Αθήνα.
- Αυλωνίτης Γ. & Παπασταθοπούλου Π., 2006, *Θέματα Επιχειρηματικότητας*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
- Βουδούρη Ε. & Λιούκας Σ., 2006, *Θέματα Επιχειρηματικότητας*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
- Γιαννάκη Ε., 2008, *Η στρατηγική και η πολιτική ως προσδιοριστικοί παράγοντες της διεθνοποίησης των Ελληνικών Επιχειρήσεων*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
- Γωνιάδης Ι. Η., 2007, *Η Ευρεσιτεχνία ως Προπομπός της Επιχειρηματικής Καινοτομίας και Εφαλτήριο Ανάπτυξης της Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα*, Διδακτορική Διατριβή, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Κομοτηνή.
- Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας & Ανάπτυξης (Ε.Σ.Α.Α.), 2004, *Ετήσια Έκθεση για την Ανταγωνιστικότητα 2003*, Αθήνα.
- Ιωαννίδης Σ., 2004, *Μέτρηση της Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα: Κατάρτιση Συστήματος Δεικτών και Προτάσεις Ένταξής τους στο Εθνικό Σύστημα Μέτρησης της Ανταγωνιστικότητας (ΕΣΜΑ)*, Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.), Αθήνα.
- Ιωαννίδης Σ., Τσακανίκας Α., Χατζηχρήστου Σ., 2010, *Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2009–2010: Αναζητώντας Διέξοδο από την Κρίση*, Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.), Αθήνα.
- Κακούρης Α., 2010, *Εννοιολογικές Προσεγγίσεις στην Επιχειρηματικότητα Καινοτομίας*, εκδ. Δίαυλος, Αθήνα.

- Καρβούνης Κ. Σ., 1995, *Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας: Οικονομική, Κοινωνική, Στρατηγική και Τακτική Θεώρηση*, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα.
- Καρβούνης Σ., 1993, *Μεθοδολογία Εκπονήσεως Οικονομοτεχνικών Μελετών*, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα – Πειραιάς.
- Κεφαλάς Γ. Αστέριος, 2005, Σειρά από άρθρα στη Μακεδονία της Κυριακής, Θεσσαλονίκη.
- Κοκκίνης Γ., 2006, “Η λειτουργία του Marketing στα Ολοκληρωμένα Συστήματα Δικαιώχρησης”, *Διοίκηση και Οικονομία, Εξαμηνιαία Επιστημονική Θεώρηση*, 3, 233, εκδ. Παπαζήση.
- Κομνηνός Ν., Κυργιαφίνη Λ., Σεφερτζή Ε., 2001, *Τεχνολογίες Ανάπτυξης Καινοτομίας σε Περιφέρειες και Συμπλέγματα Παραγωγής*, εκδ. Gutenberg, Αθήνα.
- Λιούκας Σ., 2009, *Η Καινοτομία στην Ελλάδα, Συγκριτική αξιολόγηση με διεθνείς δείκτες, πολιτικές, προτάσεις στρατηγικής*, Ίδρυμα Κόκκαλη – Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
- Λιούκας Σ., 2006, *Θέματα Επιχειρηματικότητας*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
- Μιχιώτης Σ., 2006, “Η Έννοια και η Σημασία της Επιχειρηματικότητας Σήμερα”, Απόσπασμα από εκπαιδευτικό υλικό εκδοθέν από το Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας, Αθήνα.
- Μπελδέκος Π., 2008, *Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αντίληψης του υποστηρικτικού περιβάλλοντος στην επιχειρηματική συμπεριφορά εργαζομένων στο εσωτερικό οργανισμών*, Διπλωματική Εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.
- Μπήτρος Κ. Γ., 2006, *Θέματα Επιχειρηματικότητας*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ., 2005, *Ηγεσία*, εκδ. Κριτική, Αθήνα.
- Παλάσκας Θ., 2003, *Ανταγωνιστικότητα – Απασχόληση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα και την Ε.Ε.: Προοπτικές και Προτάσεις*, εκδ. Σιδέρης, Αθήνα.

Ραφαηλίδης Α, Τσελεκίδης Ι., 2005, *Τεχνολογία, Καινοτομία, Κοινωνία της Γνώσης και Ελλάδα, στο συλλογικό τόμο: Σύγχρονες Προσεγγίσεις της Ελληνικής Οικονομίας* (επιμ. Κόλλιας Χρ., Ναζάκης Χ., Χλέτσος Μ.), εκδ. Πατάκης, Αθήνα.

Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος (Σ.Β.Β.Ε.), 2006, *Καινοτομία: Ο δρόμος για την επιτυχία*, Θεσσαλονίκη.

Τζωάννος Ι., Πανηγυράκης Γ., 2006, *Θέματα Επιχειρηματικότητας*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

ΥΠΕΠΘ – Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2003.

Ξενόγλωση

Alam I., 2002, “An exploratory investigation of user involvement in new service development”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3): 250 – 261.

Antoncic B., and Hisrich R. D., 2003, “Clarifying the intrapreneurship concept”, *Journal of small business and enterprise development*, 10(1), 7 – 24.

Barney J. B., 1991, “Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, pp 99 – 120.

Baumol W. J., 1968, “Entrepreneurship in Economic Theory”, *American Economic Review*, Vol. 58, pp. 64 – 71.

Boyet I., 1997, “The public sector entrepreneur – a definition”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 3 Iss: 2, pp.77 – 92.

Butler D., 2000, *Business Planning: A Guide to Business Start-up*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Bygrave W. D. & Hofer, C. W., 1991, “Theorizing about entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, v.16(2), pp.13 – 22.

Camagni R. & Capello R., 1999, *Innovation and performance of SME's in Italy: the relevance of spatial aspects*, in *Innovation, Networks and Localities*, Fischer, M. et al, Springer, Berlin – Heidelberg – NY.

- Cannon M. Carl., 2000, "Charity for Profit: How the New Social Entrepreneurs Are Creating Good" by Sharing Wealth, *National Journal* 32 (25): 1898 – 1904.
- Carter N. M., Gartner W. B., Shaver K. G., Gatewood E. J., 2003, "The career reasons of nascent entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, v.18(1), pp. 13 – 39.
- Chen C. Ch., Green G. P. & Crick A., 1998, "Does Entrepreneurship Self-efficacy distinguish Entrepreneurs from Managers?" *Elsevier, Journal of Business Venturing*, v.13, pp. 295 – 316.
- Collura M. and Applegate L. M., 2000, "Business plan assessment tool", *Building e-Businesses online*, Boston: HBS Publishing (No 800 – 398).
- Cooke P., Morgan K., 1998, *The Associational Economy firms, Regions and Innovation*, Oxford.
- Cooper R., 1993, *Winning at New Products*, Perseus Books Publishing.
- Crawford C. M., 1997, *New Products Management*, MA: Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Davidsson P., 1989, *Continued entrepreneurship and Small Firm Growth*, The Economic Research Institute, Stockholm.
- Dees J. G., 1998, *The meaning of social entrepreneurship*, Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Founders Working Group. Durham, NC: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University.
- Earlier and More Deeply, *Long Range Planning* 31(3): 418 – 425.
- Eurostat Regional Yearbook, 2009, Eurostat Statistical Books.
- Fagerberg J., 2005, "Innovation: A guide to the literature", *The Oxford Handbook of Innovation*, Fagerberg, J., Mowery, D. & Nelson, R. (eds), Oxford University Press, New York.
- Foxall G., 1989, "User Initiated Product Innovations", *Industrial Marketing Management*, 18: 95 – 104.

- Freeman C., 1982a, *The Economics of Industrial Innovation*, second edition, Cambridge Mass.: MIT Press.
- Gartner B. W., 1985, “A conceptual framework for describing the New Venture Creation”, *Academy of Management Review*, v4, pp. 696 – 706.
- Gartner B. W., 1990, “What are we talking about when we talk about entrepreneurship?”, *Journal of Business Venturing*, pp. 15 – 28.
- Goniadis Ir., 2006, “Culture, means or obstacle to Effective Management”, Innovation and Entrepreneurship in the Unified European Space, XVIIth Federator Symposium of CEDIMES Institute & Valahia University of Targoviste, Romania.
- Gruner K. and Homburg C., 2000, “Does customer interaction enhance new product success?”, *Journal of Business Research*, 49(1): 1 – 14.
- Hackett M. & Dilts D. M., 2004, “A Systematic Review of Business Incubation Research”, *The Journal of Technology Transfer*, 29 (1), 55 – 82.
- Hamel G., 2002, “Innovation Now!”, [http://pf.fastcompany.com/ magazine](http://pf.fastcompany.com/magazine), Issue 65, December, Page 115.
- Hamermesh R., Marshall P., Pirmohamed T., 2002, *Note on Business Model analysis for the entrepreneur*, Harvard Business School, 9-802-048.
- Hisrich D. R. and Peters M., *Entrepreneurship*, p.220 – 329, 5th edition, Irwin McGraw Hill.
- Hisrich D. R., Peters P. M., Shepherd A. D., 2007, *Entrepreneurship*, McGraw Hill Higher Education, 7th edition.
- Huston L. and Sakkab N., 2006, “Connect and Develop: Inside Procter and Gamble’s New Model for Innovation”, *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 3.
- Kirzner I. M., 1973, *Competition and Entrepreneurship* (Chicago: Chicago University Press).
- Kirzner I. M., 1979, *Perception, Opportunity, and Profit* (Chicago: Chicago University Press).

- Kirzner I. M., 1980, "The Primacy of Entrepreneurial Discovery", *The Prime Mover of Progress reading 23*, London: Institute of Economic Affairs.
- Kirzner I. M., 1985, *Discovery and the Capitalist Process* (Chicago: Chicago University Press).
- Kirzner I. M., 1992, *The Meaning of the Market process: Essays in the Development of Modern Austrian Economics* (London: Routledge).
- Kisfalvi V., 2002, "The entrepreneur's character, life issues, and strategy making. A field study", *Journal of Business Venturing*, pp. 489 – 518.
- Knight F., 1942, "Profit and Entrepreneurial Function", *The Journal of Economic History*, Vol. 2, Συμπλήρωμα, σελ. 126 – 132.
- Lodish L. M., Morgan H. L., Kallianpur A., 2001, *Entrepreneurial Marketing, Lessons from Wharton's Pioneering MBA Course*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Lodish L., Morgan H. L., Kallianpur A., 2001, *Entrepreneurial Marketing: Lessons from Wharton's Pioneering MBA Course*, John Wiley & Sons, Inc.
- Louis K., Blumenthal D., Gluck M., Stoto M., 1989, Entrepreneurs in Academe: Behaviours among Life Scientist. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 110 – 131.
- Mansfield E., 1986, "Patents and innovation: an empirical study", *Management Science*, v.32, pp.173–181.
- Martin R. L. & Osberg S., 2007, Social Entrepreneurship the case for definition, spring 2007/ STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW 29 – 39.
- McClelland C. D., 1961, *The Achieving Society*, D. Van Nostrand, Princeton, NJ.
- Neal M. and Corkindale D., 1998, *Codeveloping Products: Involving Customers*.
- Neely A. & Hii J., 1998, «Innovation and Business Performance: a literature review, The Judge Institute of Management Studies», University of Cambridge.
- Neely A. & Hii J., 1999, *The innovative capacity of firms. Report Commissioned by the government office for the East of England*, The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge.

- O'Marah K., 2005, "Remake Your Supply Chain to Support Innovation", *Supply Chain Strategy*, Vol.1, No. 9.
- O'Meara, J. T. Jr., 1961, Selecting Profitable Products, *Harvard Business Review* 39: 83 – 89.
- O'Shea R., Allen T., Morse K., O'Gorman C., & Roche F., 2004, Universities and Technology Transfer: A Review of Academic Entrepreneurship Literature. *Irish Journal of Management*, 25(2), 11 – 29.
- OECD, 1992, OECD proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data – OSLO manual, OECD, Paris.
- OECD, 2005, OECD Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, OECD/ European Communities.
- Palich L. E. & Bagby D. R., 1995, Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom, *Journal of Business Venturing*, v.10(6), pp.425 – 438.
- Park S.J., 2004, "Opportunity recognition & product innovation in entrepreneurial hi-tech start-ups: A new perspective and supporting case study", *Elsevier/Technovation*, C. P. Skene Centre for Entrepreneurship, Aberdeen Business School, Scotland UK.
- Penrose E. T., 1963, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell.
- Petersen K., Handfield R. and Ragatz G., 2003, A Model of Supplier Integration into New Product Development, *Journal of Product Innovation Management* 20 (4): 284 – 299.
- Rhys, Eyton, 1996, "Making Innovation Fly", *Business Quarterly*, London, Vol. 61, Iss.1, 59.
- Roberts E. B., 1989, The personality and motivations of Technological Entrepreneurs, *Journal of Engineering and Technology Management*, pp. 5 – 23.
- Roberts M. and Walton E., 1988, *The Business Plan*, Harvard Business School.

- Robinson, Alan G. and Stern S., 1998, *Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen*, Berrett – Koehler Publ., San Francisco.
- Rochford L., 1991, Generating and Screening New Product Ideas, *Industrial Marketing Management* 20: 287 – 296.
- Rotter J. B., 1966, "Generalized Expectancies for internal versus external control of reinforcement", *Psychological Monographs: General & Applied*, 80 (1).
- Sahlman A. W., 1997, How to write a great Business plan, *Harvard Business Review*.
- Saviotti P. P., Stubs P., Coombs R. & Gibbons M., 1982, "An Approach to the Construction of Indexes of Technological Change and Technological Sophistication: The Case of Agricultural Tractors", *Technological Forecasting and Social Change*, v.21, pp.133 – 147.
- Schumpeter J. A., 1930, *Mitchell's Business Cycles*, Vol. 45, No. 1, QJE, Oxford University Press, United Kingdom, 150 – 172.
- Schumpeter J. A., 1934, *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press (originally published in German in 1911, reprinted by Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey in 1997).
- Science, Technology and Innovation in Europe, 2009, Eurostat Statistical Books.
- Sexton D.L. and Bowman N., 1985, "The entrepreneur: a capable executive and more", *Journal of Business Venturing*, pp.129 – 140.
- Shane S., 2004, *Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts, United States of America.
- Shaver K. G. & Scott L. R., 1991, "Person, process, choice: The psychology of new venture creation", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v.16(2), pp.23 – 45.
- Souitaris V., 2002, "Firm-specific competencies determining technological innovation: a survey in Greece", *R&D Management*, v.32(1).
- Stutely R., 2001, *The definitive business plan*, Prentice Hall.

- Terry L. D., 1993, “Why we should abandon the misconceived quest to reconcile public entrepreneurship with democracy”, *Public Administration Review*, vol. 53, no. 4, pp. 393 – 395.
- Tether S. B., & Metcalfe St., 2003, “Services and Systems of Innovation”, CRIC *Discussion Paper*, No. 58, University of Manchester UK.
- Tether S. B., 2003, “What is Innovation?”, Centre of Research on Innovation & Competition – CRIC, *Working Paper*, No 12, University Of Manchester UK.
- The European Observatory for SMEs, 2000.
- Timmons J. A. & Spinelli S., 2007, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, McGraw-Hill, International Edition.
- Tomala F. & Seneccal O., 2004, “Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view”, Elsevier, *Intern. Journal Of Project Management*, v.22, pp. 281 – 287.
- Vandendempt K. and Dunne P., 2002, *A look at the business plan*, EVCA.
- Von Hippel E., 1978, “Successful Industrial from Customer Ideas”, *Journal of Marketing*, 42: 39 – 49.
- Von Hippel E., 1986, Lead Users: A Source of Novel Product Concepts, *Management Science*, 32(7): 791 – 805.
- Wiig H. & Isaksen A., 1998, *Innovation in ultra-peripheral regions: the case of Finnmark and rural areas in Norway*, Oslo: STEP Group.
- Young R., 2006, “For What It Is Worth: Social Value and the Future of Social Entrepreneurship” In Nicholls, A. (ed.), *Social Entrepreneurship*, Oxford: Oxford University Press.
- Zerbinati S., Souitaris V., 2005, “Entrepreneurship in the public sector: A framework of analysis in European Local Governments”, *Entrepreneurship and Regional Development*, 17(1), p. 43 – 64.

Πηγές από το Διαδίκτυο

- Βικιπαίδεια – Ελεύθερη Εγκυκλοπαίδεια
<http://www.el.wikipedia.org>

- Βικιβιβλία – Ελεύθερα Εκπαιδευτικά Βιβλία
<http://www.el.wikibooks.org>
- Γνωμικολογικόν – Γνωμικά, Αποφθέγματα, Αφορισμοί, Ρητά
<http://www.gnomikologikon.gr>
- Εθνικό Κέντρο τεκμηρίωσης – ΕΚΤ
<http://www.ekt.gr>
- Επίσημος δικτυακός τόπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης
<http://www.europa.eu>
- Small and Medium Sized Enterprises (SME) – Enterprise and Industry – Ευρωπαϊκή Ένωση
<http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship>
- Ελληνική Εταιρεία Logistics
<http://www.logistics.org.gr>
- ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.
<http://www.ab.gr>
- Papapolitis A.E.B.E.
<http://www.papapolitis.gr>
- ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ Α.Ε.
<http://www.hellenicfabrics.com>
- Olympia-Electronics – Υψηλής Ποιότητας Συστήματα Ασφαλείας
<http://www.olympia-electronics.gr>
- ΔΡΟΜΕΑΣ S.A. – Εταιρεία Κατασκευής Επίπλων Γραφείου
<http://www.dromeas.gr>
- ISOMAT
<http://www.isomat.gr>
- Pelopac – Mediterranean Food Specialties
<http://www.pelopac.gr>
- Auto Business Review (ABS)
<http://www.autobusinessreview.gr>
- VOLVO Cars Ελλάδα – Επίσημος ιστότοπος
<http://www.volvocars.com>
- VOLVO – Car Club for VOLVO Owners and Enthusiasts
<http://www.volvoclub.org.uk>
- Σαν Σήμερα
<http://www.sansimera.gr>

- GEM – Global Entrepreneurship Monitor
<http://www.gemconsortium.org>

Χρήσιμες Ιστοσελίδες

- Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
<http://www.mke.aueb.gr>
- Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης
<http://www.mke.teithe.gr>
- Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας
<http://dasta.teipat.gr/moke>
- Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (ΜΟ.Κ.Ε.)
<http://www.innovation.prd.uth.gr>
- Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.)
<http://www.iobe.gr>
- Λέσχη Επιχειρηματικότητας
<http://www.leshiepi.gr>
- Οργανισμός Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας
<http://www.obι.gr>
- European Patent Office
<http://www.epo.org>