

Πρόλογος

Η ανάπτυξη της **καινοτόμου** επιχειρηματικότητας, δηλαδή της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στην **καινοτομία**, στη **δημιουργικότητα**, στις **νέες ιδέες** για προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες παραγωγής και οργανωσιακές, αλλαγές αποτελεί προτεραιότητα στην αναπτυξιακή στρατηγική της χώρας μας. Θεωρείται και όχι άδικα ένας σημαντικός καταλύτης στην προσπάθεια ανάταξης και αναζωογόνησης της Ελληνικής Οικονομίας, η οποία βρίσκεται στη δίνη της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης, βιώνοντας τον έκτο χρόνο βαθιάς κρίσης. Η **Καινοτομία** δίνει συγκριτικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις που την αναπτύσσουν ή/ και την υιοθετούν, εξασφαλίζει γρήγορους ρυθμούς μεγέθυνσης, διεθνή ορίζοντα δράσης, κερδοφορία και βιωσιμότητα απέναντι στον ανταγωνισμό. Για να καινοτομήσει μια επιχείρηση δεν είναι καθόλου απαραίτητο να έχει προβεί η ίδια σε κάποια εφεύρεση. Η καινοτομία της μπορεί να βασίζεται σε κάποια εφεύρεση, ή/και μπορεί να αφορά, μικρή ή μεγάλη βελτίωση του προϊόντος/υπηρεσίας της και μιας υπάρχουσας διαδικασίας παραγωγής και διοίκησης. Για να υλοποιηθεί η στρατηγική καινοτομίας μιας επιχείρησης, και να επωφεληθεί των πλεονεκτημάτων της, **απαιτείται πλέον εκπαίδευση όλων των στελεχών της**. Η εκπαίδευση αφορά την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων στο σχεδιασμό, υλοποίηση, και εφαρμογή καινοτομιών αλλά και στην ενδυνάμωση της κουλτούρας καινοτομίας στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Η πλειοψηφία των στελεχών των επιχειρήσεων έχουν σημαντική εμπειρία και γνώσεις σε επιμέρους θέματα της διοίκησης, των πωλήσεων, του μάρκετινγκ αλλά όχι **στην ανάπτυξη και προώθηση καινοτομιών**. επικρατεί η αντίληψη ότι η καινοτομία αφορά μόνο τα στελέχη του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, εάν αυτό υπάρχει.

Αντίθετα από αυτή την αντίληψη η σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική απαιτεί από κάθε στέλεχος το να μπορεί να συμβάλλει αποτελεσματικά στην ανάπτυξη και υλοποίηση καινοτομιών στην επιχείρηση στην οποία εργάζεται είτε υπάρχει τμήμα έρευνας και ανάπτυξης στη συγκεκριμένη επιχείρηση, είτε η παραγωγή της ανατίθεται σε τρίτους. Έρευνες στο χώρο της εκπαίδευσης, και της διδακτικής της καινοτόμου επιχειρηματικότητας έχουν δείξει ότι κάθε στέλεχος ανεξάρτητα από το επίπεδο σπουδών του και τη θέση που κατέχει, μπορεί με την παροχή των κατάλληλων πληροφοριών, τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και την παροχή του κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού, **να αποκτήσει τις ανάλογες γνώσεις και την πείρα που χρειάζεται**, έτσι ώστε να είναι σε θέση άνετα να διαχειρίζεται **θέματα καινοτομίας**.

Στο πλαίσιο αυτό, το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό εγχειρίδιο φιλοδοξεί να αποτελέσει έναν **πρακτικό σύμβουλο**, που θα «υποκινήσει» και θα ωθήσει έστω και σε πειραματικό επίπεδο τα εκπαιδευόμενα στελέχη, στο να δημιουργήσουν και να υλοποιήσουν ένα **πλάνο καινοτομίας** που θα αφορά την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Συγγραφείς του βιβλίου είναι ο κ. Δημήτρης Μπουρλετίδης, κάτοχος *Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Συστημάτων Παραγωγής από το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο* και ο κ. Κωνσταντίνος Μπουρλετίδης, *υποψήφιος Διδάκτορας στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου*. Στη διαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού, συνέβαλε, με επιστημονική καθοδήγηση, με σχολιασμό κειμένων και συζητήσεις με τους συγγραφείς του, ο καθηγητής Ιωσήφ Χασσίδ, ο οποίος διαθέτει πολύχρονη διδακτική και ερευνητική εμπειρία σε **θέματα καινοτομίας και επιχειρηματικότητας**, σε Πανεπιστήμια της Ελλάδας και του εξωτερικού. Τον συντονισμό είχε ο κ. Κ.Ρουσσάκης και την επιμέλεια η κ. Γ. Μπάστα.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	3
1.1 ΈΝΝΟΙΑ & ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	4
1.1.1 Ορισμός της Καινοτομίας.....	5
1.1.2 Μορφές Ανάπτυξης της Καινοτομίας	14
1.2 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	21
1.2.1 Εισαγωγή	21
1.2.2 Η Επιθετική Καινοτομία.....	21
1.2.3 Η Αμυντική Καινοτομία.....	22
1.2.4 Η Μιμητική Καινοτομία	23
1.2.5 Η Εξαρτημένη Καινοτομία	25
1.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΙΔΕΑΣ	26
1.3.1 Αξιολόγηση της δυνατότητας υλοποίησης μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	34
2.1 ΠΟΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥΝ	35
2.1.1 Η σχέση καινοτομίας και επιχειρηματικότητας.....	36
2.1.2 Ποιες Επιχειρήσεις Καινοτομούν.....	39
2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ	47
2.2.1 Επιχειρηματίας = Καινοτομία	47
2.2.2 Καινοτομία και Προοπτικές Κερδοφορίας.....	48
2.3 ΜΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	50
2.3.1 Η επίδραση της μίμησης στα οφέλη της Καινοτομίας.....	50
2.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ , ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	51
2.4.1 Σχεδιασμός.....	52
2.4.2 Χρονοπρογραμματισμός.....	52
2.4.3 Εργαλεία Χρονοπρογραμματισμού	53
2.4.4 Η Ανάπτυξη και Εφαρμογή της καινοτόμου ιδέας.....	56
2.5 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	58
2.5.1 Η Καινοτομία αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	59
2.6 ΠΟΤΕ ΜΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ «ΙΔΕΑ» ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΥΚΑΙΡΙΑ	67
2.6.1 Πότε η «ιδέα» αποτελεί επιχειρηματική ευκαιρία.....	67
2.6.2 Οι βασικές μορφές επιχειρηματικών ευκαιριών.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ & ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	76
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	77
3.1.1 Ορισμός και Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Καινοτομίας.....	78

3.2	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	82
3.2.1	Το εννοιολογικό πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας.....	82
3.2.2	Διαμόρφωση Κουλτούρας Καινοτομίας στους Οργανισμούς	88
3.3	Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	96
3.3.1	Η έννοια της δημιουργικότητας.....	96
3.3.2	Η φύση της δημιουργικότητας	98
3.3.3	Λόγοι που εξηγούν το αυξημένο ενδιαφέρον για την δημιουργικότητα.....	100
3.4	ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	100
3.4.1	Οι φάσεις της δημιουργικής διαδικασίας	101
3.5	ΠΡΟΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	103
3.5.1	Ο Διαχωρισμός της Δημιουργικής Προσπάθειας από την Παραγωγική Διαδικασία	103
3.5.2	Τα χαρακτηριστικά των δημιουργικών ατόμων	105
3.6	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	106
3.6.1	Η διαμόρφωση κατάλληλου εταιρικού κλίματος	106
3.6.2	Δημιουργικά άτομα με ευρύτητα γνώσεων και εμπειρίας και περιβάλλον που παρέχει υποστήριξη ευνοούν την ανταπόκριση στις προκλήσεις.....	106
3.6.3	Τα μέλη της ομάδας χρειάζονται ενδιαφέρουσες εργασίες	107
3.6.4	Έμφαση όχι μόνο στην παραγωγικότητα, αλλά και στην δημιουργικότητα της ομάδας	108
3.6.5	Ενθάρρυνση της εποικοδομητικής διαφωνίας και της αξιοποίησης των λαθών.....	108
3.7	ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΝΕΩΝ ΙΔΕΩΝ.....	109
3.7.1	Οι πηγές νέων Ιδεών.....	110
3.8	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΝΕΩΝ ΙΔΕΩΝ.....	110
3.8.1	Μέθοδος Καταιγισμού Ιδεών (Brainstorming).....	111
3.8.2	Μέθοδος «Ομάδες Εστίασης» (Focus Groups).....	113
3.8.3	Ο Κατάλογος Osborn - SCAMPER.....	113
3.8.4	Η Τεχνική των Δελφών.....	117
3.8.5	Η «στρατηγική των έξι καπέλων σκέψης» («6 Thinking Hats»):	120
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ		124
4.1	ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	125
4.1.1	Εθνικό στρατηγικό πλαίσιο για την καινοτομία	126
4.1.2	Διαμόρφωση στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης (RIS 3) στην Ελλάδα	131
4.1.3	Χαρακτηριστικά του εθνικού συστήματος καινοτομίας.....	133
4.2	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ, ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	149

4.2.1	Καινοτομική επίδοση της Ελλάδας σε σχέση με άλλες χώρες, και καινοτομική εξωστρέφεια.....	149
4.2.2	Χαρακτηριστικά ελληνικών καινοτόμων επιχειρήσεων.....	156
4.2.3	Καινοτομία και Εξωστρέφεια.....	170
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ: ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	172
5.1	Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	173
5.2	ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	181
5.3	ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.	186
5.3.1	Εισαγωγή: Η έννοια των μοντέλων ΑΝΚΠΥ.....	186
5.3.2	Το μοντέλο της διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος ή «Επιχειρηματικό Μοντέλο».....	188
5.3.3	Το μοντέλο Stage –Gate TM.....	196
5.3.4	Εφαρμογή της Διαδικασίας Ανάπτυξης Νέων Υπηρεσιών.....	200
5.4	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ «ΑΝΟΙΧΤΗ» ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	204
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.	ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	215
6.1	ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ - ΠΡΑΣΙΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	216
6.1.1	Η Έννοια της Πράσινης Οικονομίας και της οικολογικής καινοτομίας.....	216
6.1.2	Πράσινη Επιχειρηματικότητα: Ορισμός και εννοιολογικές διευκρινίσεις.....	219
6.1.3	Η οικολογική επιχειρηματική λογική.....	221
6.1.4	Ευκαιρίες που προκύπτουν από τη μεταβολή της νομοθεσίας.....	223
6.1.5	Ευκαιρίες που προκύπτουν από το καταναλωτικό κοινό.....	225
6.1.6	Η διορατικότητα ως προϋπόθεση οικολογικών επιχειρηματικών καινοτομιών.....	227
6.2	ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	227
6.2.1	Πλεονεκτήματα της επένδυσης στην επιχειρηματική επιλογή της πράσινης οικονομίας και οικολογικής καινοτομίας.....	228
6.3	ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗ ΥΛΙΚΩΝ.....	237
6.3.1	Η ανακύκλωση υλικών.....	237
6.3.2	Περιβαλλοντικά πλεονεκτήματα - Οφέλη.....	238
6.4	ΠΡΑΣΙΝΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ.....	239
6.4.1	Φωτοβολταϊκά.....	240
6.4.2	Αιολικά.....	241
6.4.3	Βιομάζα.....	243
6.4.4	Πράσινη Χημεία.....	245
6.5	ΒΙΩΣΙΜΑ ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ.....	246
6.5.1	Βιώσιμα οικοδομικά προϊόντα.....	246
6.6	ΠΡΑΣΙΝΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ.....	249

6.6.1	Πράσινες Μεταφορές	249
6.7	ΤΟΜΕΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ	251
6.7.1	Τομέας τροφίμων και ποτών	251
6.8	ΠΡΑΣΙΝΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ.....	252
6.8.1	Πράσινες καινοτομίες στον Τουρισμό	252
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ: ΜΟΝΤΕΛΑ		
ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....256		
7.1	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ-ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ-ΔΙΚΤΥΩΣΗ	257
7.1.1	Εισαγωγή	257
7.1.2	Ορισμός του Cluster.....	260
7.2	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΑΕΙ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ	264
7.2.1	Συνεργασίες στελεχών και επιχειρήσεων με ΑΕΙ και ερευνητικά κέντρα	265
7.3	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΑΔΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (CLUSTERS) ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ	267
7.3.1	Οι συστάδες επιχειρήσεων (Clusters).....	268
7.3.2	Τι είναι τα «Επιχειρηματικά δίκτυα».....	277
7.4	ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ – CLUSTERS ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ.....	278
7.5	ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΣΥΣΤΑΔΕΣ - CLUSTERS	280
7.5.1	Συμπεράσματα για τα clusters από την ελληνική και διεθνή εμπειρία	286
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ291		
8.1	ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	292
8.1.1	Εισαγωγή στις πηγές και μορφές χρηματοδότησης	292
8.1.2	Εσωτερικές πηγές και μορφές χρηματοδότησης.....	293
8.1.3	Εξωτερικές πηγές και μορφές χρηματοδότησης	297
8.2	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ .	305
8.2.1	Εθνικά προγράμματα - Πρωτοβουλίες	306
8.2.2	Συγχρηματοδοτούμενα Ευρωπαϊκά προγράμματα - Πρωτοβουλίες	320
8.3	ΕΠΙΛΟΓΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗΣ ΠΗΓΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΥ ΕΓΧΕΙΡΗΜΑΤΟΣ.....	343
8.3.1	Επιλογή χρηματοδοτικής πηγής με βάση το είδος του καινοτομικού εγχειρήματος.....	343
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ345		

Εισαγωγή

Το συγκεκριμένο εγχειρίδιο αποτελείται από οκτώ κεφάλαια, στα οποία αναλύονται θέματα που αφορούν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής της καινοτόμου επιχειρηματικότητας.

Στο **πρώτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται η έννοια και το περιεχόμενο της Καινοτομίας, η διερεύνηση των αξόνων και των χαρακτηριστικών της, και η παρουσίαση μιας ενδεικτικής μεθοδολογίας αποτίμησης της υπάρχουσας κατάστασης καινοτομίας σε μια επιχείρηση.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** αναλύεται η άρρηκτη σχέση καινοτομίας – επιχειρηματικότητας και η μεθοδολογία σχεδιασμού, ανάπτυξης και εφαρμογής μιας καινοτόμου ιδέας.

Το **τρίτο κεφάλαιο** δίνει έμφαση στην ολοκληρωμένη μεθοδολογία καθώς και στις αντίστοιχες τεχνικές για την «γέννηση» μιας καινοτόμου ιδέας, μέσα από την ανάπτυξη και βελτίωση της δημιουργικότητας των υπαλλήλων και των στελεχών της επιχείρησης.

Το **τέταρτο κεφάλαιο** αποτελεί την παρουσίαση και κατανόηση του περιβάλλοντος καινοτομίας στην Ελλάδα και τη σύνδεση του με την επιχειρησιακή εξωστρέφεια. Περιγράφονται η εθνική στρατηγική για την καινοτομία, η καινοτομική επίδοση της Ελλάδας σε σχέση με άλλες χώρες, οι βασικοί καινοτομικοί κλάδοι της Ελλάδας και τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων ελληνικών επιχειρήσεων.

Η παρουσίαση και ανάδειξη των καινοτομικών πρακτικών που συνδέονται με τις αρχές της οικολογίας και της πράσινης οικονομίας είναι το αντικείμενο του **πέμπτου κεφαλαίου** του παρόντος εγχειριδίου.

Σκοπός του **έκτου κεφαλαίου** είναι η αποσαφήνιση της έννοιας των στρατηγικών για καινοτομία και η κατανόηση των μοντέλων ανάπτυξης και διαχείρισης τους.

Στο **έβδομο κεφάλαιο** περιγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά των μοντέλων δικτύωσης και συνεργασίας ως βασικών πυλώνων καινοτομικής δράσης.

Σκοπός του **όγδου κεφαλαίου** είναι η παρουσίαση διαφόρων πηγών και μορφών χρηματοδότησης της καινοτομίας. Επιπρόσθετα, στόχος είναι να παρουσιαστούν οι κύριες χρηματοδοτικές δυνατότητες και προγράμματα ενίσχυσης της καινοτομίας.

Το κείμενο συνοδεύεται από εκτενή *ελληνική* και *ξένη* βιβλιογραφία.

Κεφάλαιο 1. Η έννοια της Καινοτομίας

Ορισμός και τύποι καινοτομίας - Ταξινόμηση – Άξονες – Χαρακτηριστικά Μέτρησης και Αξιολόγησης της καινοτομίας των επιχειρήσεων

Σκοπός

Σκοπός του κεφαλαίου είναι η παρουσίαση της έννοιας και του περιεχομένου της Καινοτομίας, η διερεύνηση των αξόνων και των χαρακτηριστικών της, και η παρουσίαση μεθοδολογίας αποτίμησης της υπάρχουσας κατάστασης καινοτομίας σε μια επιχείρηση.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου θα είστε σε θέση να:

- Περιγράψετε την έννοια και τις μορφές ανάπτυξης καινοτομίας
- Απαριθμείτε τα βασικά χαρακτηριστικά της καινοτομίας
- Αντιλαμβάνεστε τις διαφορές μεταξύ εφεύρεσης και καινοτομίας
- Κατανοείτε την επίδραση της μίμησης στην ανάπτυξη καινοτομιών
- Περιγράψετε τις βασικές μεθόδους εφαρμογής καινοτομίας
- Συγκρίνετε τις μεθόδους μεταξύ τους και να εντοπίζετε πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ανά περίπτωση
- Επιλέγετε τη βέλτιστη μέθοδο ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτομίας, εφαρμογής.
- Ακολουθείτε μια συγκεκριμένη διαδικασία αξιολόγησης της επιτευξιμότητας κάποιας «καινοτομικής» ιδέας.

{ Έννοιες Κλειδιά }

- Καινοτομία
- Εφεύρεση
- Διαχειριστική Καινοτομία
- Καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας
- Καινοτομία Διαδικασιών
- Οργανωσιακή Καινοτομία
- Εμπορική Καινοτομία
- Επιθετική Καινοτομία
- Αμυντική καινοτομία
- Εξαρτημένη Καινοτομία
- Μιμητική Καινοτομία
- Επιτευξιμότητα
- Ανάλυση SWOT

1.1 Έννοια & Μορφές Ανάπτυξης της Καινοτομίας

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα εξετάσουμε:

- την έννοια της καινοτομίας
- οι μορφές ανάπτυξης της καινοτομίας
- την σχέση εφεύρεσης και καινοτομίας

1.1.1 Ορισμός της Καινοτομίας

Ως **Εφεύρεση** (Invention) ορίζεται η επινόηση μιας καινούργιας, ιδέας, η ανάπτυξη ενός σχεδίου ή μοντέλου ενός νέου προϊόντος ή μιας διαδικασίας. Η *εφεύρεση* εκφράζει την πρωτότυπη ιδέα των επιστημόνων και ερευνητών σχετικά με ένα νέο προϊόν ή μια διαδικασία παραγωγής, χωρίς απαραίτητα αυτές οι εφευρέσεις να έχουν περάσει στο στάδιο της εμπορευματοποίησης, της μαζικής παραγωγής ή της πλήρους εφαρμογής (για τις διαδικασίες).

Η **Καινοτομία** (Innovation) είναι η πρακτική εφαρμογή των νέων ή παλαιών εφευρέσεων και η μετατροπή τους σε εμπορεύσιμα προϊόντα ή/και υπηρεσίες που θα διατεθούν στην αγορά, η ακόμα σε παρεμβάσεις οργανωτικού χαρακτήρα σε κάθε είδους λειτουργία της επιχείρησης, που έχουν ως στόχο την βελτίωση της απόδοσης. Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι:

- Κάθε **εφεύρεση** μπορεί να οδηγήσει σε μια ή περισσότερες **καινοτομίες**, ενώ η καινοτομία δεν αποτελεί απαραίτητα **εφεύρεση**. Κατά μία έννοια, κάθε εφεύρεση, στον βαθμό που και η ίδια βασίζεται σε προϋπάρχουσες αρχές, π.χ. της φυσικής ή της χημείας, αποτελεί μορφή «καινοτομίας» (με δυνητική μόνο αξιοποίηση στην αγορά), ενώ, αντίθετα, κάθε καινοτομία, δεν αποτελεί εφεύρεση.
- Ο **εφευρέτης** (Inventor) μπορεί να είναι και συνήθως είναι, διαφορετικό πρόσωπο από τον «**Καινοτομιστή ή Καινοτόμο – Νεωτεριστή**» (Innovator).



παράδειγμα:

Οι αδελφοί Ράιτ, Όρβιλ (Orville Wright, 19 Αυγούστου 1971 – 30 Ιανουαρίου 1948) και Γουίλμπουρ (Wilbur Wright, 16 Απριλίου 1867 – 30 Μαΐου 1912), είναι οι δύο Αμερικανοί στους οποίους αποδίδεται η εφεύρεση και κατασκευή του πρώτου επιτυχημένου αεροπλάνου στον κόσμο και η πραγματοποίηση της πρώτης ελεγχόμενης, μηχανικά προωθούμενης και με διάρκεια, βαρύτερης από τον αέρα, ανθρώπινης πτήσης ανθρώπου στις 17 Δεκεμβρίου 1903.

Την ιστορική αυτή πτήση τους επιχείρησαν στο Κίτυ Χωκ στη Βόρεια Καρολίνα, με το διπλό τους "Φλάιερ" που έφερε κινητήρα 12 ίππων που κινούσε δύο έλικες. Η πτήση εκτελέστηκε με τέσσερις δοκιμές, διάρκειας 12, 13, 15 και 59 δευτερολέπτων. Κατά την τελευταία διανύθηκε απόσταση 260 μέτρα.

Στα επόμενα δύο χρόνια τα αδέρφια εξέλιξαν την πτητική μηχανή τους στο πρώτο πρακτικό αεροσκάφος σταθερής πτέρυγας. **Παρόλο που δεν υπήρξαν οι πρώτοι που κατασκεύασαν και πέταξαν πειραματικά αεροσκάφη, οι αδελφοί Ράιτ ήταν οι πρώτοι που εφηύραν τις επιφάνειες ελέγχου του αεροσκάφους**, γεγονός που κατέστησε την πτήση αεροσκαφών σταθερής πτέρυγας εφικτή.

Η θεμελιώδης ανακάλυψη των αδελφών Ράιτ ήταν η εφεύρεση του «Ελέγχου στους τρεις άξονες» (three axis-control) που επέτρεπε στον πιλότο να κατευθύνει το αεροσκάφος αποτελεσματικά και να διατηρεί την ισορροπία του αεροσκάφους. Η μέθοδος αυτή έγινε και παραμένει μέχρι σήμερα η κύρια και βασικότερη μέθοδος ελέγχου των αεροσκαφών σταθερής πτέρυγας κάθε είδους.

Από την αρχή της αεροναυτικής τους εργασίας οι αδελφοί Ράιτ εστίασαν στο να «ξεκλειδώσουν τα μυστικά του ελέγχου» για να κατακτήσουν το «πρόβλημα της πτήσης», παρά να εξελίξουν δυνατότερους κινητήρες, όπως έκαναν άλλοι πειραματιστές. Οι προσεκτικές τους δοκιμές σε αεροδυναμική σήραγγα απέφεραν καλύτερα αεροδυναμικά δεδομένα από κάθε άλλη φορά στο παρελθόν, επιτρέποντάς τους να σχεδιάσουν και να κατασκευάσουν πτέρυγες και προπέλες περισσότερο αποδοτικές από πριν. Η πατέντα τους στις ΗΠΑ με αριθμό 821.393 αφορά την εφεύρεση ενός συστήματος αεροδυναμικού ελέγχου το οποίο μεταβάλλει τις επιφάνειες μίας πτητικής μηχανής.

Οι αδελφοί Ράιτ απέκτησαν τις μηχανολογικές ικανότητές που ήταν απαραίτητες για την επιτυχία τους με το να εργάζονται για χρόνια στο κατάστημά τους με πρέσες εκτύπωσης, ποδήλατα, κινητήρες και άλλες μηχανές. Η ενασχόλησή τους με τα ποδήλατα επηρέασε κυρίως την πεποίθησή τους ότι ένα ασταθές όχημα όπως μία πτητική μηχανή μπορούσε να ελεγχθεί και να ισορροπήσει μέσω της εξάσκησης.

Οι αδερφοί Ράιτ (Wright) ως εφευρέτες ήθελαν να κατασκευάσουν μια μηχανή που πετάει. Η εφεύρεση τους αποτέλεσε την βάση για την ανάπτυξη **της καινοτομίας των αερομεταφορών** (επιβατών και αντικειμένων), και της χρήσης **των αεροπλάνων σε στρατιωτικές επιχειρήσεις**, το πρώτο αεροπλάνο απλά ήθελαν. Ποτέ δεν είχαν σκεφθεί την εμπορική επιτυχία που μπορεί να είχε η ιδέα τους.

Πηγή: Wikipedia

http://en.wikipedia.org/wiki/Wright_brothers

- **Δεν είναι σίγουρο ότι μια επιτυχημένη εφεύρεση μπορεί να οδηγήσει σε ένα επιτυχημένο προϊόν.** Τις περισσότερες φορές ιδέες οι οποίες αρχικά φαίνονται επιτυχημένες «πολλά υποσχόμενες» συναντούν σημαντικά εμπόδια κατά τη διαδικασία της μετατροπής τους σε νέα προϊόντα. Αυτό συμβαίνει κυρίως εξαιτίας των διαφορών ανάμεσα στην κατασκευή ενός νέου προϊόντος στο ερευνητικό εργαστήριο και στη μαζική παραγωγή και διάθεσή του στην αγορά.

Η παραγωγή και η διάθεση του προϊόντος στην αγορά επηρεάζονται από παράγοντες που δεν εμπλέκονται στη διαδικασία της πρώτης κατασκευής του προϊόντος στο εργαστήριο.

Τέτοιοι παράγοντες για παράδειγμα είναι:

- Το δίκτυο πωλήσεων της επιχείρησης
- Το εισόδημα και η ζήτηση των καταναλωτών
- Τα προϊόντα των ανταγωνιστών
- Το μέγεθος της αγοράς
- Η δυνατότητα αντιγραφής της καινοτομίας από τους ανταγωνιστές κλπ

Για να καινοτομήσει μια επιχείρηση δεν είναι καθόλου απαραίτητο να έχει προβεί η ίδια σε κάποια εφεύρεση. Η καινοτομία της μπορεί να βασίζεται σε κάποια εφεύρεση, και μπορεί και να αφορά, μικρή η μεγάλη βελτίωση του προϊόντος/υπηρεσίας της ή μιας υπάρχουσας διαδικασίας της επιχείρησης.

Η καινοτομία λανθασμένα ταυτίζεται με την τεχνολογία, διότι η καινοτομία δε συνδέεται απαραίτητα με κάποιο τεχνολογικό επίτευγμα. Μπορεί, απλά, να χρησιμοποιείται η τεχνολογία ως εργαλείο για να μετατραπεί μια νέα ιδέα σε προϊόν/υπηρεσία ή σε μια νέα η βελτιωμένη διαδικασία.

Παράδειγμα:

Η βιομηχανία κατασκευής αυτοκινήτων FORD μετά από έρευνες πολλών ετών κατέληξε στη δημιουργία ενός νέου μοντέλου αυτοκινήτου, το οποίο χρησιμοποιεί ως καύσιμο υδρογόνο αντί βενζίνης. Η χρήση υδρογόνου ως καυσίμου έχει δύο βασικά πλεονεκτήματα. Το υδρογόνο βρίσκεται διαθέσιμο παντού στη φύση, αφού είναι το βασικό συστατικό του νερού και η καύση του δεν δημιουργεί αέρια όπως το διοξείδιο του άνθρακα που μολύνει την ατμόσφαιρα.

Η ερευνητική ομάδα που κατασκεύασε το νέο όχημα κατέβαλε μεγάλη προσπάθεια για την κατασκευή του κινητήρα του οχήματος. Η διοίκηση της επιχείρησης πίστεψε ότι το όχημα μπορεί να παραχθεί σε κόστος παρόμοιο ανάλογο με αυτό των συμβατικών αυτοκινήτων και ότι οι καταναλωτές θα το προτιμούσαν, αφού θα ήταν φιλικότερο προς το περιβάλλον.

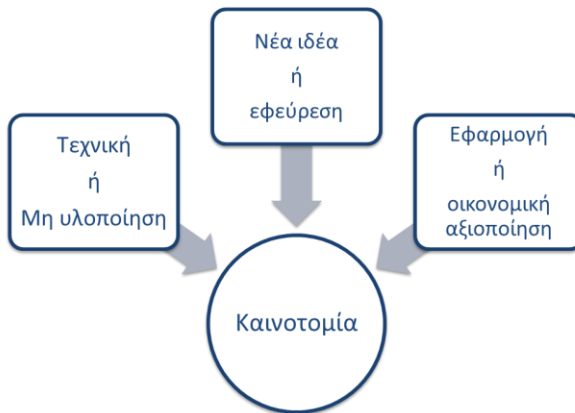
Παρ' όλα αυτά, το συγκεκριμένο όχημα δεν διατέθηκε ποτέ στην αγορά. Η κίνησή του απαιτούσε τη δημιουργία πρατηρίων που να διαθέτουν υδρογόνο. Τέτοια πρατήρια δεν υπάρχουν προς το παρόν στην αγορά και μέχρι τη δημιουργία τους αποφασίστηκε ότι, το αυτοκίνητο υδρογόνου θα παραμείνει ένα πειραματικό μοντέλο.

Ο ρόλος του επιχειρηματία σε αυτή τη διαδικασία είναι ίσως ο σημαντικότερος, αφού ο επιχειρηματίας θα κρίνει αν η νέα ιδέα μπορεί να οδηγήσει σε ένα προϊόν που θα αποφέρει κέρδη για την επιχείρηση. Ο ίδιος, θα αναλάβει το βάρος της οργάνωσης των παραγωγικών συντελεστών προκειμένου να προκύψει αυτό το «νέο» προϊόν. (Χασσίδ & Καραγιάννης 1999).

Παράδειγμα:

Ο μηχανικός Henry Ford στις αρχές του 20ου αιώνα πίστευε ότι το αυτοκίνητο θα ήταν ένα προϊόν που θα έβρισκε μεγάλη απήχηση στο αγοραστικό κοινό, δεδομένου ότι θα μειωνόταν το κόστος παραγωγής και η τιμή πώλησής του. Κανένας άλλος δεν συμμεριζόταν την άποψή του.

Ωστόσο ανέλαβε ο ίδιος την ευθύνη και κατόρθωσε να πείσει τους χρηματοδότες του για την χρησιμότητα της επαναστατικής εφεύρεσης «αυτοκίνητο». Τελικά, τον βοήθησαν στην δημιουργία της εταιρίας του το 1903, η οποία εξελίχθηκε σε μία από τις μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες του κόσμου.



Σχήμα 1: Αποσαφήνιση της Καινοτομίας

Ο πληρέστερος ορισμός για τον όρο της καινοτομίας δίνεται από τον Chris Freeman (1982): **"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"**.

Η Καινοτομία ορίζεται ως **«η χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή και παροχή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που οι καταναλωτές επιθυμούν»**. Η Καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, στους τρόπους παραγωγής τους ή στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται, όπως και στην διοικητική δομή ενός οργανισμού. (Tomala, & Seneccal, 2004).

Εφευρέσεις που Εξελίχτηκαν σε Καινοτομίες

Στη συνέχεια αναφέρονται ορισμένες περιπτώσεις εφευρέσεων που εξελίχτηκαν σε καινοτομίες:

- Η ανακάλυψη του compact disk ως εφεύρεση οδήγησε σε καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, διότι προσέφερε την δυνατότητα άριστης ποιότητας ήχου, δίχως ιδιαίτερες απαιτήσεις από το λοιπό ηχοσύστημα. Κατά συνέπεια, με την πάροδο των ετών και την διάχυση της τεχνολογία του Laser, το Compact Disk Player μπορούσε να παράγεται εύκολα, με χαμηλό κόστος.
- Στην δεκαετία του 40 η ανακάλυψη του nylon από την Dupont δημιούργησε ολόκληρη επανάσταση στη γυναικεία ενδυμασία. Τεχνολογικά, αυτό οφείλεται στο χαμηλό κόστος και τον εύκολο τρόπο παραγωγής. Ουσιαστικά, όμως η μεγάλη διάδοσή του προήλθε από το γεγονός ότι μπορούσε να καλύψει κάποιες ατέλειες του σώματος και να αναδείξει τις γραμμές του.
- Το σύστημα GSM γνωστό από την χρήση του στα κινητά τηλέφωνα αν και μια επαναστατική τεχνολογική επανάσταση της δεκαετίας του 1950, κατόρθωσε μόλις την δεκαετία του 1990 να πάρει παγκόσμιες διαστάσεις. Αυτό οφείλετε κυρίως στο ότι η τεχνολογία αυτή αναπτύχθηκε πρωταρχικά για στρατιωτικούς σκοπούς, το κόστος της ήταν πολύ υψηλό και τα μεγέθη των αρχικών συσκευών μεγάλα και επομένως δύσχρηστα. Συνεπώς, η αρχική καινοτομία για να πάρει εμπορικές διαστάσεις έπρεπε να εμπλουτιστεί με παράλληλες καινοτομίες που θα επέτρεπαν τον περιορισμό του μεγέθους και του βάρους των συσκευών, όπως επίσης και την ανάπτυξη δικτύων με τρόπο και εύχρηστο και σε ευρεία κλίμακα.

Παράδειγμα:

Από τον κόσμο των Κόμικς

Ο Κύρος Γρανάζης, ο καλύτερος εφευρέτης της Λιμνούπολης, είναι αναμφισβήτητα μία από τις πιο συμπαθητικές φιγούρες που έπλασε ο Κάρλ Μπάρκς.

Μέσα στο στενόχωρο εργαστήρι σοφίζεται και μαστορεύει ό, τι μπορεί κανείς να φανταστεί –από συσκευές που αντιστέκονται στην βαρύτητα και μηχανές που τα-



ξιδεύουν στο χρόνο, μέχρι χαπάκια που σε κάνουν άορατο! Τις εφευρέσεις του τις βρίσκει κανείς πάντα σε τιμή ευκαιρίας, και αυτός είναι ο λόγος που πολλές φορές ο Θεός Σκρούτζ τις χρησιμοποιεί για να προστατεύσει την περιουσία του. Ωστόσο, τις περισσότερες φορές η δουλειά του δεν εκτιμάται από τον κόσμο. Ο Κύρος, ιδιοφυής και αφηρημένος ταυτόχρονα, αν και έχει πρόθεση να βελτιώσει

με τις εφευρέσεις του τον κόσμο, συχνά φέρνει την καταστροφή.

Είναι όμως πάντοτε ευγενής, πρόθυμος και εργατικός, στοιχεία που τον κάνουν να ξεχωρίζει από τον μεγάλο αντίπαλό του, τον Έμιλ Κόρακα, ο οποίος χρησιμοποιεί τις πανούργες εφευρέσεις του για δόλιους σκοπούς.

Ο καλόκαρδος και πάντα πρόθυμος εφευρέτης της Λιμνούπολης προτιμά την μοναχική ζωή και κατοικεί στο εργαστήριό του με μοναδική συντροφιά του τον συμπαθητικό και πάντα πιστό βοηθό του, τον Γλόμπο.

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε να κάνετε μια ελεύθερη συζήτηση, για το εάν ο Κύρος Γρανάζης είναι «Καινοτόμος –Νεωτεριστής». Στην επιχειρηματολογία σας μπορείτε να αξιοποιήσετε αναφορές από κόμικς και ιστορίες που έχετε διαβάσει.

Η Καινοτομία σήμερα θεωρείται ως η σημαντικότερη παράμετρος για την ανάπτυξη, τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και για κάθε επιχείρηση, και τείνει να χαρακτηρίζεται ως βασική προτεραιότητα σε όλες τις εθνικές πολιτικές για την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα.

Οι διαφορές στην ανταγωνιστικότητα και η διαφοροποίηση του Κατά Κεφαλήν Εισοδήματος στις οικονομίες των χωρών του κόσμου, μπορεί, κατά μια έννοια, να αποδοθούν σε διαφορές στις επιδόσεις καινοτομίας κάθε χώρας.

Δείτε στο Διαδίκτυο:

«Καινοτομία ή Θάνατος για τις Οικονομίες του Πλανήτη»



<http://goo.gl/dVvtWQ>

Η καινοτομία, λοιπόν, έχει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά (Phelps, et al 2007),(Omachonu & Einspruch 2010),(Chang 2011):

- Αποτελεί διαδικασία εφαρμογής και διαχείρισης μιας νέας ιδέας ή εφεύρεσης. Για το λόγο αυτό, δεν πρέπει να ταυτίζεται με τη νέα ιδέα ή εφεύρεση.
- Δεν αποτελεί μια μεμονωμένη πράξη, αλλά, αντίθετα, αποτέλεσμα μιας συνολικής διαδικασίας, που περιλαμβάνει τη γένεση, την αξιολόγηση, την εφαρμογή, και τη διαχείριση μιας νέας ιδέας.
- Πολλές φορές η καινοτομία προϋποθέτει, για να αναπτυχθεί και να υλοποιηθεί, τη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας, αλλά δεν πρέπει να ταυτίζεται απαραίτητα με κάποιο τεχνολογικό επίτευγμα.

- Η καινοτομία πολλές φορές συνεπάγεται απλές βελτιώσεις αντί για ριζικές αλλαγές. Συνεπώς, η καινοτομία σε μια επιχείρησης, με κριτήριο την ένταση και το εύρος της, μπορεί να είναι σημαντική, αν και μικρή σε μέγεθος ως αλλαγή.



Παράδειγμα:

Κορρές Φυσικά Προϊόντα – Μια Μικρή Ελληνική Επιχείρηση που Απέκτησε Διεθνή Φήμη

Η εταιρεία «Κορρές Φυσικά Προϊόντα» ιδρύθηκε το 1996, έχοντας τις ρίζες της στο πρώτο ομοιοπαθητικό φαρμακείο της Αθήνας, όπου εργαζόταν ο ιδρυτής της, Γιώργος Κορρές. Ο ίδιος, ενώ ήταν ακόμη φοιτητής άρχισε να πειραματίζεται με τα φυσικά φαρμακευτικά συστατικά, αναπτύσσοντας παρασκευάσματα από βότανα, φάρμακα φυσικής προέλευσης και στη συνέχεια καλλυντικά.

Ο πειραματισμός αυτός αποτέλεσε και τη βασική φιλοσοφία της μικρής αρχικά επιχείρησης. Το προϊόν αφετηρία για την επιχείρηση ήταν ένα σιρόπι για το λαιμό από μέλι και γλυκάνισο, εμπνευσμένο από το θερμαντικό ρακόμελο που έφτιαχνε ο παππούς Γιώργος Κορρές στην ιδιαίτερη πατρίδα του, τη Νάξο. Η καινοτομία της επιχείρησης συνίσταται στην αντικατάσταση συνθετικών ουσιών με εξίσου αποτελεσματικά και φιλικά προς το δέρμα φυσικά συστατικά.

Η συνεχής παραγωγή νέων φυσικών προϊόντων στηρίζεται στην αφοσίωση της εταιρείας στη μελέτη των ιδιοτήτων των ελληνικών βοτάνων, στις δραστηριότητες Έρευνας και Ανάπτυξης, και στη συνεργασία της με Πανεπιστήμια και άλλους οργανισμούς (όπως το Τμήμα Φαρμακολογίας του Πανεπιστημίου Αθηνών και την Ένωση Μαστιχοπαργαγών Χίου).

Τα προϊόντα της εταιρείας σε συνάρτηση με τις καινοτομικές διαδικασίες της, όπως η δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος (e-shop) συντελούν στην ανάπτυξη της εταιρείας με εντυπωσιακούς ρυθμούς. Σήμερα, η Κορρές παρουσιάζει περισσότερα από 500 προϊόντα, απασχολεί πάνω από 250 εργαζομένους και έχει παρουσία σε 30 χώρες.

1.1.2 Μορφές Ανάπτυξης της Καινοτομίας

Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει και να εφαρμόσει τρεις βασικές μορφές καινοτομίας, με κριτήριο το πεδίο εφαρμογής της:

(α) την Καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας,

(β) την Καινοτομία διαδικασιών παραγωγής και

(γ) την Οργανωτική Καινοτομία (*Phelps, et all 2007*), (*Omachonu & Einspruch 2010*), (*Chang 2011*).

α. Καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας: Αφορά νέα ή βελτιωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Με αυτό το είδος καινοτόμου δράσης η επιχείρηση προσφέρει ένα νέο ή καλύτερο προϊόν που ικανοποιεί ορισμένες ανάγκες των καταναλωτών που μέχρι τότε δεν ικανοποιούνταν, η ικανοποιούνται σε βαθμό που, κατά τις εκτιμήσεις της καινοτόμου επιχείρησης, είναι δυνατόν να βελτιωθεί. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων συνδέεται με:

1. Αντικατάσταση προϊόντων.
2. Βελτίωση ποιότητας.
3. Διαφοροποίηση προϊόντος.
4. Ανάπτυξη νέων αγορών.

Τα πλεονεκτήματα αυτού του τύπου καινοτομίας περιλαμβάνουν τα πλεονεκτήματα του πρώτου, “First Mover Advantage”, που ανέπτυξε την καινοτομία και πιο συγκεκριμένα:

(α) Εξασφάλιση υψηλότερης τιμής και κερδοφορίας

(β) Προστιθέμενη Αξία

(γ) Την ευκαιρία να δημιουργήσει εξαρχής αφοσιωμένους πελάτες

(δ) Την δημιουργία φήμης ότι πρόκειται για καινοτόμο επιχείρηση

(ε) Διεύρυνση της αγοράς της και μεγαλύτερο μερίδιο σε αυτήν

(στ) Καλύτερες σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές και άλλους που συνεργάζονται μαζί της.

Παραδείγματα Καινοτομίας Προϊόντος ή Υπηρεσίας

Η καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας εξαρτάται από τον κλάδο στον οποίο κάθε επιχείρηση δραστηριοποιείται, το συγκεκριμένο προϊόν που παράγει, και τις εκάστοτε συνθήκες της σχετικής αγοράς.

Ενδεικτικά:

- Μια βιοτεχνία ρούχων → σε ρούχα με διαφορετικό σχεδιασμό (design) ή σε ρούχα με τη χρήση διαφορετικών τύπων υφασμάτων (π.χ. πιο ανθεκτικά).
- Ένα κοσμηματοπωλείο και εργαστήριο κοσμημάτων → σε δαχτυλίδια που μπορούν να φορεθούν και σαν σκουλαρίκια.
- Μια βιοτεχνία καφέ → σε παραγωγή καφέ με διαφορετικές γεύσεις.
- Οποιαδήποτε μεταποιητική επιχείρηση → σε επανασχεδιασμό της συσκευασίας του προϊόντος της προκειμένου να είναι πιο ελκυστικό στον πελάτη.

β. Καινοτομία Διαδικασιών Παραγωγής ή διαχειριστική καινοτομία: αφορά τους τρόπους και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. (Omachonu & Einspruch 2010), (Chang 2011).

Η ανάπτυξη νέων μεθόδων παραγωγής έχει ως αποτέλεσμα την:

1. Ευελιξία της παραγωγής, η οποία επιτρέπει γρήγορη προσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβολές της αγοράς.
2. Βελτίωση της ποιότητας
3. Μείωση του κόστους.
4. Προσαρμογή σε πρότυπα.
5. Περιβαλλοντική προστασία.
6. Μεγαλύτερη υπευθυνότητα στην ανταπόκριση για εξυπηρέτηση πελατών. (Haner 2002), (Omachonu & Einspruch 2010), (Chang 2011).

Παραδείγματα Καινοτομιών Διαδικασίας

Η διαχειριστική καινοτομία επίσης εξαρτάται από την εκάστοτε επιχείρηση.

Ενδεικτικά:

- Μια μονάδα μαζικής εστίασης (όπως εστιατόρια, καφετέριες, και μπαρ) μπορεί να υιοθετήσει **σύστημα ηλεκτρονικής παραγγελιοληψίας**, προκειμένου να:
 - Βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της στους πελάτες
 - Μειώσει τον απαιτούμενο χρόνο από τη λήψη της παραγγελίας μέχρι την εκτέλεση της
 - Να βελτιώσει το έλεγχο των αποθεμάτων και των πωλήσεων
- Ένα ξενοδοχείο ή μια μονάδα ενοικιαζόμενων δωματίων μπορεί να κατασκευάσει ιστοσελίδα στο διαδίκτυο και σύστημα ηλεκτρονικών κρατήσεων, προκειμένου να αυξήσει την πελατειακή της βάση.
- Ένα εμπορικό κατάστημα μπορεί να τοποθετήσει με διαφορετικό τρόπο τα προϊόντα στη βιτρίνα του καταστήματος ή να δημιουργήσει υπηρεσία ηλεκτρονικής παραγγελίας (e-shop).

Μια επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει ένα **σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM)** προκειμένου να:

- Επιτύχει αμεσότερη ανταπόκριση και υποστήριξη πελατών
- Οργανώσει και καταγράφει την επικοινωνία με πελάτες και συνεργάτες
- Βελτιώσει το χρόνο διεκπεραίωσης εργασιών μέσα στην επιχείρηση
- Μια επιχείρηση μπορεί να **βελτιώσει την ενεργειακή κατανάλωση των κτιριακών της εγκαταστάσεων** με:
 - Αύξηση της απόδοσης του συστήματος θέρμανσης – ψύξης
 - Αξιοποίηση φυσικού φωτισμού και αποδοτική σκίαση του κτιρίου και
 - Εφαρμογή «έξυπνου» εξοπλισμού

Οργανωτική/Οργανωσιακή καινοτομία ή καινοτομία οργάνωσης

Η Καινοτομία Οργάνωσης αναφέρεται σε σχεδιασμό και εφαρμογή νέα μορφή οργάνωσης της επιχείρησης, στην εφαρμογή νέων μεθόδων ή μεταβολών των μεθόδων, όσον αφορά τη δομή ή τη διοίκηση της επιχείρησης, με στόχο τη βελτίωση της χρήσης των γνώσεων στην επιχείρηση, της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών ή της αποτελεσματικότητας των ροών εργασίας.

Μπορεί επίσης να αναφέρεται στο σχεδιασμό και στην κατασκευή νέου βιομηχανικού εξοπλισμού, στην υλοποίηση ενός έργου με νέο τρόπο διαχείρισης ή να υποδηλώνει ένα νέο τρόπο σκέψης για την αντιμετώπιση μιας κατάστασης ή ενός προβλήματος. (*Haner 2002*), (*Shehabuddeen 2007*).

Η εφαρμογή νέων μεθόδων και πρακτικών αναφέρεται:

- στις επιχειρησιακές πρακτικές (π.χ. διαχείριση γνώσης)
- στις διαδικασίες εσωτερικής οργάνωσης και διοίκησης (π.χ. διατομεακές ομάδες)
- στο σχεδιασμό των εξωτερικών σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές (π.χ. στρατηγική συνεργασία με τους προμηθευτές)

Η υιοθέτηση πρακτικών Καινοτομίας Οργάνωσης διευκολύνει την εξασφάλιση μη εμπορικών ή παραγωγικών πλεονεκτήματα όπως:

- την αποτύπωση της μη κωδικοποιημένης γνώσης
- Τη συνεργασία και η δικτύωση
- Τη μείωση των δαπανών προμηθειών

Παραδείγματα Καινοτομίας Οργάνωσης

- Ομάδες εργασίας (Work Teams)
- Καθιέρωση μιας νέας Βάσης δεδομένων για βέλτιστες πρακτικές, μαθήματα και άλλη γνώση
- Εισαγωγή Ολοκληρωμένου Συστήματος Παρακολούθησης Δραστηριοτήτων (Integrated Monitoring System) & CRM

- Εισαγωγή Συστημάτων Διοίκησης & Βελτίωσης (Management Systems)
- Προγράμματα Εταιρικής Βιωσιμότητας & Αειφορίας (Sustainability Programmes)
- Εισαγωγή Συστήματος Διοίκησης της Επιχειρησιακής Απόδοσης (Business Performance System)
- Διατμηματική Ομάδα Εργασίας (Cross-Functional Team)
- Καινοτομία στην οργανωτική & λειτουργική δομή
- Συμβουλευτική από τους εργαζόμενους (Regular Individual Consultation)
- Ενταξιοποίηση δραστηριοτήτων (Activities Integration)
- Συνεργασία με προμηθευτές και υπεργολάβους
- Συνεργασία με πελάτες
- Συνεργασία με φορείς για κοινή υλοποίηση δραστηριοτήτων
- Outsourcing υπηρεσιών / δραστηριοτήτων
- Τηλεργασία
- Δικτύωση επιχειρήσεων (Clustering / Networking)
- Αξιοποίηση on-line Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media)
- Benchmarking

Η **καινοτομία οργάνωσης** (organisational innovation) είναι η εφαρμογή μίας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές της εταιρείας, στον εργασιακό χώρο, την οργάνωση ή τις εξωτερικές σχέσεις. Μπορεί να στοχεύει στην αύξηση της απόδοσης μέσω της μείωσης των διοικητικών ή συναλλακτικών δαπανών, τη βελτίωση της ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο (και κατά συνέπεια την ενίσχυση της παραγωγικότητας), την απόκτηση πρόσβασης σε μη εμπορεύσιμα στοιχεία του ενεργητικού (όπως η μη κωδικοποιημένη εξωτερική γνώση) ή τη μείωση των δαπανών για προμήθειες.

Εμπορική καινοτομία. Η εμπορική καινοτομία αναφέρεται στην εφαρμογή νέων ή βελτιωμένων σχεδίων ή μεθόδων πώλησης που αποσκοπούν στην αύξηση της ελκυστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης ή στην είσοδο σε νέες αγορές.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι τα εξής:

1. Αναπτύσσεται και εφαρμόζεται από όλες τις επιχειρήσεις, σε κάθε κλάδο δραστηριότητας και όχι μόνο τις εμπορικές.
2. Αποτελεί σε αρκετές περιπτώσεις σύνθεση καινοτομίας προϊόντος και καινοτομίας διαδικασίας. Η καινοτομία διαδικασίας όμως θα αφορά νέες μεθόδους πώλησης και προώθησης.
3. Ανάλογα με την περίπτωση χαρακτηρίζεται ως τεχνολογική καινοτομία (όταν χρησιμοποιεί εργαλεία τεχνολογίας), και μη τεχνολογική καινοτομία όταν εφαρμόζει μεθόδους, διαδικασίες και εργαλεία διοίκησης που δεν αξιοποιούν την τεχνολογία. Και στις δύο περιπτώσεις στόχος είναι η βελτίωση του marketing, των πωλήσεων, του δικτύου διανομής της επιχείρησης.

Παραδείγματα Εμπορικής Καινοτομίας

- Νέα είδη υπηρεσιών πιστοποίησης
- Επιχειρηματική Ανάπτυξη μέσω Δικαιόχρησης (Franchising)
- Ηλεκτρονικό Εμπόριο (e-commerce)
- Εισαγωγή επιπρόσθετων υπηρεσιών: συνδυασμένες υπηρεσίες (π.χ. τεχνικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες, εξέταση και πιστοποίηση υπηρεσιών)
- Πώληση απευθείας στον πελάτη - Ηλεκτρονική ανταλλαγή προϊόντων
- Μέθοδοι εντοπισμού και ελέγχου των φορτίων
- Ψηφιακός χειρισμός προϊόντων
- Εισαγωγή καναλιών άμεσης επανατροφοδότησης μεταξύ πελάτη-παραγωγού
- Ηλεκτρονικοί κατάλογοι (π.χ. σε οπτικούς δίσκους)

- Κέντρα εξυπηρέτησης πελατών για συντονισμό όλων των απαιτήσεων των πελατών

Δείτε στο Διαδίκτυο:

«360 Μοίρες – Νέοι άνθρωποι, νέες τεχνολογίες»



360 Μοίρες - Νέοι άνθρωποι, νέες τεχνολογίες

<http://goo.gl/XK0qnf>

Η τηλεοπτική εκπομπή «360°» και η Σοφία Παπαϊωάννου πραγματοποίησε ένα οδοιπορικό στον κόσμο των επιτυχημένων καινοτόμων start ups, των νέων επιχειρήσεων που βασίστηκαν σε μία ιδέα με ελάχιστο κόστος και κατάφεραν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους εκτός των ελληνικών συνόρων. Οι βασικοί συντελεστές των επιχειρήσεων αυτών εξηγούν στην κάμερα της εκπομπής τη συνταγή της επιτυχίας τους και τα μυστικά πίσω από τις ιδέες τους. Ακόμη, οι «360°» συνάντησαν τον άνθρωπο, ο οποίος βραβεύθηκε ως «Επιχειρηματίας του 2013». Η ιδέα του κέρδισε γρήγορα επιχειρηματικό έδαφος και έτσι η εταιρεία του βρέθηκε ανάμεσα στις πέντε καλύτερες του πλανήτη, στον τομέα του ψηφιακού μάρκετινγκ. Επίσης, η εκπομπή συνομιλεί με τον άνθρωπο που ετοιμάζεται να επενδύσει 10 εκατομμύρια ευρώ σε ελληνικές start ups, αλλά και με νέους επιχειρηματίες που τόλμησαν να ποντάρουν στην καινοτομία και κέρδισαν στην Ελλάδα της κρίσης.

1.2 Οι βασικές μέθοδοι εφαρμογής της Καινοτομίας

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε τις βασικές μεθόδους εφαρμογής της καινοτομίας.

1.2.1 Εισαγωγή

Ο επιχειρηματίας επιδιώκει να εκμεταλλευτεί εμπορικά τις νέες ιδέες, ώστε να προσφέρει στην αγορά προϊόντα «καλύτερα», από διάφορες απόψεις, από αυτά των ανταγωνιστών της. Το πόσο ξεχωριστά όμως θα είναι αυτά τα προϊόντα εξαρτάται και από μια σειρά άλλων παραγόντων. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται κυρίως με το επίπεδο της έρευνας που χρησιμοποιεί η καινοτομία και τις «αναταράξεις» (αλλαγές) που προκαλεί στην αγορά. Υπάρχουν δύο μορφές της καινοτομίας που απαιτούν σημαντική έρευνα και προκαλούν την αλλαγή στην αγορά, οι επιθετικές και οι αμυντικές καινοτομίες. (Πετράκης & άλλοι 2003)

1.2.2 Η Επιθετική Καινοτομία

Η επιθετική καινοτομία είναι αυτή που, σύμφωνα με την ανάλυση του Σουμπέτερ, «διαταράσσει» την κατάσταση που, κάθε φορά, έχει διαμορφωθεί στην «αγορά». Κυρίως, έχει ως στόχο την απόκτηση τεχνολογικής πρωτοπορίας στην αγορά («δημιουργική καταστροφή»). Η τεχνολογική πρωτοπορία επιτρέπει στην επιχείρηση να προωθήσει νέα προϊόντα, τα οποία θα είναι τελείως διαφορετικά από τα ήδη προσφερόμενα. Κάτι τέτοιο θα επιτρέψει στην επιχείρηση να καθορίσει ως “First Mover's Advantage” την τιμή του προϊόντος της και συνεπώς να απολαύσει «τα πλεονεκτήματα του πρωτοπόρου». Βέβαια, μια τέτοια μορφή καινοτομίας απαιτεί σημαντικά έξοδα σε έρευνα για την ανάπτυξη των νέων ιδεών με την πιθανότητα αυτές οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη να μην οδηγήσουν τελικά σε καινοτόμα προϊόντα. (Πετράκης & άλλοι 2003)



Παράδειγμα:

Τη δεκαετία του 1980, η επιχείρηση αναψυκτικών COCA-COLA παρατήρησε πως το διάσημο αναψυκτικό μετά από τόσες δεκαετίες ζωής παρουσίαζε σημαντική κάμψη στις πωλήσεις της. Γι' αυτό το λόγο, αποφάσισε πως ήταν απαραίτητες κάποιες διαφοροποιήσεις στη γεύση του αναψυκτικού που θα το έκαναν πάλι να ξεχωρίσει από τα ανταγωνιστικά. Μια ομάδα έρευνας δημιουργήθηκε και δαπανήθηκαν χρηματικά κεφάλαια ύψους πολλών εκατομμυρίων δολαρίων. Οι ερευνητές, μετά από έρευνα ετών κατέληξαν σε προτάσεις αλλαγών που, κατά την γνώμη τους, έπρεπε να γίνουν στο προϊόν. Η Διεύθυνση της εταιρίας αποφάσισε να υιοθετήσει τις προτάσεις και να κάνει συγκεκριμένες αλλαγές στο διάσημο αναψυκτικό. Το νέο προϊόν διατέθηκε στην αγορά. Μετά από μια περίοδο κάποιων μηνών, όμως, παρατήρησαν ότι οι πωλήσεις του νέου αναψυκτικού μειώθηκαν δραματικά και ότι οι καταναλωτές προτιμούσαν το παλιό προϊόν. Η Διοίκηση της εταιρείας αποφάσισε να επαναφέρει στην αγορά την αρχική συνταγή της COCA-COLA. Τα χρήματα που δαπανήθηκαν για έρευνα ουσιαστικά πήγαν χαμένα!

1.2.3 Η Αμυντική Καινοτομία

Η αμυντική καινοτομία χρησιμοποιεί την έρευνα, στον ίδιο περίπου βαθμό με την επιθετική καινοτομία, αλλά δεν αναλαμβάνει αντίστοιχα επίπεδα κινδύνου με αυτήν. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί η αμυντική καινοτομία σχετίζεται κυρίως με την έρευνα, που σκοπό έχει τη δημιουργία νέων προϊόντων, τα οποία δεν είναι νέα στην αγορά, αλλά αποτελούν παραλλαγές προϊόντων που ήδη κυκλοφορούν. Οι επιχειρηματίες που εφαρμόζουν αμυντική καινοτομία, σύμφωνα με την ανάλυση του Σουμπέτερ, είναι αυτοί που θα μμηθούν πρώτοι από όλους τον πρωτοπόρο επιχειρηματία. Τα κέρδη που θα εξασφαλίσουν από την αμυντική καινοτομία σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να είναι και μεγαλύτερα από αυτά του πρωτοπόρου επιχειρηματία.

Αυτό μπορεί να συμβεί γιατί οι επιχειρηματίες που κάνουν χρήση της αμυντικής καινοτομίας μπορούν να παρατηρήσουν λάθη που έχει κάνει ο πρωτοπόρος επιχειρηματίας και να προσφέρουν ένα πιο ολοκληρωμένο προϊόν στην αγορά. (Πετράκης & άλλοι 2003)



Η βασική ανταγωνίστρια της COCA-COLA, η PEPSI-COLA, έβγαλε στην αγορά μια παραλλαγή του βασικού αναψυκτικού που προσφέρει, το οποίο περιέχει λεμόνι. Για την εύρεση και κατασκευή του συγκεκριμένου προϊόντος η επιχείρηση κατέβαλε σημαντικά χρηματικά κεφάλαια και δαπανήθηκαν πολλές ώρες έρευνας.

Η COCA-COLA παρατήρησε τις κινήσεις της ανταγωνίστριας επιχείρησης καθώς και την πορεία του βασικού προϊόντος, που αυτή διέθεσε στην αγορά. Έκρινε πως η κίνηση της αντιπάλου της ήταν σωστή και πως στην αγορά υπήρχε ζήτηση για το συγκεκριμένο προϊόν. Αποφάσισε, λοιπόν, να δαπανήσει κεφάλαια για να ερευνήσει ποιο θα είναι το εναλλακτικό προϊόν που θα μπορούσε να διαθέσει στην αγορά, για να εκμεταλλευτεί τις νέες δυνατότητες που άνοιξε η ιδέα της ανταγωνίστριας εταιρίας. Η συγκεκριμένη έρευνα γρήγορα απέδωσε αποτελέσματα και έτσι η COCA-COLA διέθεσε στην αγορά μια παραλλαγή του διάσημου αναψυκτικού της με γεύση βανίλια. Τώρα και οι δύο επιχειρήσεις απολαμβάνουν τα κέρδη από τις καινοτομίες τους.

Ταυτοχρόνως, όμως, δύο μορφές της καινοτομίας που δεν προϋποθέτουν ή δεν απαιτούν σημαντική έρευνα και προκαλούν ελάχιστες αλλαγές στην αγορά είναι οι μιμητικές και οι εξαρτημένες καινοτομίες.

1.2.4 Η Μιμητική Καινοτομία

Η μιμητική καινοτομία δεν περιλαμβάνει το στάδιο της έρευνας, το οποίο απαιτείται στις προηγούμενες περιπτώσεις καινοτομίας. Ουσιαστικά αφορά εκείνο το στάδιο της ανάλυσης του Σουμπέτερ, όπου όλοι οι άλλοι επιχειρηματίες που συμμετέχουν στην αγορά μιμούνται την καινοτομία του πρωτοπόρου επιχειρηματία.

Προσπαθούν δηλαδή και αυτοί να αποκτήσουν ένα μέρος από τα κέρδη που αποφέρει η τεχνολογία. Τις περισσότερες φορές, όμως, το αποτέλεσμα των κινήσεών τους είναι η μείωση των κερδών όλων των επιχειρηματιών που συμμετέχουν στην αγορά. Με αυτό τον τρόπο, η αγορά γίνεται πιο ανταγωνιστική, έως και «πλήρως ανταγωνιστική», και όλες οι επιχειρήσεις προσφέρουν σχεδόν το ίδιο προϊόν στην σχεδόν ίδια τιμή. Όπως είναι προφανές, η μιμητική καινοτομία κάνει πολύ μεγάλο κακό στα κέρδη των πρωτοπόρων επιχειρήσεων. Οι τελευταίες, μάλιστα, προσπαθούν με κάθε τρόπο να αποτρέψουν την αντιγραφή των προϊόντων τους ή τουλάχιστον να την περιορίσουν. Συνήθως κατοχυρώνουν νομοθετικά, μέσω διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας (πατέντας) ή πνευματικών δικαιωμάτων, τις καινοτομικές ιδέες τους και δεν επιτρέπουν σε άλλες επιχειρήσεις να τις αντιγράψουν. Σε γενικές γραμμές, όμως, ο κύκλος που περιέγραφε ο Σουμπέτερ δεν μπορεί να αλλάξει. Η νομική προστασία συνήθως δεν αποτρέπει άλλες επιχειρήσεις από την αντιγραφή καινοτομικών ιδεών. Η προοπτική του υψηλού ποσοστού κέρδους μπορεί να παρακάμψει τα νομικά εμπόδια. Δεν είναι άλλωστε λίγες οι περιπτώσεις όπου επιχειρήσεις αντιγράφουν παράνομα τα προϊόντα άλλων επιχειρήσεων και τα διαθέτουν στην αγορά. (Πετράκης & άλλοι 2003)



Παράδειγμα:

Οι δισκογραφικές εταιρίες αντιμετωπίζουν σημαντικό πρόβλημα μείωσης των πωλήσεών τους τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της αντιγραφής των μουσικών CD που παράγουν. Η αντιγραφή των CD είναι παράνομη, καθώς αυτά μπορούν να αντιγραφούν μόνο με άδεια της εταιρίας που τα παράγει. Από την άλλη πλευρά όμως, η αντιγραφή τους είναι υπερβολικά εύκολη και φθηνή, με αποτέλεσμα αυτοί που αντιγράφουν CD να αποκομίζουν σημαντικά κέρδη και να μη δίνουν ιδιαίτερη σημασία στα προβλήματα που θα τους δημιουργήσει ο νόμος.

1.2.5 Η Εξαρτημένη Καινοτομία

Η εξαρτημένη καινοτομία αφορά κυρίως επιχειρήσεις που δεν λειτουργούν αυτόνομα στην αγορά, αλλά αποτελούν συνεργάτες άλλων μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Σε αυτή την περίπτωση, η καινοτομία δεν προέρχεται από το εσωτερικό της επιχείρησης –δεν είναι προϊόν έρευνας– αλλά ούτε προϊόν αντιγραφής ήδη επιτυχημένων καινοτομιών. Ουσιαστικά, η καινοτομία επιβάλλεται στη μικρότερη επιχείρηση από τον συνεργάτη της, επειδή αυτός κρίνει ότι, η συγκεκριμένη καινοτομία μπορεί να βελτιώσει τα δικά του κέρδη και συνεπώς και τα κέρδη της μικρής επιχείρησης. Το βασικό πρόβλημα μιας καινοτομίας αυτής της μορφής είναι ότι, πολλές φορές μπορεί να μην ταιριάζει στην παραγωγική διαδικασία της εξαρτημένης επιχείρησης, με αποτέλεσμα να οδηγεί σε μείωση των κερδών της. Ταυτόχρονα, η εξαρτημένη επιχείρηση θα ακολουθεί πάντα την πορεία της μεγαλύτερης επιχείρησης και δεν θα μπορεί να εφαρμόσει από μόνης της καινοτομικές ιδέες. (Πετράκης & άλλοι 2003)



Παράδειγμα:

Μια επιχείρηση κατασκευής ρούχων συνηθίζει να αναθέτει ένα μέρος της παραγωγής της σε μια άλλη μικρότερη επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια, η πρώτη επιχείρηση, μετά από έρευνες αγοράς, αποφάσισε πως τα περισσότερα από τα ρούχα που κατασκευάζει θα πρέπει να προσαρμοστούν περισσότερο στις σύγχρονες τάσεις της μόδας και στα γούστα των καταναλωτών. Για να γίνουν όμως οι αλλαγές αυτές, θα πρέπει να αγοραστούν καινούργια μηχανήματα, που θα μπορούν να παράγουν τα νέα προϊόντα. Η διοίκηση της πρώτης επιχείρησης απαίτησε από τη δεύτερη να αγοράσει τα μηχανήματα αυτά, εάν θέλει να εξακολουθήσουν τη συνεργασία τους. Η μικρότερη επιχείρηση θα πρέπει να δανειστεί για να αγοράσει τα νέα μηχανήματα και κάτι τέτοιο θα μειώσει σημαντικά τα κέρδη της, τουλάχιστον για κάποια περίοδο. Δεν μπορεί όμως να κάνει αλλιώς. Αν δε τα αγοράσει, θα χάσει τον βασικότερο πελάτη της.



Παράδειγμα:

Η οικονομική επιτυχία δεν είναι πάντα του καινοτόμου Πηγή: Teece, D., 1986, Profiting from technological innovation, implications for integration, collaboration, licensing and public policy, Research Policy, 15

Η τεχνολογική ικανότητα δεν είναι πάντα επαρκής για την αποκόμιση κερδών. Ο πρώτος μιμητής μιας πετυχημένης καινοτομίας μπορεί να κατακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά και να ωφεληθεί περισσότερο. Η οικονομική επιτυχία δεν είναι πάντα επιτυχία του καινοτόμου. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει παραδείγματα καινοτόμων και μιμητών, που κέρδισαν ή έχασαν από νέες καινοτομίες.

	ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ	ΜΙΜΗΤΗΣ
ΚΕΡΔΙΣΕ	GD Searle (διαιτητικά γλυκαντικά)	IBM (προσωπικοί υπολογιστές)
	Dupont (Τεφλόν)	Matsusita (βίντεο VHS) Seiko (ρολόγια quartz)
ΕΧΑΣΕ	RC Cola (διαιτητική Cola)	Kodak (στιγμαϊαίες φωτογραφίες)
	EMI (skanner)	DEC (προσωπικοί υπολογιστές)
	Xerox (υπολογιστές γραφείου)	
	DeHavilland (comet)	

Στην πρώτη στήλη εμφανίζονται επιχειρήσεις που καινοτόμησαν και που πέτυχαν να αποκομίσουν σημαντικά μονοπωλιακά κέρδη (περιπτώσεις της GD και της Dupont), αλλά και άλλες, όπως η RC Cola, που ενώ είχε πρώτη την καινοτόμα ιδέα της διαιτητικής Cola, δεν κατάφερε να κυριαρχήσει, και η εταιρεία Coca Cola, μιμήθηκε την ιδέα και κέρδισε το σύνολο της αγοράς.

1.3 Αξιολόγηση της δυνατότητας υλοποίησης μιας καινοτόμου ιδέας

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε:

- τη διαδικασία αξιολόγησης της δυνατότητας υλοποίησης μιας καινοτόμου ιδέας

1.3.1 Αξιολόγηση της δυνατότητας υλοποίησης μιας νέας επιχειρηματικής Ιδέας

Πριν ληφθεί οποιαδήποτε απόφαση σχετικά με την υλοποίηση ή μη μιας ιδέας είναι απαραίτητο η επιχείρηση να διαγνώσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της, τις ευκαιρίες που θα δημιουργηθούν από την υιοθέτηση της προτεινόμενης καινοτομίας αλλά και τις απειλές που θα προκύψουν από τη μη υιοθέτησή της ώστε να κρίνει κατά πόσο η καινοτομία είναι ρεαλιστική μέσα στο πλαίσιο των δυνατοτήτων της. (EOMMEX, 2009)

Τα πιο γνωστά εργαλεία που μπορεί να αξιοποιήσει μια επιχείρηση για αυτό το σκοπό είναι ο Διαγνωστικός Οδηγός και η Ανάλυση Δυνατών Σημείων – Αδύνατων Σημείων – Ευκαιριών – Απειλών, γνωστή ως SWOT Analysis.

⇒ Διαγνωστικός Οδηγός

Ο Διαγνωστικός Οδηγός περιλαμβάνει μια σειρά από ερωτήσεις, τις οποίες καλείται να απαντήσει ο επιχειρηματίας, σχετικά με το κατά πόσο η επιχείρηση είναι σε θέση να υποστηρίξει την υλοποίηση της υπό εξέταση ιδέας. Θετική απάντηση («ναι» ή «κάπως») σε περισσότερες από τις μισές ερωτήσεις είναι ενδεικτική ότι η ιδέα είναι, κατά πάσα πιθανότητα, επιτεύξιμη και συνεπώς η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει με καλές πιθανότητες επιτυχίας. (EOMMEX 2009)

Πίνακας 1: Διαγνωστικός Οδηγός Επιτευξιμότητας της Καινοτομίας

	Ναι	Κάπως	Ίσως
1. Έχει η επιχειρηματική ομάδα προηγούμενη εμπειρία στην υλοποίηση καινοτόμων ιδεών; 2. Έχει η ομάδα υλοποίησης της καινοτομίας εξειδίκευση σε τεχνικά, χρηματοοικονομικά ζητήματα και ζητήματα μάρκετινγκ; 3. Μπορεί η επιχείρηση να υλοποιήσει την ιδέα χωρίς να βλάψει τις υπάρχουσες δραστηριότητές της;			

	Ναι	Κάπως	Ίσως
4. Μπορεί η επιχείρηση να εξασφαλίσει τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους για τη χρηματοδότηση της καινοτομίας;			
5. Σε περίπτωση που η καινοτομία δεν αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, μπορεί η επιχείρηση να αντέξει οικονομικά μια πιθανή αποτυχία;			
6. Έχει η επιχείρηση κατάλληλα δίκτυα στην αγορά για την προώθηση της καινοτομίας;			

Πηγή: EOMMEX – Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

Κατά τη συμπλήρωση του διαγνωστικού οδηγού, η επιχείρηση θα πρέπει να:

- **Δίνει ρεαλιστικές απαντήσεις:** Οι απαντήσεις που θα δίνονται πρέπει να αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα και όχι αυτό που θα ήθελε η επιχείρηση να ισχύει σε κάθε περίπτωση.
- **Αξιολογεί με σκοπό τη βελτίωση:** Η απάντηση σε κάθε ερώτηση πρέπει να αντιμετωπίζεται ως δείκτης ανάγκης για βελτίωση και όχι ως εχέγγυο επιτυχίας σε περίπτωση θετικής απόκρισης στο δείκτη.
- **Βρίσκεται σε ευθυγράμμιση με την προτεινόμενη ιδέα:** Οι απαντήσεις στα ερωτήματα δεν αφορούν σε γενική αξιολόγηση των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης αλλά σε αξιολόγηση πλήρως ευθυγραμμισμένη με τις ιδιαιτερότητες της υπό εξέταση ιδέας.

⇒ **Ανάλυση Δυνατών Σημείων – Αδύνατων Σημείων – Ευκαιριών – Απειλών** (SWOT Analysis)

Η ανάλυση αυτή στοχεύει στην αναγνώριση των δυνατών σημείων που η επιχείρηση διαθέτει, των αδυναμιών που αναγνωρίζει ότι την χαρακτηρίζουν, καθώς και των ευκαιριών και απειλών που θα εκτιμάται ότι δημιουργηθούν από την υλοποίηση της υπό εξέταση ιδέας. Η διεξαγωγή της στηρίζεται στην απάντηση μιας σειράς ερωτήσεων που αφορούν στις τέσσερις προαναφερθείσες διαστάσεις.

Παραδείγματα ερωτήσεων δίνονται στη συνέχεια. Κατά την απάντησή τους, η επιχείρηση θα πρέπει να:

- **Έχει πολύπλευρη οπτική:** Η επιχειρηματική ομάδα θα πρέπει να σκέφτεται και ως πελάτης, ανταγωνιστής, και προμηθευτής ταυτόχρονα.
- **Είναι σε θέση να διαβλέπει και να αξιολογεί όλες τις πιθανές ευκαιρίες, αλλά και τους κινδύνους.** : Ευκαιρίες μπορεί να προκύψουν είτε από αλλαγές στην τεχνολογία, είτε από ανοίγματα αγορών, είτε από αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική, σε κοινωνικά πρότυπα, και στη σύνθεση του πληθυσμού.
- **Αξιοποιεί τις διάφορες χρήσεις του εργαλείου:** Η ανάλυση εφαρμοζόμενη και για τους ανταγωνιστές της επιχείρησης μπορεί να αποδειχθεί διαφωτιστική και χρήσιμη για τις στρατηγικές επιλογές της.

Πίνακας 2: Ανάλυση Δυνατών Σημείων, Αδύνατων Σημείων, Ευκαιριών, Απειλών

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<p>1. Τι πλεονεκτήματα έχει η επιχείρησή σας;</p> <p>2. Τι κάνετε καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο;</p> <p>3. Ποιοι από τους πόρους που κατέχετε είναι μοναδικοί;</p> <p>4. Τι βλέπουν οι άνθρωποι στην αγορά που δραστηριοποιήστε ως δυνατά σημεία σας;</p> <p>5. Χάρη σε ποιο πλεονέκτημά σας συνήθως επιτυγχάνετε να έχετε πωλήσεις;</p>	<p>1. Τι πιστεύετε ότι χρήζει βελτίωσης;</p> <p>2. Τι πιστεύετε ότι πρέπει να αποφεύγετε;</p> <p>3. Τι βλέπουν οι άνθρωποι στην αγορά που δραστηριοποιήστε ως αδυναμίες σας;</p> <p>4. Λόγω ποιών παραγόντων χάνετε πωλήσεις;</p>

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ποιες είναι οι ευκαιρίες που δημιουργούνται από την καινοτομία; 2. Ποιες τάσεις εντοπίζετε στο περιβάλλον της επιχείρησής σας που μπορούν να λειτουργήσουν υπέρ της; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Τι εμπόδια προκαλεί το περιβάλλον στην ανάπτυξη της επιχείρησής σας; 2. Τι σας ανησυχεί περισσότερο στις κινήσεις των ανταγωνιστών σας; 3. Το περιβάλλον της επιχείρησής σας είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητο; 4. Οι μεταβολές στην τεχνολογία απειλούν τη θέση σας; 5. Έχετε προβλήματα υπερδανεισμού ή ρευστότητας;
	<ol style="list-style-type: none"> 6. Υπάρχει πιθανότητα κάποια από τα αδύνατα σημεία της επιχείρησής σας να αποτελέσουν σοβαρή απειλή για την επιχείρησή σας;

Πηγή: EOMMEX – Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

Αφού η επιχείρηση διαπιστώσει ότι η ιδέα είναι ρεαλιστική (δηλαδή ότι είναι σε θέση, με δεδομένους τους πόρους και τις ικανότητές της, να την εφαρμόσει) καλείται να κρίνει και το εάν η ιδέα είναι οικονομικά συμφέρουσα (δηλαδή αν η εφαρμογή της θα αποφέρει στην εταιρεία οικονομικά οφέλη είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα), ώστε να αποσβεστεί η επένδυση για την υιοθέτησή της. Ένα από τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα εργαλεία για την αξιολόγηση της ιδέας είναι ο πίνακας αξιολόγησης καινοτομίας. (EOMMEX 2009)

⇒ **Πίνακας Αξιολόγησης Καινοτομίας (Innovation Scorecard)**

Ο πίνακας αξιολόγησης καινοτομίας είναι μία μέθοδος αξιολόγησης καινοτομικών ιδεών κατά την οποία μια επιχείρηση καλείται να βαθμολογήσει διάφορες διαστάσεις της ιδέας. Οι βαθμοί που μπορούν να δοθούν για κάθε κριτήριο αξιολόγησης είναι από 1 έως 10, ενώ κάθε κριτήριο έχει το δικό του συντελεστή βαρύτητας, ανάλογα με τη σημαντικότητά που του αποδίδεται. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι οργανωμένα σε κατηγορίες, ενώ η τελική βαθμολογία για την καινοτομική ιδέα είναι το σταθμισμένο άθροισμα των βαθμών σε κάθε κριτήριο. Όσο μεγαλύτερο είναι το άθροισμα αυτό, τόσο πιθανότερο είναι η ιδέα να είναι πιο αποδοτική¹. (EOMMEX 2009)

Πίνακας 3: Πίνακας Αξιολόγησης Καινοτομίας

	Κριτήρια	Βαθμός	Συντελεστές Βαρύτητας	Σύνολο
1	Καλύπτει μια μη ικανοποιούμενη ως τώρα ανάγκη της αγοράς;		3	
2	Έχει μοναδικά χαρακτηριστικά;		3	
3	Οδηγεί σε διατηρήσιμη διαφοροποίηση;		1	
4	Μπορεί να παρουσιαστεί άμεσα στην αγορά;		1	
5	Υπάρχει ανταγωνισμός για αυτό στην αγορά;		2	
6	Έχει ανταγωνιστική τιμή;		1	
7	Οι πελάτες προσεγγίζονται εύκολα;		2	
8	Υπάρχουν ποιοτικά στοιχεία ζήτησης για την καινοτομία;		2	

¹ Σημειώνεται ότι στο παρακάτω παράδειγμα πίνακα αξιολόγησης καινοτομίας, οι ερωτήσεις αναφέρονται κυρίως σε καινοτομία προϊόντος/υπηρεσίας.

	Κριτήρια	Βαθμός	Συντελεστές Βαρύτητας	Σύνολο
9	Αποτελεί πρωτοπορία;		2	
10	Θα οδηγήσει σε επικράτηση στην αγορά;		2	
11	Υπάρχει εμπιστοσύνη από την επιχειρηματική ομάδα στο εγχείρημα;		3	
12	Υπάρχει προθυμία από την επιχειρηματική ομάδα για δέσμευση στο εγχείρημα;		1	
13	Υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός για γεφύρωση πιθανού χάσματος μεταξύ των μελών της επιχειρηματικής ομάδας;		1	
14	Το ιδιοκτησιακό καθεστώς είναι ευνοϊκό για την υιοθέτηση της καινοτομίας;		2	
15	Υπάρχουν δυνατότητες συνεργασίας / δικτύωσης για την υλοποίησή της;		3	
16	Υπάρχει εναλλακτικό σενάριο για την υλοποίηση της;		1	
17	Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την υιοθέτηση της καινοτομίας είναι λογικές;		3	
18	Το κόστος υλοποίησης είναι χαμηλό;		2	
	ΣΥΝΟΛΟ			

Πηγή: EOMMEX – Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

{ Σύνοψη }

Η Καινοτομία (Innovation) είναι η πρακτική εφαρμογή εφευρέσεων, παλαιών και νέων, και η μετατροπή τους σε εμπορεύσιμα προϊόντα ή/και υπηρεσίες που θα διατεθούν στην αγορά. Η εφεύρεση είναι ή μπορεί να γίνει καινοτομία, ενώ η καινοτομία δεν αποτελεί απαραίτητα εφεύρεση. Ο εφευρέτης (Inventor) μπορεί να είναι διαφορετικό πρόσωπο από τον «Καινοτόμο η Νεωτεριστή» (Innovator).

- **Δεν πρέπει να θεωρείται δεδομένο ότι μια επιτυχημένη εφεύρεση μπορεί να οδηγήσει σε ένα επιτυχημένο προϊόν.** Τις περισσότερες φορές ιδέες οι οποίες αρχικά φαίνονται ότι έχουν προοπτικές επιτυχίας συναντούν σημαντικά εμπόδια κατά τη διαδικασία της μετατροπής τους σε νέα προϊόντα. Αυτό συμβαίνει κυρίως εξαιτίας των διαφορών ανάμεσα στην κατασκευή ενός νέου προϊόντος στο ερευνητικό εργαστήριο και στη μαζική παραγωγή και διάθεσή του στην αγορά. Η καινοτομία αποτελεί **διαδικασία εφαρμογής και διαχείρισης μιας νέας ιδέας** ή εφεύρεσης.
- **Δεν αποτελεί μια μεμονωμένη πράξη,** αλλά μια συνολική διαδικασία που περιλαμβάνει τη γένεση, την αξιολόγηση, την εφαρμογή, και τη διαχείριση μιας νέας ιδέας.
- Πολλές φορές η καινοτομία προϋποθέτει τη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας για να αναπτυχθεί και να υλοποιηθεί, αλλά **δεν πρέπει να ταυτίζεται απαραίτητα με κάποιο τεχνολογικό επίτευγμα.**
- **Η καινοτομία** πολλές φορές **συνεπάγεται και σχετικά απλές βελτιώσεις και όχι αναγκαστικά ριζικές αλλαγές.** Συνεπώς, η καινοτομία μιας επιχείρησης, με κριτήριο την ένταση και το εύρος της, μπορεί να σημαντική, αν και μικρή σε μέγεθος ως αλλαγή. Τελικό κριτήριο της «επιτυχίας» της είναι η επίπτωσή της στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και στον βαθμό που η βελτίωση αυτή είναι διατηρήσιμη.

Κεφάλαιο 2. Καινοτομία & Επιχειρηματικότητα

Το μοντέλο της καινοτόμου επιχείρησης

{ Σκοπός }

Σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι η παρουσίαση της σχέσης καινοτομίας –επιχειρηματικότητας και της μεθοδολογίας σχεδιασμού, ανάπτυξης και εφαρμογής μιας καινοτόμου ιδέας.

{ Προσδοκώμενα Αποτελέσματα }

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου θα είστε σε θέση να:

- Αναλύετε τα βήματα του σχεδιασμού υλοποίησης της καινοτόμου ιδέας
- Αποδέχεστε την έννοια και τα εργαλεία του χρονοπρογραμματισμού
- Χρησιμοποιείτε τα εργαλεία του χρονοπρογραμματισμού
- Εφαρμόζετε τη διαδικασία ανάπτυξης & εφαρμογής της καινοτόμου ιδέας
- Κάνετε την επιλογή ανάμεσα στην παραγωγή της καινοτομίας «εσωτερικά» και της ανάθεσής της σε τρίτους ανάλογα με τις συνθήκες και τα στοιχεία που θα έχετε στη διάθεση σας
- Υλοποιείτε την πιλοτική εφαρμογή της καινοτομίας προϊόντος
- Σχεδιάζετε την παραγωγή και διάθεση της καινοτομίας προϊόντος ή υπηρεσίας

{ Έννοιες Κλειδιά }

- Σχεδιασμός
- Καινοτόμος Ιδέα
- Χρονοπρογραμματισμός
- Διάγραμμα Gantt
- Διάγραμμα Ροής
- Παραγωγή Εσωτερικά
- Ανάθεση σε Τρίτους
- Πιλοτική Εφαρμογή
- Επιχειρηματική Ευκαιρία
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

2.1 Ποιες Επιχειρήσεις Καινοτομούν

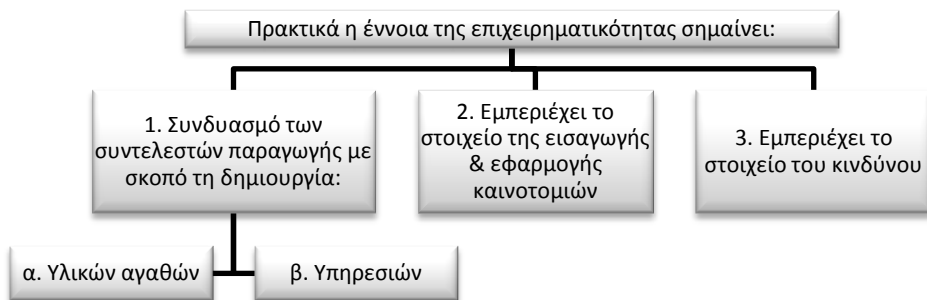
Στην συγκεκριμένη ενότητα θα εξετάσουμε:

- Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που καινοτομούν
- Παραδείγματα Επιχειρήσεων που καινοτομούν

2.1.1 Η σχέση καινοτομίας και επιχειρηματικότητας

Η "επιχειρηματικότητα" προέρχεται από το ρήμα "επιχειρώ", που σημαίνει ενεργώ με συγκεκριμένο στόχο. Στόχος είναι η δημιουργία και διάθεση μελλοντικών προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την δημιουργία «πλεονάσματος» και κέρδους, χωρίς να υπάρχει βεβαιότητα για το τελικό αποτέλεσμα της προσπάθειας και αυτό επιτυγχάνεται με την κινητοποίηση όλων των απαραίτητων διαθέσιμων πόρων. Η Επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει την προσεκτική ανάλυση (πως, από ποιον με τι επιπτώσεις) της διαδικασίας ανακάλυψης ευκαιριών, της αξιολόγησης και της αξιοποίησης τους (Πετράκης 2003, Μπουρλετίδης 2010 κ.α.)

Κατά την Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2004), «η επιχειρηματικότητα συνιστά σημαντική κινητήρια δύναμη της καινοτομίας, της ανταγωνιστικότητας και της ανάπτυξης», ενώ για τον P. Drucker, (1985) είναι ένας τέταρτος συντελεστής (factor) παραγωγής.



Σχήμα 1: Το εννοιολογικό πλαίσιο της επιχειρηματικότητας

Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην επιχειρηματικότητα και τις επιδόσεις που αφορούν τη μεγέθυνση, την επιβίωση των επιχειρήσεων, την καινοτομία, τη δημιουργία θέσεων εργασίας, τις τεχνολογικές μεταβολές, την αύξηση της παραγωγικότητας και τις εξαγωγές (Audretsch, 2003). Ταυτόχρονα όμως, αποτελεί η επιχειρηματικότητα και ένα μέσο προσωπικής ανάπτυξης, δηλαδή, της ενίσχυσης της αποτελεσματικότητάς του, της βελτίωσης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του, κλπ., καθώς και της επιβεβαίωσης του επιχειρηματία για το σωστό αισθητήριο και τις επιλογές του, στοιχεία τα οποία δεν είναι δυνατό να μεταβιβαστούν από ένα άτομο σε κάποιο άλλο η από τη μια γενιά στην άλλη.

Η **αναζήτηση του καινούριου, του «νέου»** χαρακτηρίζει την επιχειρηματικότητα η οποία στηρίζεται στην **καινοτομία** (την τάση της επιχείρησης να υποστηρίζει νέες ιδέες, πειραματισμούς και δημιουργική διαδικασία) και την έμφαση στην έγκαιρη ανάληψη πρωτοβουλιών (proactiveness). Η τελευταία προσδιορίζεται από την τάση της επιχείρησης να εκμεταλλεύεται τις εξελίξεις, τις τεχνολογίες και τις διαδικασίες εισαγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά. Προϋποθέτει δηλαδή ότι, η επιχείρηση η ίδια δημιουργεί τις αλλαγές τις οποίες σχεδιάζει να ακολουθήσει.



π αράδειγμα:

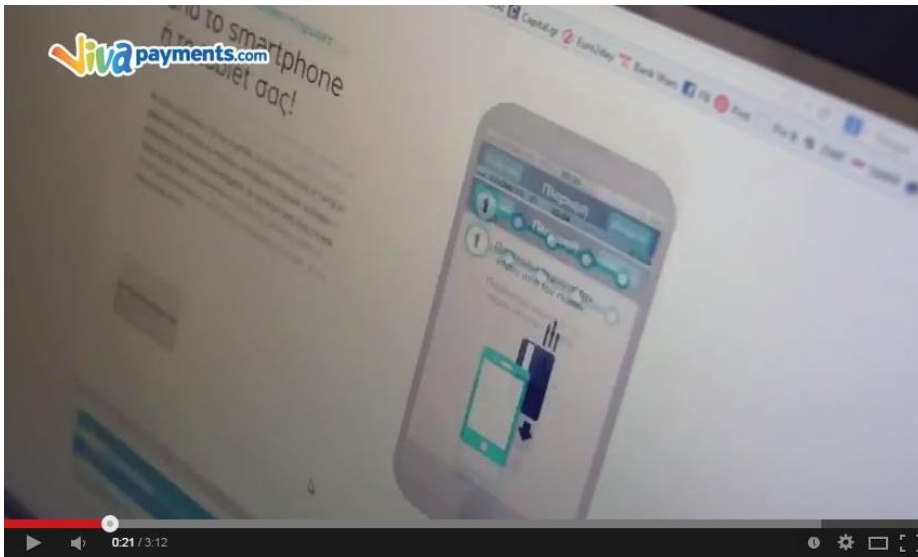
Η καινοτομία στην επιχειρηματικότητα και η επιχειρηματικότητα στην καινοτομία. Η επιχείρηση καινοτομώντας ανασύρει στην επιφάνεια της επιχειρηματικής καθημερινότητας της, κρυμμένα χαρακτηριστικά ή ιδιότητες, όπως π.χ. η ανάδειξη ενός προϊόντος, ή μιας υπηρεσίας, με βάση κάποια δευτερογενή τους ιδιότητα (νέα χρήση για υφιστάμενο προϊόν όπως η χάλκινη καλωδίωση και ADSL) και αναδεικνύει αξίες προϊόντων, ή διαδικασιών που έχουν πιθανώς αγνοηθεί η υποεκτιμηθεί.

Π.χ. προσδίδει αξία σε «φαινομενικά» απαξιωμένα πράγματα, παλιά υλικά, μηχανήματα και δημιουργίες γενικά, ή διαδικασίες, όπως η παραδοσιακή/ βιολογική καλλιέργεια αγροτικών προϊόντων. Μπορεί όμως επίσης, να επινοήσει και να δημιουργήσει νέες αξίες, όπως π.χ. νέες τεχνικές, ή τεχνολογίες, νέα υλικά, προϊόντα ή υπηρεσίες, μόδα, σύμβολα, κλπ., ή και να ανακαλύψει νέους τρόπους δραστηριότητας, όπως π.χ. νέους τομείς, νέες αγορές, ή διαδικασίες προσέγγισής τους, καθώς και νέες μορφές διοίκησης. Τούτο αποτελεί μια πρακτική που απαιτεί συνεχή εξάσκηση.

Επομένως, η επιχειρηματικότητα, αποτελεί μια «εμπορεύσιμη» πρακτική έκφραση της καινοτομίας και ένα από τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία – Κεφάλαιο - κάθε κοινωνίας.

Δείτε στο Διαδίκτυο:

«Η Ελλάδα Καινοτομεί και ..Επιχειρεί»



Η Ελλάδα καινοτομεί!

http://www.youtube.com/watch?v=Q_cVASZy_30

2.1.2 Ποιες Επιχειρήσεις Καινοτομούν

Υπάρχει μια ολόκληρη προβληματική σχετικά με το ποιες επιχειρήσεις και ποιοι επιχειρηματίες μπορούν και τελικά καινοτομούν πραγματικά. Πολλοί είναι οι οικονομολόγοι που υποστηρίζουν ότι, η καινοτομία μπορεί να παραχθεί τόσο στις μεγάλες όσο και στις μικρές επιχειρήσεις κι αυτό γιατί είναι ασαφής η σχέση μεταξύ μεγέθους επιχείρησης και καινοτομικής δραστηριότητας.

Στο σημείο όμως αυτό δεν μπορούμε να παραλείψουμε το γεγονός ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν μια σειρά από πλεονεκτήματα που καθιστούν την καινοτομία περισσότερο συμβατή με την επιχειρηματική τους δραστηριότητα:

- Διαθέτουν σημαντικούς πόρους (ανθρώπινους και οικονομικούς) για εκμετάλλευση των παραγομένων καινοτομιών
- Χαρακτηρίζονται από οικονομίες κλίμακας και μπορούν να επενδύουν σε Έρευνα και Ανάπτυξη
- Διαθέτουν ευκολότερη πρόσβαση σε κεφάλαια

Για να μην υπάρξει κάποια παρανόηση, θα πρέπει να τονιστεί ότι, η δημιουργία μιας εφεύρεσης που οδηγεί σε ένα καινοτομικό προϊόν δεν ξεκινά αναγκαστικά μέσα στα όρια μιας μεγάλου μεγέθους επιχείρησης. Υπάρχουν παραδείγματα ανθρώπων που δημιούργησαν μία καινοτομία, χωρίς να διαθέτουν αρκετούς πόρους και κατόπιν προχώρησαν στην επιχειρηματική αξιοποίησή της, δημιουργώντας μία επιχείρηση και επιτυγχάνοντας υψηλά κέρδη.

Η Apple του Steven Jobs

Στη δεκαετία του '70 ο Steven Jobs, με μοναδικούς πόρους τα χρήματα από την πώληση του παλιού του αυτοκινήτου, κατασκεύασε τον πρώτο υπολογιστή Apple. Πίστευε ότι οι άνθρωποι θα αγόραζαν στο μέλλον υπολογιστές για το σπίτι, εάν ήταν εύκολοι στη χρήση τους και σε προσιτή τιμή. Ο Jobs δικαιώθηκε, δημιούργησε την εταιρία Apple, η οποία μέχρι σήμερα έχει πωλήσει εκατομμύρια προσωπικών υπολογιστών. Η βιομηχανία προσωπικών υπολογιστών είχε γεννηθεί.



Παράδειγμα:

Η Google είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες διαδικτυακών υπηρεσιών.

Ιδρύθηκε από τον [Λάρρυ Πέιτζ](#) και τον [Σεργκέι Μπριν](#) το 1996, όταν αυτοί κάνανε το διδακτορικό

στο Πανεπιστήμιο Στάνφορντ. Το Google ξεκίνησε τον Ιανουαρίου του 1996 ως ερευνητικό πρόγραμμα από τους ιδρυτές.

Ενώ οι συμβατικές μηχανές αναζήτησης κατέτασσαν τα αποτελέσματά τους μετρώντας πόσες φορές οι όροι αναζήτησης εμφανίζονταν στην ίδια σελίδα, οι δύο τους δημιούργησαν ένα καλύτερο σύστημα που ανέλυε τις σχέσεις μεταξύ των ιστοσελίδων. Ονόμασαν τη νέα τεχνολογία [PageRank](#), η οποία καθόριζε τη συνάφεια μιας ιστοσελίδας από τον αριθμό και τη σημαντικότητα των σελίδων που οδηγούν πίσω σε αυτήν.

Ονόμασαν τη μηχανή αναζήτησής τους Google. Η λέξη «Google» προήλθε από αναγραμματισμό της λέξης «Googol», τον μαθηματικό όρο που εισήγαγε ο Milton Sirotta για τον αριθμό 10^{100} που γράφεται: «1 ακολουθούμενο από 100 μηδενικά». Με τον όρο αυτόν η Google ήθελε να υποδηλώσει την αποστολή της εταιρίας να οργανώσει το τεράστιο πλήθος πληροφοριών του Ίντερνετ.

Στην αρχή το Google έτρεχε στην ιστοσελίδα του Πανεπιστημίου Στάνφορντ, με τα *domains google.stanford.edu* και *z.stanford.edu*. Το όνομα domain για την Google κατοχυρώθηκε στις 15 Σεπτεμβρίου του 1997 και η εταιρία δημιουργήθηκε στις 4 Σεπτεμβρίου του 1998. Είχε ως βάση το γκαράζ μιας φίλης τους στο Μένλο Παρκ της Καλιφόρνια. Στις 4 Σεπτεμβρίου του 1998 η Google έγινε ιδιωτική εταιρία. Στις 19 Αυγούστου του 2004 έγινε η δημόσια εγγραφή της εταιρίας στο χρηματιστήριο. Ο στόχος της ήταν να οργανώσει όλες τις πληροφορίες του κόσμου και να τις κάνει παγκόσμια διαθέσιμες. Το 2006 η Google μετέφερε τα κεντρικά της γραφεία στο Μάουντεν Βιού της Καλιφόρνια, τα οποία ονομάζονται Googleplex.

Η ταχεία ανάπτυξη της επιχείρησης από τη στιγμή της ίδρυσης της προκλήθηκε από μια αλυσίδα προϊόντων, συγχωνεύσεων και συνεργασιών πέρα από τη μηχανή αναζήτησης της Google. Προσφέρει λογισμικό συμπεριλαμβανομένου [email \(Gmail\)](#), σουίτα γραφείου ([Google Drive](#)), και κοινωνικής δικτύωσης ([Google +](#)). Η εταιρία ηγείται της ανάπτυξης του λειτουργικού συστήματος για κινητές συσκευές [Android](#). Η Google μετακινείται όλο και περισσότερο σε [υλικό](#) τηλεπικοινωνιών: συνεργάζεται με μεγάλους κατασκευαστές ηλεκτρονικών για την παραγωγή των συσκευών [Nexus](#) και εξαγόρασε την [Motorola](#) τον Μάιο του 2012.

Σήμερα η μηχανή αναζήτησης Google είναι μια από τις δημοφιλέστερες, και οι φράσεις «*κάνω google*», «*γκουγκλάρω*», «*γκουγκλίζω*», «*google it*» ή «*μπαίνω στον γκούγκλη*» είναι συνώνυμες με το «ψάχνω για πληροφορίες στο Διαδίκτυο». Αντίστοιχα, στην αγγλική γλώσσα το ρήμα "*to google*" έχει αποκτήσει πλέον ταυτόσημη έννοια με το ρήμα «αναζητώ», και, πρόσφατα, το ίδιο ρήμα προστέθηκε στο αγγλικό λεξικό Merriam-Webster με όλα τα παράγωγά του (*to google > googling > googled*). Έρευνες αγοράς έδειξαν ότι τον Απρίλιο του 2007, η *Google Inc.* ανέλαβε την πρωτοκαθεδρία ως η διασημότερη εταιρία παγκοσμίως, εκτοπίζοντας έτσι τη *Microsoft Corp.*

Πηγή: *Wikipedia*

Πίνακας 1: Τεχνολογικές Καινοτομίες του 19ου Αιώνα που βασίστηκαν σε εφευρέσεις

Καινοτομία	Δημιουργός	Χρονική Περίοδος
Ατμομηχανή	James Watt	1770-80
Πλοίο από σίδηρο	Isambard Kingdom Brunel	1820-45
Τραίνο	George Stephenson	1829
Ηλεκτρομαγνητική γεννήτρια	Michael Faraday	1830-40
Ηλεκτρικός Λαμπτήρας	Thomas Edison/Joseph Swan	1879-90

Πηγή: Έρευνα των Συγγραφέων

Πίνακας 2: Τεχνολογικές Καινοτομίες του 20ου αιώνα που βασίστηκαν σε εφευρέσεις

<u>Καινοτομία</u>	<u>Επιχείρηση</u>	<u>Χρονική Περίοδος</u>
Πολυαιθυλένιο	ICI	1930 δεκ
Στυλό διαρκείας	Reynolds International	1945
Παραγωγική διαδικασία γυαλιού	Pilkington	1950 δεκ
Φάρμακο Zantac	Glaxo	1970/80 δεκ
Φωτοτυπικό μηχ/μα	Xerox	1970/80 δεκ
Προσωπ. Υπολογιστής	Apple Computer	1980 δεκ.
Λογισμικό	Microsoft	1980/90 δεκ

Πηγή: Έρευνα των Συγγραφέων

Οι καινοτομίες προσφέρουν σημαντικά ενδεχομένως οφέλη στις εταιρείες που τις εισάγουν, αλλά παρουσιάζουν επίσης πραγματικό κόστος όσον αφορά και τα χρήματα και το χρόνο. Οι “Ηγέτες Καινοτομιών” μεγιστοποιούν τις αποδόσεις τους, επικεντρώνοντας τις προσπάθειές τους σε καινοτόμες λύσεις που σχετίζονται άμεσα με τους στρατηγικούς στόχους. Έχουν ένα ξεκάθαρο όραμα όσον αφορά στην καινοτομία, αναγνωρίζοντας τις περιοχές στις οποίες προτίθενται να επιδιώξουν την εφαρμογή νέων ιδεών και προσεγγίσεων. Στη συνέχεια, οι “Ηγέτες Καινοτομιών” αναπτύσσουν ένα εργασιακό κλίμα και μια επιχειρησιακή κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι διαθέτουν την κατάλληλη ελευθερία δράσης και ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

«Η καινοτομία είναι ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.». (Porter,1990).

Μία εταιρεία μπορεί να μετατοπίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, δημιουργώντας νέα ή πρωτοπόρα προϊόντα-υπηρεσίες, με την προϋπόθεση ότι αυτά θα καταφέρουν να παραμείνουν βιώσιμα στην παγκόσμια αγορά. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο αν η εταιρεία αυτή θέσει ως κεντρικό στρατηγικό στόχο της επιχειρηματικής της δραστηριότητας την καινοτομία. Συνεπώς, ο ανταγωνισμός είναι άμεσα εξαρτώμενος από το κατά πόσο μπορεί μια εταιρεία να εφαρμόσει καινοτομικές δράσεις για να «απογειώσει» την ανταγωνιστικότητά της.

Συγκεκριμένα (Porter, 2001), οι παράγοντες που ευνοούν την παραγωγή καινοτομιών, είναι:

1. **Οι νέες τεχνολογίες.** Η τεχνολογική αλλαγή δημιουργεί νέες ευκαιρίες για να αναπτυχθούν ευκολότερα καινοτόμες ιδέες, όπως νέα προϊόντα, νέες δυνατότητες για τον σχεδιασμό ενός υπάρχοντος προϊόντος, νέους τρόπους μάρκετινγκ, παράδοσης και νέων βιομηχανιών.
2. **Οι νέες ή μετατοπιζόμενες ανάγκες αγοραστών.** Η ανάπτυξη και διαφοροποίηση των αναγκών των καταναλωτών ανάλογα με την εξελισσόμενη αγορά, οδηγεί, με την πάροδο του χρόνου, τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη νέων καινοτομικών ευκαιριών.
3. **Η εμφάνιση ενός νέου τομέα βιομηχανίας.** Προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού δίνεται η ευκαιρία για την απόκτηση νέων πελατών, νέων τρόπων μάρκετινγκ, προσέγγισης συγκεκριμένων πελατών και παραγωγής συγκεκριμένων προϊόντων.
4. **Οι μεταβολές στο μεταβλητό κόστος παραγωγής, στους διατιθέμενους πόρους και στις επιπρόσθετες δαπάνες που απαιτεί η ανάπτυξη καινοτομιών.** Η μείωση των επιπρόσθετων δαπανών σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (πχ. εργασία, πρώτες ύλες, ενέργεια, μηχανήματα κτλ).

5. **Οι αλλαγές στη νομοθεσία.** Οι επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να προσαρμοστούν ταχύτατα σε τέτοιου είδους αλλαγές (όπως, πρότυπα προϊόντων, προστασίας περιβάλλοντος, περιορισμούς εμπορίου κτλ), είναι σε θέση να κερδίσουν μεγάλο πλεονέκτημα σε σχέση με αυτές που έχουν δομήσει τις δραστηριότητές τους σύμφωνα με συγκεκριμένα καθεστώτα κυβερνητικών κανονισμών.

Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να καινοτομήσει είναι από τους βασικότερους παράγοντες που προσδιορίζουν τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της. Η καινοτομία αποτελεί βασική επιδίωξη των επιχειρήσεων, λόγω του ότι τις βοηθά στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τους, στην επέκταση σε νέες αγορές, στην αύξηση του μεριδίου αγοράς και στην μείωση του εργατικού κόστους. Σχετικές εμπειρικές έρευνες (Γεωργαντά, 2003) αποδεικνύουν ότι το «περιβάλλον» μέσα στο οποίο η επιχείρηση λειτουργεί παίζει αποφασιστικό ρόλο στην ανάπτυξη της καινοτομίας, η οποία δεν ταυτίζεται πάντα με την τεχνολογική πρόοδο. Βέβαια, οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι σημαντικές για την εμφάνιση νέων προϊόντων και τη δημιουργία νέων αγορών. Έτσι συμπεραίνουμε ότι οι τεχνολογικές αλλαγές αποτελούν κεντρική συνιστώσα των περισσότερων καινοτομιών.

Με βάση τα παραπάνω αλλά και τις ραγδαία μεταβαλλόμενες τεχνολογικές εξελίξεις, η διοίκηση μιας επιχείρησης οδηγείται σε επιτυχημένες επιλογές, εφόσον εστιάσει την καινοτομική της δράση σε τρία βασικά χαρακτηριστικά (Λαμπριανίδης, 2003):

- 1ο. Εστίαση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, και όχι διασπορά της σε πολλά αντικείμενα. Η ερευνητική και καινοτομική δραστηριότητα της επιχείρησης επικεντρώνεται σε περιορισμένο αριθμό αντικειμένων, με μεγάλο εύρος αποδεκτών και υψηλό ενδιαφέρον, προς τα οποία η διοίκηση της καινοτομίας κατευθύνει την ανάπτυξη ουσιαστικών επιχειρησιακών ικανοτήτων.

2ο. Επιλογή του κατάλληλου οργανωσιακού μοντέλου. Τέτοια οργανωσιακά μοντέλα περιλαμβάνουν καθετοποιημένη παραγωγή ή οριζόντια ολοκλήρωση της λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ακόμα, και συνδυασμό και των δύο.

Η κάθετη δομή αφορά στην επέκταση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ώστε να περιλαμβάνει και άλλα διαδοχικά στάδια (προηγούμενα ή επόμενα) της παραγωγής του προϊόντος με το οποίο ασχολείται. Από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της καθετοποίησης της παραγωγής είναι το ότι δημιουργεί οικονομίες κλίμακας και μειώνει το κόστος παραγωγής και την αβεβαιότητα ως προς την διαμόρφωση του, εξαλείφοντας πολλούς από τους παράγοντες που αυξάνουν το κόστος και την αβεβαιότητα στα διάφορα στάδια της παραγωγής.

Επίσης, οι καθετοποιημένες μονάδες παραγωγής επιτυγχάνουν τη μέγιστη απόδοση κέρδους, ελέγχοντας ποιοτικά το προϊόν τους βήμα – βήμα, και μειώνοντας το κόστος επιδιόρθωσης, τις αστοχίες υλικού και κατασκευής και τις επιστροφές ελαττωματικών προϊόντων.

Εξ' άλλου, οριζόντια ολοκλήρωση σημαίνει την επέκταση της επιχείρησης σε δραστηριότητες σχετιζόμενες με τις υπάρχουσες δραστηριότητες της είτε γιατί είναι ανταγωνιστικές είτε γιατί είναι συμπληρωματικές. Με άλλα λόγια, αποτελεί την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αναπτυχθεί συνήθως μέσω εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών με τους ανταγωνιστές της που παράγουν ίδια ή συμπληρωματικά με το δικό της προϊόντα. Η καινοτομία προωθείται αποτελεσματικότερα με την υιοθέτηση περισσότερο οριζόντιων οργανωτικών δομών, διότι αυτές επιταχύνουν και διευκολύνουν ολόκληρη την καινοτομική διαδικασία.

- 3ο. Το μάνατζμεντ καινοτομίας δεν είναι μονόπλευρο. Δεν μπορεί να θεωρεί την καινοτομία ως μόνο τεχνολογική ή ως συνδεδεμένη μόνο με την αγορά ή ως μόνο οργανωσιακή. Αντίθετα, η καινοτομία χρειάζεται να αντιμετωπίζεται και από τις τρεις αυτές πλευρές ταυτόχρονα (τεχνολογική, εμπορική και οργανωσιακή πλευρά).
- 4ο. Συνεπώς, η καινοτομία δεν είναι μόνο το τελικό προϊόν που παρουσιάζει η επιχείρηση στον καταναλωτή, αλλά διαπερνά από όλες τις φάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Δηλαδή, από το σχεδιασμό της στρατηγικής κατεύθυνσης, τη σύλληψη της ιδέας για το νέο προϊόν, μέχρι την ανάπτυξή του και την απορρόφησή του από την αγορά. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι φάσεις ανέλιξης του νέου προϊόντος συνδέονται αποφασιστικά με τις επενδυτικές στρατηγικές, καθώς και με τη μορφή οργάνωσης των λειτουργιών της επιχείρησης. (Porter, Stern, 2001).

Η κεντρική ιδέα συνεισφοράς των συστημάτων καινοτομίας, μπορεί να συνοψιστεί ως εξής: α) Η γνώση και η καινοτομία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στην διαμόρφωση της ανταγωνιστικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης. β) Η καινοτομία είναι προϊόν μιας αρκετά πολύπλοκης διαδικασίας, η οποία περιλαμβάνει την διάχυση και αξιοποίηση νέας γνώσης στην δημιουργία νέων προϊόντων. (Porter, Stern, 2001). Με άλλα λόγια, η βασική συνεισφορά των συστημάτων καινοτομίας έγκειται ακριβώς στο ότι τονίζεται η πολυπλοκότητα των διαδικασιών για την παραγωγή και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και καινοτομιών με διαφορετικά κριτήρια και παράγοντες κάθε φορά σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα ανθρώπινα δίκτυα, το ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο, η άρρητη γνώση, οι άτυπες μορφές επικοινωνίας και το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, το περιβάλλον και η κουλτούρα της επιχείρησης και η επιχειρηματική γνώση των καινοτομιών επιτρέπει στην επιχείρηση να εντοπίσει την καινοτομία με το κατάλληλο προσωπικό και τους κατάλληλους μηχανισμούς. (Κετικίδης, 2005).

2.2 Επιχειρηματίας, Καινοτομία και Κερδοφορία

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα εξετάσουμε την σχέση της κερδοφορίας και της καινοτομίας

2.2.1 Επιχειρηματίας = Καινοτομία

Η καινοτομία, κατά τον Sweezy (1946), είναι η λειτουργία ενός κοινωνιολογικού τύπου ανθρώπου, γνωστού ως επιχειρηματία.

Ο διάσημος αυστριακός οικονομολόγος **Joseph Schumpeter** (Γιόζεφ Σουμπέτερ) σημειώνει ότι η κινητήρια δύναμη της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η εισαγωγή νέων καινοτομιών στο παραγωγικό σύστημα.

Η καινοτομία, σύμφωνα με τον Σουμπέτερ, μπορεί να πάρει κάποια από τις παρακάτω μορφές:

- Είτε μια βελτίωση σε ένα υπάρχον προϊόν ή σε μια υπάρχουσα παραγωγική διαδικασία
- Είτε τη δημιουργία ενός ολοκληρωτικά νέου προϊόντος ή διαδικασίας παραγωγής.

Ο επιχειρηματίας, σύμφωνα με αυτή την ανάλυση, είναι ο πρωτοπόρος που οργανώνει με νέο και επαναστατικό τρόπο τους συντελεστές παραγωγής. Ο επιχειρηματίας είναι «επαναστάτης» γιατί σπάει τη στασιμότητα που χαρακτηρίζει την αγορά, όπου, στις περιπτώσεις που ισχύουν κάποιες ιδιαίτερες συνθήκες, πιθανώς όλοι διαθέτουν το ίδιο προϊόν στην ίδια τιμή. Η καινοτομία αλλάζει την υπάρχουσα κατάσταση προτείνοντας νέους τρόπους παραγωγής ή εντελώς καινούργια προϊόντα.



Παράδειγμα:

Σε μια γειτονιά υπάρχουν τρεις φούρνοι, που χρησιμοποιούν τις ίδιες πρώτες ύλες (το ίδιο αλεύρι) και τα ίδια μηχανήματα για το ζύμωμα. Ως αποτέλεσμα έχουν και οι τρεις το ίδιο κόστος παραγωγής για το ψωμί και το διαθέτουν στην ίδια τιμή. Διαθέτουν το ψωμί στην ίδια τιμή, γιατί, αν κάποιος πάρει την απόφαση να το διαθέσει σε υψηλότερη τιμή, απλά οι πελάτες του θα προτιμήσουν τους άλλους δύο. Η κ. Δήμητρα Τιμοθέου, ιδιοκτήτρια ενός από τους φούρνους, αγόρασε καινούργια μηχανήματα που της επιτρέπουν να παράγει με χαμηλότερο κόστος. Συνεπώς, είναι σε θέση να διαθέτει το προϊόν στην ίδια τιμή όπως προηγουμένως, αλλά με χαμηλότερο κόστος και, κατά συνέπεια, με υψηλότερα κέρδη. Η διαφορά του κόστους παραγωγής με τα παλιά μηχανήματα από το κόστος παραγωγής με τα νέα μηχανήματα δίνει το κέρδος του επιχειρηματία από την εφαρμογή της καινοτομίας στην παραγωγική διαδικασία.

2.2.2 Καινοτομία και Προοπτικές Κερδοφορίας

Η μεγάλη σημασία της καινοτομίας για την επιχειρηματικότητα ερμηνεύεται από το γεγονός ότι **η καινοτομία συνδέεται άμεσα με δημιουργία προϋποθέσεων κερδοφορίας**. Για την ακρίβεια η καινοτομία αποτελεί ίσως το βασικότερο παράγοντα δημιουργίας υψηλού ποσοστού κέρδους για την επιχείρηση.

Σε γενικές γραμμές, η εφαρμογή μιας καινοτομίας σε μια επιχείρηση επιτρέπει την παραγωγή ενός προϊόντος που διαφέρει σημαντικά από τα προϊόντα των ανταγωνιστών της. Με δεδομένο ότι οι καταναλωτές ζητούν το νέο προϊόν, η εφαρμογή της καινοτομίας επιτρέπει στη νέα επιχείρηση να αυξήσει την τιμή του προϊόντος της, χωρίς να χάσει τους πελάτες της.

Με άλλα λόγια, η επιχείρηση δημιουργεί μια νέα αγορά, όπου το μοναδικό προϊόν που διατίθεται είναι το δικό της. Αυτό το γεγονός θα επιτρέψει στην επιχείρηση να λειτουργήσει μέχρι να αντιδράσει η αγορά, «μονοπωλιακά» αποδίδοντας τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη στην πρώτη φάση διάθεσης των καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.



Παράδειγμα:

ρές κ.α).

Η επιχείρηση που πρώτη μπαίνει στην αγορά έχει το πλεονέκτημα, της καινοτόμου –πρωτοπόρου. Μέχρι να εμφανιστούν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες απολαμβάνει το γεγονός ότι μόνο αυτή εξυπηρετεί και καλύπτει αποκλειστικά την αγορά που η ίδια δημιούργησε.

Οι καινοτομίες οδηγούν στην παραγωγή προϊόντων που μοιάζουν με κάποια από αυτά που κυκλοφορούν ήδη στην αγορά, αλλά διαθέτουν κάποιες επιπλέον ή διαφορετικές ιδιότητες. Η παραγωγή παραπλήσιων προϊόντων, από τους ακόλουθους της καινοτόμου επιχείρησης, οδηγεί στην δημιουργία μιας μικρής ομάδας επιχειρήσεων που παρέχουν τα συγκεκριμένα προϊόντα και λειτουργούν ολιγοπωλιακά. Οι επιχειρήσεις αυτής της ομάδας μπορούν να αυξήσουν την τιμή τους έως ένα σημείο, αλλά όχι υπερβολικά, αφού πάντα υπάρχει ο κίνδυνος οι καταναλωτές να μην το προτιμήσουν, αλλά να αγοράσουν τα παραπλήσια με αυτό προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά.



Παράδειγμα:

Η αγορά των αναψυκτικών περιλαμβάνει κυρίως δύο μεγάλες επιχειρήσεις, την COCA-COLA και την PEPSI. Καμιά από τις δύο επιχειρήσεις δεν μπορεί να αυξήσει υπερβολικά την τιμή της, αλλά από την άλλη και οι δύο μπορούν να καθορίσουν τις τιμές σε ένα τέτοιο επίπεδο ώστε να έχουν ικανοποιητικά κέρδη. Ουσιαστικά οι εταιρίες αυτές έχουν ολιγοπωλήσει τον κλάδο του αναψυκτικού Cola.

2.3 Μίμηση και Καινοτομία

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα εξετάσουμε:

- την επίδραση της μίμησης στα οφέλη της καινοτομίας
- τις συνέπειες της μίμησης στα οφέλη της καινοτομίας

2.3.1 Η επίδραση της μίμησης στα οφέλη της Καινοτομίας

Το κέρδος από την εφαρμογή μιας καινοτομίας δεν είναι κάτι μόνιμο, αλλά πρόκειται μάλλον για κάτι το εντελώς προσωρινό. Γρήγορα οι υπόλοιποι επιχειρηματίες που συμμετέχουν στην αγορά, θα αντιληφθούν τη δυνατότητα κέρδους που προσφέρει η καινοτομία και θα τη χρησιμοποιήσουν στην παραγωγική τους διαδικασία.

Όπως ο Σουμπέτερ αναφέρει, *«οι καινοτομίες είναι έργο των πρωτοπόρων αλλά το να πρωτοπορείς είναι δύσκολο, ενώ το να ακολουθείς είναι εύκολο»*. Ως αποτέλεσμα της μίμησης, οι πρώτοι από τους επιχειρηματίες θα απολαύσουν σημαντικά κέρδη, παρόμοια με αυτά του πρωτοπόρου επιχειρηματία, στη συνέχεια όμως, καθώς η μίμηση θα επεκτείνεται, τα κέρδη τους θα μειώνονται.

Στο τέλος, όταν όλοι οι ανταγωνιστές μιμηθούν την καινοτομία, τα ολιγοπωλιακά κέρδη θα είναι μηδενικά, αφού πλέον όλοι θα παράγουν ένα προϊόν που θα έχει ακριβώς τα ίδια χαρακτηριστικά. Τα κέρδη θα είναι μηδενικά, γιατί κάθε επιχειρηματίας που θα προσπαθήσει να αυξήσει την τιμή του προϊόντος του για να αποκομίσει κέρδη, απλά θα χάνει τους πελάτες του, οι οποίοι θα στρέφονται προς τις άλλες επιχειρήσεις που διαθέτουν το ίδιο προϊόν σε φθηνότερη τιμή. Μια αγορά που λειτουργεί με αυτή τη μορφή ονομάζεται *ανταγωνιστική*.



Παράδειγμα:

Στη λαϊκή αγορά της γειτονιάς πάρα πολλοί παραγωγοί ή πωλητές προσφέρουν ντομάτες. Πωλούν το ίδιο ακριβώς προϊόν και κανένας από αυτούς δεν μπορεί να αυξήσει την τιμή του προϊόντος από μόνος του, γιατί οι πελάτες θα στραφούν σχετικά γρήγορα στους υπόλοιπους πωλητές ντομάτας. Επειδή μάλιστα υπάρχουν πάρα πολλοί πωλητές στην αγορά είναι δύσκολο όλοι να συνεννοηθούν με όλους για να καθορίσουν μια τιμή που θα αποφέρει σε όλους κέρδη. Τι θα συμβεί όμως εάν κάποιος παραγωγός φέρει βιολογικές ντομάτες, ή ντομάτες ειδικά καθαρισμένες και επεξεργασμένες για άμεση χρήση? Προφανώς οι περισσότεροι αγοραστές θα στραφούν στο δικό του πάγκο. Όταν οι υπόλοιποι μικροπωλητές αντιληφθούν την καινοτομία του, θα τον μιμηθούν ώστε να αποκομίσουν και αυτοί οφέλη.

Για να αλλάξει αυτή η κατάσταση και να φύγει η επιχείρηση από την ανταγωνιστική αγορά, ώστε να έχει και πάλι δυνατότητα είτε για μονοπωλιακά είτε για ολιγοπωλιακά κέρδη, απαιτείται ένα νέο κύμα καινοτομιών που θα αντικαταστήσει τις παλιές.

2.4 Σχεδιασμός , Ανάπτυξη και Εφαρμογή της Καινοτομίας

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε:

- την έννοια και τα εργαλεία του χρονοπρογραμματισμού
- τη διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής της καινοτόμου ιδέας
- την επιλογή μεταξύ καινοτομίας προϊόντος ή υπηρεσίας
- την επιλογή ανάμεσα στην παραγωγή της καινοτομίας «εσωτερικά» και την ανάθεση σε τρίτους
- την πιλοτική εφαρμογή της καινοτομίας προϊόντος ή υπηρεσίας
- την παραγωγή και διάθεση της καινοτομίας προϊόντος ή υπηρεσίας

2.4.1 Σχεδιασμός

Στο στάδιο του σχεδιασμού καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο η προτεινόμενη ιδέα θα υλοποιηθεί. Συνεπώς, η επιχειρηματική ομάδα πρέπει να προγραμματίσει όλες τις απαραίτητες ενέργειες και στη συνέχεια να αποτυπώσει γραφικά όλες τις ενέργειες σε κατάλληλα διαγράμματα. Η γραφική απεικόνιση κρίνεται χρήσιμη, καθώς βοηθάει όλα τα μέλη της ομάδας να αποκτήσουν εποπτική εικόνα του συνόλου του εγχειρήματος και να εντοπίσουν σημεία που χρήζουν βελτίωσης.

2.4.2 Χρονοπρογραμματισμός

Αφού καθοριστούν μία - μία οι απαραίτητες ενέργειες προκειμένου η ιδέα να γίνει πράξη, η επιχείρηση πρέπει στη συνέχεια να εκτιμήσει το χρόνο που θα απαιτήσει κάθε ενέργεια και να κατανείμει τις ενέργειες στα άτομα της ομάδας εργασίας. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η σωστή (βάσει εξειδίκευσης και προσόντων) και ισόρροπη κατανομή των ενεργειών στα εμπλεκόμενα άτομα μπορεί να μειώσει σημαντικά το συνολικό χρόνο υλοποίησης του έργου. (EOMMEX 2009)

Ολοκληρώνοντας τη φάση του χρονοπρογραμματισμού οι υπεύθυνοι θα πρέπει να εντοπίσουν τις ενέργειες εκείνες που μπορούν να πραγματοποιηθούν ταυτόχρονα και εκείνες που για να πραγματοποιηθούν θα πρέπει προηγουμένως να ολοκληρωθούν κάποιες άλλες. Με τον τρόπο αυτό οι υπεύθυνοι θα διαπιστώσουν τελικά ότι υπάρχουν ενέργειες που ακόμη και αν καθυστερήσουν για κάποιο χρονικό διάστημα δεν πρόκειται να επηρεάσουν το συνολικό χρόνο υλοποίησης του έργου, ενώ αντίθετα υπάρχουν κάποιες ενέργειες που αν καθυστερήσουν θα οδηγήσουν σε αντίστοιχη καθυστέρηση το σύνολο του έργου. Με άλλα λόγια προκύπτει ένα «μονοπάτι» από κρίσιμα σημεία ελέγχου (milestones) - δηλαδή από ενέργειες που πρέπει με κάθε τρόπο να υλοποιηθούν στο προβλεπόμενο χρόνο προκειμένου να μην υπάρξουν καθυστερήσεις στο συνολικό έργο.

Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει υπόψη της ότι η διαδικασία του χρονοπρογραμματισμού ενός έργου δεν είναι στατική, δηλαδή δεν καθορίζεται μία φορά στην αρχή και ακολουθείται άκαμπτα. Συχνά απαιτούνται αλλαγές και βελτιώσεις που καθορίζονται στην πορεία υλοποίησης του έργου.

Πολύ σημαντικό παράγοντα επιτυχίας στο σημείο αυτό αποτελεί η εμπειρία του υπεύθυνου του έργου. (EOMMEX 2009)

Πίνακας 3: Χρονοπρογραμματισμός Υλοποίησης Έργου

Βήμα 1	Καθορισμός απαραίτητων ενεργειών για την υλοποίηση του έργου
Βήμα 2	Εκτίμηση του χρόνου υλοποίησης κάθε ενέργειας
Βήμα 3	Κατανομή ενεργειών στα εμπλεκόμενα άτομα
Βήμα 4	Έλεγχος σωστής (βάσει εμπειρίας και εξειδίκευσης) και ισόρροπης κατανομής των ενεργειών στα άτομα
Βήμα 5	Εντοπισμός των κρίσιμων ενεργειών
Βήμα 6	Έναρξη υλοποίησης του έργου
Βήμα 7	Διορθωτικές ενέργειες στην πορεία του έργου

Πηγή: EOMMEX – Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

2.4.3 Εργαλεία Χρονοπρογραμματισμού

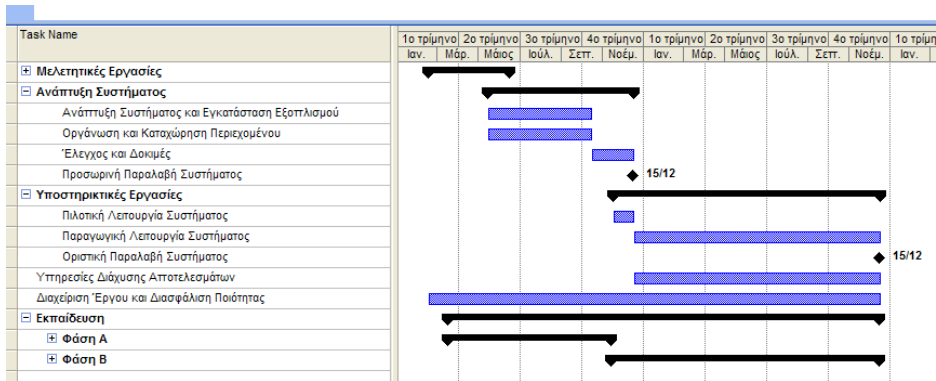
Ιδιαίτερα χρήσιμα εργαλεία για τη γραφική απεικόνιση των ενεργειών υλοποίησης του έργου είναι το Διάγραμμα Gantt (Γκαντ) και το Διάγραμμα Ροής που περιγράφονται στη συνέχεια.

Διάγραμμα Gantt

Το διάγραμμα Gantt είναι ένα οριζόντιο ιστόγραμμα που χρησιμοποιείται ως εργαλείο ελέγχου κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός έργου. Παρέχει μια γραφική απεικόνιση ενός έργου που βοηθά το σχεδιασμό, το συντονισμό και την εξειδίκευση των εργασιών σε ένα έργο.

Ένα διάγραμμα Gantt κατασκευάζεται με έναν οριζόντιο άξονα που αντιπροσωπεύει τη συνολική χρονική έκταση του έργου, που χωρίζεται σε διαστήματα (π.χ., ημέρες, εβδομάδες, ή μήνες) και ένα κάθετο άξονα που αντιπροσωπεύει τις εργασίες που αποτελούν το έργο.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται ένα διάγραμμα Gantt για ένα έργο που αφορά στην εγκατάσταση ενός πληροφοριακού συστήματος. Διακρίνονται οι ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, ο χρόνος που διαρκεί κάθε μία, η σειρά με την οποία θα πραγματοποιηθούν, και ο συνολικός χρόνος υλοποίησης του έργου.

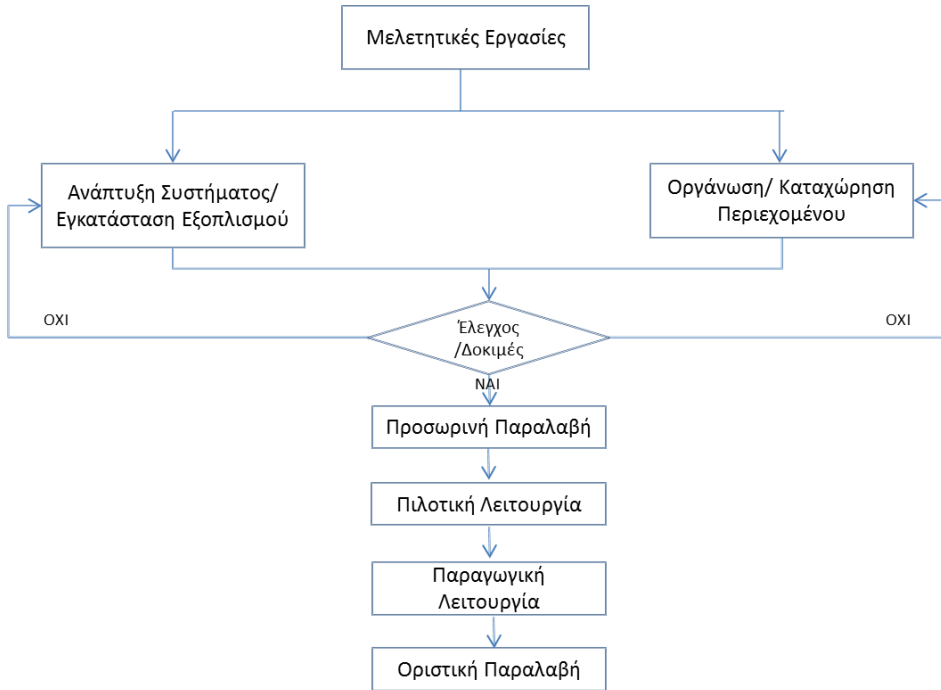


Σχήμα 2: Διάγραμμα Gantt

Για τη δημιουργία τέτοιων διαγραμμάτων, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει και κάποιο λογισμικό πρόγραμμα (software), είτε αγοράζοντας κάποιο από το εμπόριο είτε αποκτώντας πρόσβαση σε ελεύθερα διαθέσιμα λογισμικά στο διαδίκτυο (λογισμικά ανοιχτού κώδικα).

Διάγραμμα Ροής (Flow Chart): Το Διάγραμμα Ροής είναι η λεπτομερειακή απεικόνιση μίας σειράς διαδοχικών ενεργειών με ένα σχηματικό διάγραμμα ροής (ή αλλιώς της αλληλουχίας) των ενεργειών αυτών, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα σύμβολα ή σχήματα, καθιερωμένα διεθνώς για αυτή τη χρήση. Π.χ. ένα ορθογώνιο δηλώνει μία ενέργεια, ένας ρόμβος δηλώνει μία απόφαση. Στο σχήμα που ακο-

λουθεί παρουσιάζεται ένα ενδεικτικό διάγραμμα ροής που αφορά στην εγκατάσταση του παραπάνω πληροφοριακού συστήματος.



Σχήμα 3: Διάγραμμα Ροής

Σχεδιάζοντας ένα διάγραμμα ροής, η επιχείρηση αποκτά συνολική αντίληψη των ενεργειών για την υιοθέτηση μιας καινοτομικής ιδέας. Όμως, το διάγραμμα ροής δεν περιλαμβάνει πληροφορίες για τη διαμόρφωση του προγράμματος ενεργειών για την υλοποίηση ενός έργου και για αυτό η επιχείρηση μπορεί να το χρησιμοποιεί προκαταρκτικά για τη διαμόρφωση του προγράμματος ενεργειών και στη συνέχεια να κατασκευάσει ένα χρονοδιάγραμμα (Διάγραμμα Gantt) για να καθορίσει τους χρόνους υλοποίησης της κάθε ενέργειας.

2.4.4 Η Ανάπτυξη και Εφαρμογή της καινοτόμου ιδέας

Το στάδιο της ανάπτυξης αποτελεί ουσιαστικά την μετάβαση από τη θεωρία στην πράξη. Η επιχείρηση μπορεί να προβεί στις ακόλουθες ενέργειες για την επιτυχημένη ανάπτυξη της καινοτομίας:

- **Αποτύπωση της καινοτόμου ιδέας σε κείμενο:** Το κείμενο πρέπει να περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά και τους στόχους της καινοτομίας με απλό και ξεκάθαρο τρόπο. Έχει αποδειχθεί ότι μια τέτοια διαδικασία διπλασιάζει τις πιθανότητες για την επιτυχημένη υλοποίηση της ιδέας.
- **Ανάθεση της συνολικής επίβλεψης για την ανάπτυξη της καινοτομίας σε ένα συγκεκριμένο άτομο:** Το συγκεκριμένο άτομο θα «δεθεί» σημαντικά με την ιδέα και θα έχει αυξημένο ενδιαφέρον για την επιτυχημένη υλοποίησή της.
- **Έλεγχος της προόδου των εργασιών** κατά τακτά χρονικά διαστήματα.

Η ανάπτυξη καινοτομίας σε ήδη υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες και πολύ περισσότερο η ανάπτυξη νέων καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών συχνά απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες και πόρους από την πλευρά της επιχείρησης. Είναι, συνεπώς, συχνό το δίλημμα πολλών επιχειρήσεων για το αν θα πρέπει:

- Να αναπτύξουν την καινοτομία μόνες τους (Insourcing) ή
- Να αναθέσουν την ανάπτυξή της σε κάποιον τρίτο (Outsourcing)

Αν και δεν υπάρχει «χρυσός κανόνας» για την επιλογή αυτή, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει υπόψη της τα πλεονεκτήματα της κάθε μιας επιλογής. (EOMMEX 2009)

Η ανάπτυξη της καινοτομίας **εσωτερικά** είναι προτιμότερη, όταν:

- Η συγκεκριμένη καινοτομία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης.
- Η καινοτομία προϋποθέτει και διαφοροποίηση στην παραγωγική δραστηριότητα. Σε αυτή τη περίπτωση αποφεύγονται τα κόστη μεταφοράς και υπάρχει άμεσος έλεγχος της παραγωγής.

Ενώ, η **ανάθεση σε τρίτους** είναι προτιμότερη όταν:

- Η συγκεκριμένη καινοτομία δεν είναι συνδεδεμένη με την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης και ταυτόχρονα απαιτεί πολύ χρόνο, προσπάθεια, και πόρους για να παραχθεί εσωτερικά.
- Η συγκεκριμένη καινοτομία απαιτεί ειδικές δεξιότητες για να αναπτυχθεί και τις οποίες δεν κατέχει η επιχείρηση. (EOMMEX 2009)

Πίνακας 4: Πλεονεκτήματα Εσωτερικής κι Εξωτερικής Ανάπτυξης Καινοτομίας

Ανάπτυξη από την Επιχείρηση	Ανάθεση Ανάπτυξης σε Τρίτους
Η επιχείρηση διατηρεί την διαχείριση και τον έλεγχο της όλης διαδικασίας.	Είναι συχνά ένας οικονομικός τρόπος ανάπτυξης καινοτομίας.
Η επιχείρηση μέσα από την διαδικασία ανάπτυξης της καινοτομίας αποκτά ικανότητες και τεχνογνωσία.	Το έργο αναθέτεται σε κάποιον που μπορεί να το υλοποιήσει πιο αποδοτικά.
Δεν εξαρτάται από τρίτους, οι οποίοι μπορεί να της δημιουργούν προβλήματα στην ποιότητα, ποσότητα και έγκαιρη παράδοση των προϊόντων.	Η επιχείρηση καταφέρνει να αναπτύξει την καινοτομία χωρίς να διαθέσει χρήσιμους για αυτήν πόρους (ανθρώπους, μηχανήματα κτλ).

Πηγή: EOMMEX – Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

Κατά την ανάπτυξη της καινοτομίας, η επιχείρηση καλό είναι να προχωρά σε πιλοτική εφαρμογή της αυτής, όπως σε δοκιμή της καινοτομίας από επιλεγμένη ομάδα πελατών και τον έλεγχο των χαρακτηριστικών της καινοτομίας (π.χ. ποιότητα, λειτουργικότητα) από ανθρώπους μέσα στην επιχείρηση.

Το στάδιο αυτό έχει ως **σκοπό**:

- Να ελεγχθεί ο βαθμός στον οποίο το καινοτομικό προϊόν (ή υπηρεσία) ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών.
- Να εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες ή ελαττώματα και να γίνουν έγκαιρα οι διορθωτικές ενέργειες.

Μετά την πιλοτική εφαρμογή της καινοτομίας και τις ενδεχόμενες διορθωτικές ενέργειες, η επιχείρηση πρέπει να προχωρήσει στο τελικό στάδιο της παραγωγής σε ευρεία κλίμακα και στη διάθεση του προϊόντος ή στην προσφορά υπηρεσίας στην αγορά.

Πίνακας 5: Συμβουλές για το Προώθηση της Καινοτομίας

Μπορείτε να:

- ⇒ Αναπτύξετε ένα λεπτομερές σχέδιο μάρκετινγκ για να εξασφαλιστεί η επιτυχημένη οργάνωση της διάθεσης του προϊόντος ή υπηρεσίας.
- ⇒ Τροποποιήσετε το σχέδιο αυτό αξιοποιώντας τα αποτελέσματα των υπολοίπων φάσεων της διαδικασίας (π.χ. τη δοκιμαστική εφαρμογή της καινοτομίας σε κομμάτι της αγοράς).
- ⇒ Εξασφαλίσετε ότι οι προδιαγραφές του προϊόντος ή υπηρεσίας, η τιμολογιακή πολιτική, τα κανάλια διανομής και η επικοινωνιακή στρατηγική που θα ακολουθεί είναι καλά καθορισμένα.
- ⇒ Εξασφαλίσετε ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι στη διαδικασία αυτή έχουν καλή επικοινωνία και τους ίδιους ξεκάθαρους στόχους.
- ⇒ Προσλάβετε τους κατάλληλους ανθρώπους ή αναθέσετε το έργο σε κάποιον εκτός επιχείρησης, όπου χρειάζονται εξειδικευμένες δεξιότητες (π.χ. διαφήμιση).

Πηγή: EOMMEX – Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

Για την επιτυχημένη εφαρμογή αυτού του σταδίου σημαντικός παράγοντας είναι ένα σωστό πλάνο προώθησης της καινοτόμου ιδέας. Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει υπόψη της τα σημεία που αναφέρονται στον παραπάνω πίνακα.

2.5 Η Καινοτομία ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα εξετάσουμε:

- το εάν η καινοτομία συμβάλλει στην διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση
- τις επιπτώσεις της καινοτομίας σε μια επιχείρηση

2.5.1 Η Καινοτομία αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Από την προηγούμενη ανάλυση γίνεται κατανοητή η αναγκαιότητα της ένταξης της καινοτομίας στην επιχειρηματική διαδικασία. Δεδομένων των χαρακτηριστικών του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος, όπως το άνοιγμα των αγορών, η διεύρυνση των συναλλαγών, και η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η καινοτομία προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις, καθώς:

- Συμβάλλει στην προσαρμοστικότητά τους στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.
- Αυξάνει την παραγωγικότητά τους
- Αυξάνει την κερδοφορία τους
- Αυξάνει την ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας
- Αυξάνει την ποιότητα του προϊόντος/υπηρεσίας και συμβάλλει στη διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Μπορεί να δημιουργήσει νέες αγορές

Οι βασικές επιπτώσεις της καινοτομίας σε μια επιχείρηση μπορούν να συνοψιστούν στο εξής δίπτυχο:

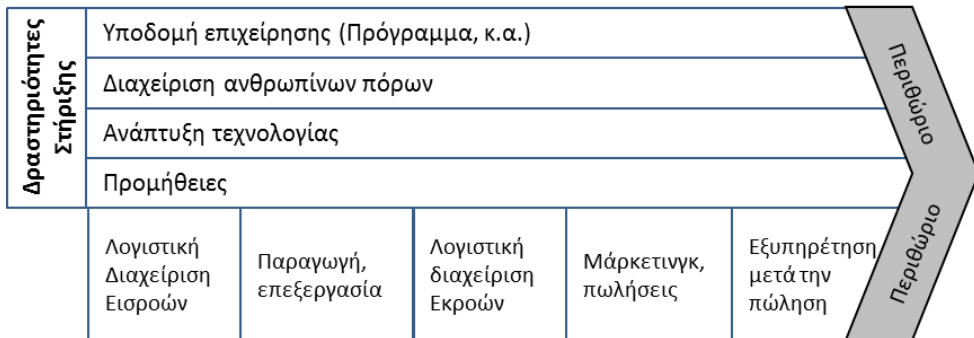
- Η καινοτομία μεταβάλλει τη γνώση της επιχείρησης άρα και τις ικανότητές της να παράγει και προωθεί νέα προϊόντα
- Η καινοτομία οδηγεί σε ανώτερα προϊόντα άρα καθιστά τα υπάρχοντα μη ανταγωνιστικά

Συνεπώς τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση καινοτομίας διαδικασιών προκύπτουν ως απόρροια της ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο Porter στο βιβλίο του **The competitive Advantage of Nations (1990)** σκιαγράφησε την ανταγωνιστική στρατηγική ως ένα συνδυασμό στόχων & μέσων δια των οποίων επιδιώκεται η επίτευξη των στόχων. Οι επιχειρήσεις αναζητούν ένα διε-

Θνές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δηλαδή μία ειδοποιοί διαφορά που θα τους δώσει προβάδισμα στο ανταγωνιστικό «παιχνίδι». **O Porter** αναφέρει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καλλιεργείται και υποστηρίζεται από τη βελτίωση, την καινοτομία και την αλλαγή. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται σε αυτό που **o Porter** ορίζει ως «αλυσίδα αξίας»_(βλέπε διάγραμμα 1 και 2), και το οποίο περιλαμβάνει ολόκληρη τη σειρά των διαδικασιών στην παραγωγή του προϊόντος (κύκλωμα παραγωγής, Marketing, διανομής και εξυπηρέτησης του προϊόντος και τις “δραστηριότητες στήριξης” δηλαδή ανάπτυξη τεχνολογιών, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού κλπ).

Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση οργανώνει την “αλυσίδα αξίας” αποτελεί την επιχειρησιακή της στρατηγική. Τα στοιχεία αυτής της αλυσίδας έχουν διαφορετικό βάρος για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ανάλογα με τον κλάδο και τις συνθήκες.



Διάγραμμα 1: Η “αλυσίδα αξίας” (κατά τον M.PORTER)

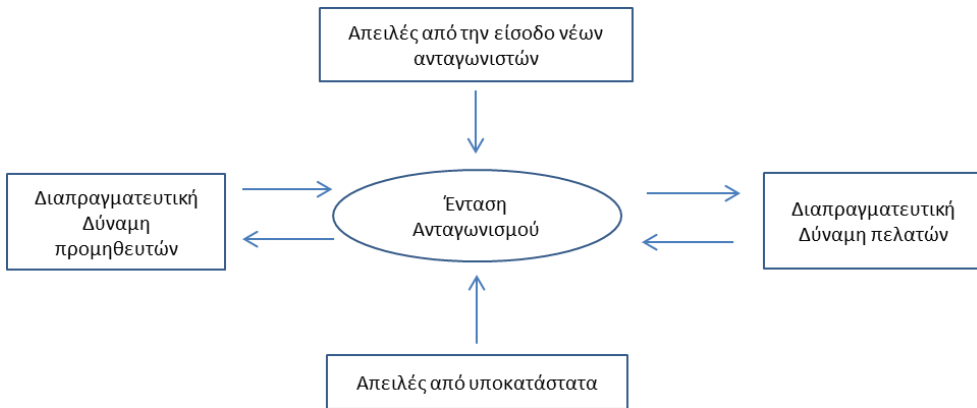
Κατά τον **Porter** επίσης η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων κατά μήκος της “αλυσίδας αξιών”, απαιτεί μία διαχείριση της ως σύστημα και όχι απλώς ως άθροισμα διαφόρων τμημάτων. Η αναδιάταξη της αλυσίδας με την αντιμετάθεση, απομάκρυνση, εμπλουτισμό ανασύνθεση διαδικασιών, βρίσκεται συχνά στην ρίζα σημαντικών βελτιώσεων των ανταγωνιστικών θέσεων με άξονα την καινοτομία.



Διάγραμμα 2: Το “σύστημα αξίας” (κατά τον M.PORTER)

Πως όμως ακριβώς η καινοτομία εξασφαλίζει οφέλη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση που την αναπτύσσει; Θα επιχειρηθεί να δοθεί απάντηση μέσα από την ανάλυση του υποδείγματος των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter (the five-forces model of competition). Σύμφωνα με τη προσέγγιση αυτή, οι συνθήκες ανταγωνισμού διαμορφώνονται από μια συνδυασμένη επίδραση πέντε παραγόντων, με άλλα λόγια σε κάθε δραστηριότητα ο χαρακτήρας του ανταγωνισμού ενσωματώνεται σε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις, που διαφέρουν από δραστηριότητα σε δραστηριότητα και από περίοδο σε περίοδο και είναι οι εξής:

1. Ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών
2. Ο κίνδυνος από την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
4. Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών
5. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 3:
Το Υπόδειγμα των Πέντε Ανταγωνιστικών Δυνάμεων του Porter

Στη συνέχεια αναλύεται η κάθε μία από τις δυνάμεις αυτές ξεχωριστά και το πως επιδρά η καινοτομία διαδικασιών στη διαμόρφωση πλεονεκτημάτων:

1ο. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών:

Η Απειλή για τους υφιστάμενους «παίκτες» συνίσταται στα εξής:

- Η παραγωγή θα αυξηθεί
- Νέοι είσοδοι ανταγωνιστών, ίσως οδηγήσουν σε πόλεμο τιμών
- Νέοι είσοδοι, ίσως φέρουν νέους πιο ανταγωνιστικούς πόρους
- Τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά.

Η καινοτομία όμως διαμορφώνει «εμπόδια εισόδου» για νέες επιχειρήσεις. Τα Εμπόδια εισόδου που προκύπτουν για τους επίδοξους νέους «παίκτες» από την εισαγωγή καινοτόμων εντοπίζονται στα εξής σημεία :

- Δημιουργούν οικονομίες μεγέθους και από το κόστος για λειτουργία σε μικρότερα μεγέθη. Όσο πιο υψηλό είναι το κόστος αυτό, τόσο πιο δύσκολη είναι η είσοδος νέων ανταγωνιστών.
- Αναπτύσσει τεχνολογικό know – how που δεν έχουν οι επίδοξοι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να προμηθευτούν

- Εξασφαλίζει πρόσβαση σε δίκτυα διανομής/ διακίνησης
- Εξασφαλίζουν διαφοροποίηση προϊόντος σε χαρακτηριστικά, ιδιότητες, όνομα, image, ποιότητα και εξυπηρέτηση.
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια. Όσο πιο πολλά κεφάλαια απαιτούνται για αρχική επένδυση τόσο πιο δύσκολη είναι η είσοδος.
- Νομοθεσία/ Ρυθμίσεις

2ο. Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Πελατών

Όσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, τόσο πιο πιθανό είναι οι τιμές των προϊόντων να είναι χαμηλές ή το κόστος υψηλό, με αποτέλεσμα τα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων να είναι και αυτά περιορισμένα.

Η δύναμη των πελατών είναι μεγάλη όταν :

- Ο αριθμός των πελατών είναι μεγάλος σε σχέση με τους προμηθευτές.
- Όταν αγοράζουν ένα μεγάλο ποσοστό του προϊόντος της κλάδου.
- Όταν αγοράζουν τυποποιημένα προϊόντα.
- Όταν οι πελάτες αντιμετωπίζουν χαμηλό κόστος μετακίνησης από προμηθευτή σε προμηθευτή. Αντίθετα εάν το κόστος αυτό είναι υψηλό τότε ο αγοραστής “δένεται” με τον εκάστοτε προμηθευτή.
- Όταν οι πελάτες έχουν πλήρη πληροφόρηση. Στη περίπτωση που οι πελάτες έχουν πλήρη γνώση των συνθηκών ζήτησης, των πραγματικών τιμών αγοράς και του κόστους παραγωγής, τότε είναι σε θέση να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση στους προμηθευτές απ’ ότι αν η πληροφόρηση τους είναι φτωχή. Με πλήρη πληροφόρηση, ο αγοραστής μπορεί να είναι σίγουρος ότι επιτυγχάνει τις καλύτερες δυνατές τιμές και επίσης είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τα παράπονα του προμηθευτή ότι με τέτοιες τιμές κινδυνεύει η βιωσιμότητά του.

Η καινοτομία μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη διαχείριση των πελατών διότι:

- Μειώνει το κόστος παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών άρα και την τελική τιμή προς πελάτες
- Προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες διατηρώντας το ενδιαφέρον τους για την επιχείρηση και τα προϊόντα της
- Προσφέρει τα μέσα και τα εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης των πελατών ώστε να επιβραβεύονται οι καλύτεροι και πιστότεροι μέσα από τη διαχείριση πληροφορίας για αυτούς.

3ο. Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν διαπραγματευτική δύναμη στην επιχείρηση, υπό την απειλή αύξησης των τιμών ή μείωσης της ποιότητας των υλικών και υπηρεσιών που προσφέρουν.

Ισχυροί προμηθευτές είναι ικανοί να ιδιοποιηθούν ένα μεγάλο μέρος της αξίας που δημιουργεί το προϊόν στους αγοραστές, με αποτέλεσμα τα κέρδη της επιχείρησης να είναι μικρά, λόγω της αδυναμίας μετακύλισης της αυξήσεως του κόστους στους αγοραστές, με αντίστοιχη αύξηση των τιμών του προϊόντος.

Η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν:

- Το προϊόν των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένο και όχι τυποποιημένο.
- Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στη παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης και επηρεάζει σημαντικά τη ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος.
- Το κόστος μετακίνησης σε άλλους προμηθευτές είναι υψηλό.
- Υπάρχει η δυνατότητα “ολοκλήρωσης προς τα εμπρός” του προμηθευτή εάν δεν επιτύχει ικανοποιητικές τιμές πωλήσεως.

Η καινοτομία μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη διαχείριση των προμηθευτών διότι:

- Παρέχει τη δυνατότητα καθετοποίησης της παραγωγής παρακάμπτοντας τους προμηθευτές
- Μέσα από τη διαχείριση της πληροφορίας και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ισχυρής θέσης, η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει εσωτερικό ανταγωνισμό μεταξύ των προμηθευτών και να επιλέξει τον καλύτερο
- Μειώνει το κόστος μετακίνησης σε άλλους προμηθευτές
- Συμβάλλει στην δυνατότητα συνεργασίας και συμπαραγωγής προϊόντων με τους προμηθευτές καθιστώντας τους συνεργάτες και συνεταίρους

4ο. Απειλή από την ύπαρξη Υποκατάστατων προϊόντων

Η επάρκεια και διαθεσιμότητα ανταγωνιστικών σε τιμή υποκατάστατων προϊόντων:

- οδηγεί στην οριοθέτηση άνω ορίων στις τιμές που η επιχείρηση θα μπορούσε να καθορίσει.
- επιτρέπει τη σύγκριση ποιότητας / απόδοσης.

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων μπορεί να καταστεί «επικίνδυνη» για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις όταν:

- όταν το κόστος συναλλαγής των πελατών είναι χαμηλό.
- όταν τα υποκατάστατα έχουν χαμηλή τιμή / καλύτερη ποιότητα
- όταν οι προμηθευτές τους είναι ισχυροί.

Η καινοτομία μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη διαχείριση της απειλής των υποκατάστατων διότι:

- Διασφαλίζει υψηλή ποιότητα σε ανταγωνιστική τιμή σε σχέση με τα υποκατάστατα

- Συμβάλλει στη μείωση της τιμής ώστε τα προϊόντα να έχουν ανταγωνιστική τιμή σε σχέση με τα υποκατάστατα
- Εξασφαλίζει ευελιξία της παραγωγής, η οποία επιτρέπει τη γρήγορη προσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβολές της αγοράς, και μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση και στην παραγωγή των υποκατάστατων προϊόντων

5ο. Ένταση του Ανταγωνισμού

Ο ανταγωνισμός είναι συνήθως η πιο ισχυρή (σημαντική) δύναμη από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις.

Ανταγωνιστικές αγορές, μετατρέπονται σε “πεδία μαχών” όπου τα όπλα είναι οι τιμές, η ποιότητα, η απόδοση, η εξυπηρέτηση η διαφήμιση, τα κανάλια διανομής και οι καινοτομίες. Το κόστος έχει συχνά την μορφή των χαμηλών κερδών.

Ο **ανταγωνισμός** ανάμεσα στις επιχειρήσεις είναι μεγάλος όταν:

- Υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές ιδίου μεγέθους και ισχύος .
- Όταν η ζήτηση είναι σταθερή ή χαμηλή.
- Όταν υπάρχουν υψηλά σταθερά κόστη, τα οποία οδηγούν σε μείωση περιθωρίων κέρδους, και καθιστούν τη αύξηση του όγκου πωλήσεων επιθυμητή.
- Όταν το κόστος συναλλαγής των πελατών είναι χαμηλό και όταν τα προϊόντα είναι μη τυποποιημένα.
- Όταν μερικοί ανταγωνιστές επιδιώκουν την επιθετική αναζήτηση μεριδίων αγοράς.
- Όταν τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά .Π.χ υψηλό κόστος αποζημίωσης εργαζομένων ή εργοστάσια υψηλής ειδίκευσης δεν μετατρέπονται σε άλλη χρήση.

Η καινοτομία μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη διαχείριση της απειλής των ανταγωνιστών διότι:

- Οδηγεί σε νέες ευκαιρίες και είσοδο σε νέες αγορές όπου ο ανταγωνισμός είναι χαμηλός ή μηδενικός
- Δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα κόστους, διαχείρισης προμηθευτών και πελατών, οικονομιών μεγέθους σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- Τυποποιεί προϊόντα και διαδικασίες ακολουθώντας πρότυπα που δεν μπορούν να ακολουθήσουν οι ανταγωνιστές

2.6 Πότε μια καινοτόμος «ιδέα» αποτελεί επιχειρηματική ευκαιρία

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε:

- πότε μια ιδέα αποτελεί επιχειρηματική ευκαιρία
- Τις βασικές μορφές επιχειρηματικών ευκαιριών

2.6.1 Πότε η «ιδέα» αποτελεί επιχειρηματική ευκαιρία

Η αγορά είναι ο νοητός χώρος όπου συναντώνται αγοραστές και πωλητές. Οι αγοραστές αναζητούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που θα ικανοποιήσει κάποια ανάγκη ή επιθυμία τους και οι πωλητές προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που θεωρούνται ότι καλύπτουν αυτές τις ανάγκες και επιθυμίες. Όταν δεν υπάρχει προϊόν ή υπηρεσία που να ικανοποιεί μια ανάγκη των αγοραστών, τότε υπάρχει ένα κενό στην αγορά και συνεπώς μια πιθανή επιχειρηματική ευκαιρία. Μ' άλλα λόγια, η επιχειρηματική ευκαιρία ταυτίζεται με την δυνατότητα να ικανοποιηθεί μια ανάγκη της αγοράς (ή ένα ενδιαφέρον της ή μια επιθυμία της).

Η ανάγκη/ επιθυμία μιας μεγάλης μερίδας ανθρώπων να απαλλαγούν από τα γυαλιά μυωπίας αποτέλεσε επιχειρηματική ευκαιρία και οδήγησε στην δημιουργία των φακών επαφής και των διορθωτικών επεμβάσεων με laser (λείζερ).

Επιχειρηματική ευκαιρία μπορεί να αποτελέσει και ο δημιουργικός συνδυασμός πόρων ή ικανοτήτων, οι οποίες μένουν ανεκμετάλλευτες, ώστε να παραχθεί ένα καλύτερο προϊόν ή μια υπηρεσία, που βεβαίως και αυτό θα καλύπτει μια ανάγκη της αγοράς.

Η τεχνολογία για να φτιαχτεί ένα υλικό που συνδυάζει χαρακτηριστικά μετάλλου και γυαλιού μπορεί να αναπτυχθεί πολύ πριν υπάρξουν γνωστές εφαρμογές αυτής της τεχνολογίας στην πράξη. Κάποια μέρα λοιπόν ένας επιχειρηματίας μπορεί να αντιληφθεί μια ανάγκη της αγοράς, της οποίας η κάλυψη απαιτεί την παραγωγή ενός προϊόντος το οποίο να συνδυάζει τα χαρακτηριστικά του μετάλλου και του γυαλιού.

Η γένεση ιδεών που επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης της δημιουργικότητας αποτελεί αναγκαία, αλλά όχι ικανή, συνθήκη για την προώθηση της καινοτομίας. Μια ιδέα μπορεί να είναι πρωτοποριακή και καινοτομική, αλλά αυτό δε σημαίνει απαραίτητα ότι αποτελεί επιχειρηματική ευκαιρία. Για να μετατραπεί μια ιδέα σε ευκαιρία θα πρέπει να συντρέχουν δύο προϋποθέσεις:

- **Να είναι ρεαλιστική**, δηλαδή να έχει η επιχείρηση τους κατάλληλους πόρους και τις ικανότητες ώστε να την υλοποιήσει.
- **Να είναι συμφέρουσα**, δηλαδή να εξυπηρετεί κάποια ανάγκη της αγοράς, να είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές (είτε επειδή μπορεί να προστατευτεί με πατέντες είτε επειδή είναι πολύπλοκη και δεν γίνεται εύκολα κατανοητή), και να εξασφαλίζει ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους.

Αυτό σημαίνει ότι από το χαρτοφυλάκιο των νέων ιδεών θα πρέπει να αξιολογηθούν και να εντοπιστούν εκείνες που μπορούν να αποτελέσουν αποδοτικές επιχειρηματικές ευκαιρίες.

2.6.2 Οι βασικές μορφές επιχειρηματικών ευκαιριών

Η ουσία της διαδικασίας εντοπισμού των επιχειρηματικών ευκαιριών επικεντρώνεται στον προσδιορισμό μιας ανάγκης των ανθρώπων που είτε υπάρχει και δεν έχει καλυφθεί είτε μπορεί να δημιουργηθεί και να επιβληθεί ως ανάγκη. Εάν προσδιορίσουμε το πώς θα καλύψουμε την ανάγκη αυτή, δηλαδή ποιά επιχειρηματική λύση θα δώσουμε για την κάλυψή της, βρισκόμαστε μπροστά σε μια επιχειρηματική ευκαιρία.

Όμως, το παιχνίδι του εντοπισμού των επιχειρηματικών ευκαιριών (προσδιορισμός ανάγκης — προσδιορισμός λύσης) είναι πιο σύνθετο, γιατί απλούστατα οι ανάγκες, αλλά και ο τρόπος κάλυψης των αναγκών (οι λύσεις δηλαδή) μπορεί να είναι άγνωστες.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι μορφές των επιχειρηματικών ευκαιριών με βάση τη λύση που προτείνεται από τον επιχειρηματία και την ανάγκη που ικανοποιούν.

ΑΝΑΓΚΗ			
		Άγνωστη	Γνωστή
ΛΥΣΗ	Άγνωστη	Όνειρα - Όραμα	Επίλυση Προβλήματος
	Γνωστή	Μεταφορά Τεχνολογίας	Δημιουργία Επιχείρησης

Η ανάλυση θυμίζει λίγο τη θεωρία παιγνίων του Nash. Ποια ουσιαστικά είναι η βέλτιστη επιλογή για την επιχείρηση ; Και αντίστοιχα τι θα έκανε ο ανταγωνιστής μας που θέλει και αυτός να καινοτομήσει; Οι συνδυασμοί είναι συγκεκριμένοι:

- Άγνωστη Ανάγκη –Άγνωστη Λύση
- Άγνωστη Ανάγκη –Γνωστή Λύση
- Γνωστή Ανάγκη – Άγνωστη Λύση
- Γνωστή Ανάγκη –Γνωστή Λύση

Στην πρώτη επιλογή («Όνειρα -Όραμα») βρίσκονται οι ιδέες και τα αποτελέσματα βασικής έρευνας που προέρχονται από καλλιτέχνες, οραματιστές επιχειρηματίες και εφευρέτες που επιθυμούν να ωθήσουν την τεχνολογία και τη γνώση σε νέα όρια χωρίς να έχουν στο μυαλό τους να ικανοποιήσουν κάποια ανάγκη της αγοράς.

Σε αυτή την περίπτωση ο κίνδυνος που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας είναι πολύ μεγάλος καθώς είναι πιθανό να μην μπορέσει να δημιουργήσει ένα νέο προϊόν και ακόμα και αν το δημιουργήσει, να μην υπάρχουν καταναλωτές που να το χρειάζονται.

Σε αυτή την κατηγορία θα μπορούσαμε να κατατάξουμε τις επίμονες προσπάθειες των αδελφών Wright (Ράιτ) να πραγματοποιήσουν την πρώτη τους πτήση το 1903. Την εποχή εκείνη κανείς, ούτε οι ίδιοι οι αδελφοί Wright, δεν μπορούσαν να σκεφτούν τις τεράστιες επιχειρηματικές ευκαιρίες που θα προέκυπταν.

Στο δεύτερη περίπτωση («Μεταφορά Τεχνολογίας») υπάρχει η περίπτωση όπου γίνεται προσπάθεια να χρησιμοποιηθούν υπάρχουσες τεχνολογίες για να αναπτυχθούν νέα προϊόντα ή να βελτιωθούν υπάρχοντα προϊόντα. Το επίπεδο κινδύνου που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας σε αυτή την περίπτωση είναι ανάλογο με αυτό στην περίπτωση της «επίλυσης προβλήματος». Ο επιχειρηματίας μπορεί να καταλήξει με ένα προϊόν που δεν εξυπηρετεί καμία ανάγκη της αγοράς.

Ο Howard Head (Χάουαρντ Χεντ) ήταν μηχανικός που κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου κατάφερε να ελαφρύνει ορισμένα μεταλλικά μέρη των αεροσκαφών. Μετά τον πόλεμο μετέφερε την τεχνολογία που είχε αναπτύξει για τα αεροσκάφη στα πέδιλα του σκι και στις ρακέτες του τένις. Έφτιαξε πέδιλα και ρακέτες από το ελαφρό μέταλλο που είχε εφεύρει αντικαθιστώντας έτσι τα ξύλινα που χρησιμοποιούνταν ως τότε.

Στην τρίτη περίπτωση («Επίλυση Προβλήματος») εντάσσονται καταστάσεις για τις οποίες γνωρίζουμε μια συγκεκριμένη ανάγκη της αγοράς και προσπαθούμε να βρούμε κάποιο προϊόν ή υπηρεσία που θα την καλύψει.

Έχοντας εντοπίσει μια ανάγκη της αγοράς, μειώνεται ο κίνδυνος που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας σε σχέση με την προηγούμενη περίπτωση, αλλά και πάλι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να μην μπορέσει να βρει εκείνο το προϊόν ή υπηρεσία που καλύπτει αυτή την ανάγκη.

Πάρα πολλά προϊόντα και υπηρεσίες που καθημερινά χρησιμοποιούνται, όπως οι ψηφιακοί δίσκοι CD και DVD, προέκυψαν από την ανάγκη για καλύτερη ποιότητα ήχου και εικόνας αντίστοιχα.

Στην τέταρτη περίπτωση – κάτω δεξί κελί («Δημιουργία Επιχείρησης»), η ανάπτυξη της ευκαιρίας περιλαμβάνει το ταίριασμα γνωστών πόρων και αναγκών για τη δημιουργία μιας επιχείρησης που μπορεί να παραγάγει προϊόντα, τα οποία χρειάζονται οι καταναλωτές. Εδώ ο κίνδυνος που παρουσιάζει η επιχειρηματική ευκαιρία είναι πολύ μικρότερος σε σχέση με τις προηγούμενες περιπτώσεις. Ο επιχειρηματίας έχει στο νου του μια πραγματική ανάγκη της αγοράς και επίσης γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο μπορεί η ανάγκη αυτή να ικανοποιηθεί.

Ο κ. Χατζηγιάννου, ο οποίος γνώριζε την ανάγκη των ταξιδιωτών για φθηνά αεροπορικά εισιτήρια και είχε τους απαραίτητους πόρους, ίδρυσε την EasyJet.

Ο πίνακας που παρουσιάστηκε πιο πάνω περιγράφει μια πορεία από καταστάσεις, στις οποίες τόσο το πρόβλημα, όσο και η λύση είναι άγνωστα (πάνω αριστερά), σε καταστάσεις όπου είτε το πρόβλημα είτε η λύση (αλλά όχι και τα δύο) γίνονται γνωστά (πάνω δεξιά, κάτω αριστερά), σε καταστάσεις όπου τόσο το πρόβλημα όσο και η λύση του είναι γνωστά (κάτω δεξιά).

Επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργηθούν σε καθένα από τα τρία κελιά (εκτός, λογικά, από αυτό των «ονείρων»), αλλά, όταν μια επιχείρηση δημιουργείται σε καταστάσεις όπου είτε το πρόβλημα είτε η λύση είτε και τα δύο είναι άγνωστα, θα είναι λιγότερο πιθανό να επιτύχει απ' ό,τι εκείνες που δημιουργούνται όταν και το πρόβλημα και η λύση του είναι γνωστά.



Παράδειγμα:

Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα ο Τζον Σμιθ Πέμπερτον προσπαθούσε να βρει ένα καινούριο φάρμακο για τον πονοκέφαλο. Συνεπώς λειτουργούσε στη λογική «Γνωστή Ανάγκη – Άγνωστη Λύση». Ο Πέμπερτον ξεκίνησε να ψάχνει στα λιμάνια της Σαβάννα (Savannah) της πολιτείας Τζόρτζια, αναζητώντας το ιδανικό μείγμα φρέσκων συστατικών και μπαχαρικών από όλο τον κόσμο - μέχρι που τελικά το Μάιο του 1886, μέσα στο εργαστήριό του, «γεννήθηκε» η πρώτη σταγόνα του πιο δημοφιλούς προϊόντος στον κόσμο: της Coca-Cola.

Όταν το πείραμα ολοκληρώθηκε, το πήγε στο φαρμακείο του Τζέικομπς, που βρισκόταν λίγο παρακάτω. Εκεί πρόσθεσαν στο μείγμα ανθρακούχο νερό και το έδωσαν στους πελάτες να το δοκιμάσουν. Όλοι συμφώνησαν ότι αυτό το νέο αναψυκτικό, το οποίο στην αρχική μορφή του και ως το 1903 περιείχε και ποσότητα κοκαΐνης, ήταν κάτι το ξεχωριστό. Έτσι, το φαρμακείο του Τζέικομπς άρχισε να το πουλά προς πέντε σεντς το ποτήρι. [Ο λογιστής του Πέμπερτον, Φρανκ Ρόμπινσον, έδωσε στο μείγμα το όνομα Coca-Cola και το έγραψε με τον χαρακτηριστικό γραφικό του χαρακτήρα. Αυτός είναι ο λογότυπος που χρησιμοποιείται μέχρι σήμερα.

Κατά το πρώτο έτος, η εταιρία πουλούσε 9 ποτήρια Coca Cola την ημέρα. Έναν αιώνα αργότερα, είχαν παραχθεί πάνω από 10 δισεκατομμύρια γαλιόνια σιρόπι. Όμως, ο Πέμπερτον ήταν περισσότερο εφευρέτης παρά επιχειρηματίας και δεν είχε ιδέα ότι είχε εφεύρει ένα από τα σπουδαιότερα προϊόντα στον κόσμο.

Τρία χρόνια αργότερα πούλησε την εταιρία του σε έναν επιχειρηματία της Ατλάντα, τον Asa Griggs Candler, έναντι 2.300 δολαρίων. Γεννημένος πωλητής, ο Κάντλερ μεταμόρφωσε την Coca-Cola από εφεύρεση σε επιχείρηση.

Γνώριζε πως υπήρχαν πολλοί διψασμένοι τριγύρω και βρήκε πανέξυπνους και καινοτόμους τρόπους να τους γνωρίσει αυτό το νέο αναψυκτικό. Χάριζε κουπόνια για τη δωρεάν δοκιμή της Coca Cola και εξόπλιζε τα φαρμακεία που διέθεταν το προϊόν με ρολόγια, υδρίες, ημερολόγια και φαρμακευτικές ζυγαριές, που έφεραν το σήμα της.

Ήταν μια επιθετική πρακτική, που αποδείχθηκε άκρως αποτελεσματική. Ως το 1895, ο Κάντλερ είχε κατασκευάσει εργοστάσια παραγωγής του σιροπιού στο Σικάγο, το Ντάλας και το Λος Άντζελες. Ο Τζόζεφ Βίντενχαρμ, ένας επιχειρηματίας από το Μισισίπι, ήταν ο πρώτος που εμφιάλωσε το αναψυκτικό. Το πρώτο μπουκάλι πωλήθηκε στις 12 Μαρτίου του 1894, ενώ έστειλε 12 φιάλες και στον Κάντλερ, ο οποίος, όμως, δεν ανταποκρίθηκε με ενθουσιασμό. Παρότι ήταν ένας πανέξυπνος και καινοτόμος επιχειρηματίας, δεν κατάλαβε τότε ότι το μέλλον βρισκόταν στα εμφιαλωμένα αναψυκτικά, που θα μπορούσαν οι πελάτες να τα παίρνουν μαζί τους οπουδήποτε. Πέντε χρόνια αργότερα, το 1899, δύο δικηγόροι από την Τσατανούγκα, ο Μπέντζαμιν Φ. Τόμας και ο Τζόζεφ Β. Γουάιτζεντ, εξασφάλισαν το αποκλειστικό δικαίωμα εμφιάλωσης και πώλησης του αναψυκτικού, έναντι ενός δολαρίου.

Η επιτυχία του αναψυκτικού συνοδεύτηκε και από την εμφάνιση πολλών απομιμήσεων, γεγονός που δεν άρεσε καθόλου στην εταιρία. Έτσι, η διαφήμιση άρχισε να εστιάζει στην αυθεντικότητα της Coca Cola, παροτρύνοντας τους καταναλωτές να «Απαιτούν το Γνήσιο» και «Να μην δέχονται υποκατάστατα». Για το σκοπό αυτό αποφασίστηκε η δημιουργία κι ενός μπουκαλιού με χαρακτηριστικό σχήμα. Το 1916, η Εταιρία Ρουτ Γκλας από την Ιντιάνα άρχισε να παράγει το διάσημο μπουκάλι με τις καμπύλες, το οποίο αποδείχτηκε εξαιρετικά επιτυχημένο (και εξακολουθεί να υπάρχει έως και σήμερα) χάρη στην ελκυστική του εμφάνιση, το πρωτότυπο σχέδιο και το γεγονός ότι ακόμη και στο σκοτάδι μπορούσες να αναγνωρίσεις το γνήσιο προϊόν.

Στις επόμενες δεκαετίες, η Coca Cola άρχισε να εισχωρεί στην Κούβα, στο Πουέρτο Ρίκο, στη Γαλλία και σε άλλες χώρες, για να κατακτήσει τελικά όλο τον κόσμο.

Τον Απρίλιο του 1985 αποφασίστηκε η αλλαγή της σύνθεσης του διάσημου αναψυκτικού, για πρώτη φορά έπειτα από 99 χρόνια. Σε δοκιμές γεύσης ο κόσμος ενθουσιάστηκε, αλλά στον πραγματικό κόσμο οι άνθρωποι είχαν αναπτύξει ένα βαθύ συναισθηματικό δέσιμο με την αυθεντική Coca Cola και εκλιπαρούσαν να τους τη δώσουν πίσω. Οι κριτικοί αποκάλεσαν την κίνηση αυτή ως τη μεγαλύτερη γκάφα στο μάρκετινγκ που είχε γίνει ποτέ. Έτσι, τον Ιούλιο του ίδιου χρόνου η αυθεντική συνταγή επέστρεψε στην αγορά ως Coca Cola Classic, και τοποθετήθηκε δίπλα στη New Coke.

Σήμερα, μόνο στις ΗΠΑ καταναλώνονται κάθε μέρα 6.000.000 φιάλες Coca-Cola, ενώ το σήμα της είναι αναγνωρίσιμο στο 98% του παγκόσμιου πληθυσμού. Η μητρική επιχείρηση Coca-Cola (The Coca-Cola Company) παράγει τη συμπύκνωση για τη Coca-Cola, η οποία στη συνέχεια πωλείται στους διάφορους εξουσιοδοτημένους εμφιαλωτές Coca-Cola ανά τον κόσμο. Οι εμφιαλωτές, που κρατούν εδαφικά τις αποκλειστικές συμβάσεις με την επιχείρηση, παράγουν το ολοκληρωμένο - τελικό προϊόν σε μεταλλικά κουτιά και φιάλες αναμιγνύοντας τη συμπύκνωση με καθορισμένη αναλογία με φιλτραρισμένο νερό και γλυκαντικές ουσίες. Οι εμφιαλωτές πωλούν και έπειτα διανέμουν την Coca-Cola σε μεταλλικά κουτιά και φιάλες στα λιανικά καταστήματα και τις αυτόματες μηχανές πώλησης. Η επιχείρηση Coca-Cola πωλεί επίσης τη συμπύκνωση σε αλυσίδες εστιατορίων και υπηρεσίες διανομής τροφίμων.

Η επιχείρηση Coca-Cola, περιστασιακά, έχει εισαγάγει άλλα αναψυκτικά τύπου κόλα (π.χ. Coca Cola Zero, Diet Coke κ.α.). Η επιχείρηση Coca-Cola παράγει και άλλα μη αλκοολούχα ποτά - αναψυκτικά που δεν φέρνουν το μεγάλο εμπορικό σήμα Coca-Cola, όπως Sprite, Φάντα, Ribb, αλλά το σήμα κατατεθέν της επιχείρησης Coca-Cola συνήθως βρίσκεται αναγραμμένο στη *συσκευασία*.

Στην Ελλάδα, το Γενικό Χημείο του Κράτους έδωσε το πράσινο φως για την κυκλοφορία της στις 11 Φεβρουαρίου 1964, αλλά χρειάστηκαν 5 χρόνια μέχρι να κάνει την εμφάνισή της στα ράφια των καταστημάτων, στις 10 Αυγούστου 1969. Η Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως που εμφιαλώνει το ποτό στην Ελλάδα εξελίχτηκε εξίσου σε μεγάλη εταιρία με εγκαταστάσεις σε 28 χώρες.

Πηγή: Wikipedia

(Σύνοψη)

Ο σχεδιασμός αποτελεί το πρώτο και σημαντικό βήμα στην υλοποίηση και την εφαρμογή μιας καινοτόμου ιδέας. Απαιτεί χρονοπρογραμματισμό και τη χρήση εξειδικευμένων εργαλείων. Εν συνεχεία απαιτείται να αποσαφηνιστεί εάν η καινοτομία θα παραχθεί εσωτερικά ή θα ανατεθεί σε τρίτους.

Κατά την ανάπτυξη της καινοτομίας, η επιχείρηση καλό είναι να προχωρά σε πιλοτική εφαρμογή της, όπως δοκιμή της καινοτομίας από επιλεγμένη ομάδα πελατών και τον έλεγχο των χαρακτηριστικών της καινοτομίας (π.χ. ποιότητα, λειτουργικότητα) από ανθρώπους μέσα στην επιχείρηση.

Μετά την πιλοτική εφαρμογή της καινοτομίας και τις ενδεχόμενες διορθωτικές ενέργειες, η επιχείρηση πρέπει να προχωρήσει στο τελικό στάδιο της παραγωγής σε ευρεία κλίμακα και στη διάθεση του προϊόντος ή στην προσφορά υπηρεσίας στην αγορά.

Επιχειρηματική ευκαιρία μπορεί να αποτελέσει και ο δημιουργικός συνδυασμός πόρων ή ικανοτήτων, οι οποίες μένουν ανεκμετάλλευτες, ώστε να παραχθεί ένα καλύτερο προϊόν ή μια υπηρεσία, που βεβαίως και αυτό θα καλύπτει μια ανάγκη της αγοράς.

Κεφάλαιο 3. Καινοτομία στην οργανωσιακή συμπεριφορά της επιχείρησης & ενδυνάμωση της δημιουργικότητας του ανθρώπινου δυναμικού

Σκοπός

Σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι η παρουσίαση μιας ολοκληρωμένης μεθοδολογίας καθώς και των αντίστοιχων τεχνικών για την «γέννηση» μιας καινοτόμου ιδέας, μέσα από την ανάπτυξη και βελτίωση της δημιουργικότητας των υπαλλήλων και των στελεχών της επιχείρησης.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά το τέλος του κεφαλαίου αυτού θα έχετε τη δυνατότητα να:

- Περιγράψετε την έννοια της οργανωσιακής καινοτομίας.
- Απαριθμείτε τρόπους ανάπτυξης κουλτούρας καινοτομίας.
- Ορίζετε την έννοια της δημιουργικότητας.
- Αναλύετε τη φύση της δημιουργικότητας.
- Αναφέρετε τα χαρακτηριστικά του δημιουργικού ατόμου.
- Περιγράψετε τις φάσεις της δημιουργικής διαδικασίας.
- Εξηγείτε τη σημασία της δημιουργικής σκέψης και να περιγράψετε τους παράγοντες που την επηρεάζουν.
- Εφαρμόζετε διαδικασίες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη κλίματος δημιουργικότητας και καινοτομίας στο εργασιακό σας περιβάλλον.
- Να εφαρμόζετε μια σειρά τεχνικών που βελτιώνουν τη δημιουργικότητα και συμβάλλουν στην παραγωγή καινοτόμων ιδεών.

{ Έννοιες Κλειδιά }

- Οργανωσιακή Καινοτομία
- Κουλτούρα Καινοτομίας
- Δημιουργική σκέψη.
- Δημιουργικότητα
- Καινοτομία
- Ομάδα
- Κριτική σκέψη
- Καταιγισμός Ιδεών
- Τα έξι καπέλα
- Η τεχνική των Δελφών
- Ομάδες Εστίασης
- Αναίρεση Κανόνων
- Κατάλογος Osborne

3.1 Ορισμός και Χαρακτηριστικά της οργανωσιακής καινοτομίας

Στην υποενότητα αυτή θα εξεταστούν:

- Ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής καινοτομίας
- Παραδείγματα και Εφαρμογές Οργανωσιακής Καινοτομίας

3.1.1 Ορισμός και Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Καινοτομίας

Η Οργανωσιακή Καινοτομία αναφέρεται στον σχεδιασμό και εφαρμογή κάποιας νέας μορφής οργάνωσης της επιχείρησης, στην εφαρμογή νέων μεθόδων ή μεταβολών των μεθόδων, όσον αφορά τη δομή ή τη διοίκηση της επιχείρησης, με στόχο τη βελτίωση της χρήσης και αξιοποίησης των γνώσεων στην επιχείρηση, της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών ή της αποτελεσματικότητας των ροών εργασίας. Μπορεί επίσης να αναφέρεται στο σχεδιασμό και στην κατασκευή νέου βιομηχανικού εξοπλισμού, στην υλοποίηση ενός έργου με νέο τρόπο διαχείρισης ή να υποδηλώνει ένα νέο τρόπο σκέψης για την αντιμετώπιση μιας κατάστασης ή ενός προβλήματος.

Η εφαρμογή νέων μεθόδων και πρακτικών αναφέρεται :

- στις επιχειρησιακές πρακτικές (π.χ. διαχείριση γνώσης)
- στις διαδικασίες εσωτερικής οργάνωσης και διοίκησης (π.χ. διατομεακές ομάδες)
- στο σχεδιασμό των εξωτερικών σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές (π.χ. στρατηγική συνεργασία με τους προμηθευτές)

Η υιοθέτηση πρακτικών Οργανωσιακής Καινοτομίας διευκολύνει την πρόσβαση σε μη εμπορικά ή παραγωγικά πλεονεκτήματα όπως:

- την αποτύπωση της μη κωδικοποιημένης γνώσης
- Τη συνεργασία και η δικτύωση
- Τη μείωση των δαπανών προμηθειών

Οργανωσιακής καινοτομίας

- Ομάδες εργασίας (Work Teams)
- Καθιέρωση μιας νέας Βάσης δεδομένων για βέλτιστες πρακτικές, ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και άλλη γνώση
- Εισαγωγή Ολοκληρωμένου Συστήματος Παρακολούθησης Δραστηριοτήτων (Integrated Monitoring System) & CRM
- Εισαγωγή Συστημάτων Διοίκησης & Βελτίωσης (Management Systems)
- Προγράμματα Εταιρικής Βιωσιμότητας & Αειφορίας (Sustainability Programmes)
- Εισαγωγή Συστήματος Διοίκησης της Επιχειρησιακής Απόδοσης (Business Performance System)
- Διαλειτουργική Ομάδα Εργασίας (Cross-Functional Team)
- Καινοτομία στην οργανωτική & λειτουργική δομή
- Συμβουλευτική προς τους εργαζόμενους (Regular Individual Consultation)
- Ενταξιοποίηση δραστηριοτήτων (Activities Integration)
- Συνεργασία με προμηθευτές και υπεργολάβους
- Συνεργασία με πελάτες
- Συνεργασία με φορείς για από κοινού υλοποίηση δραστηριοτήτων
- Outsourcing υπηρεσιών / δραστηριοτήτων
- Τηλεργασία
- Δικτύωση επιχειρήσεων (Clustering / Networking)
- Αξιοποίηση on-line Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media)
- Benchmarking

Η **Οργανωσιακή Καινοτομία** (organisational innovation) είναι η εφαρμογή μίας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές της εταιρείας, στον εργασιακό χώρο, την οργάνωση ή τις εξωτερικές σχέσεις. Μπορεί να στοχεύει στην αύξηση της απόδοσης μέσω της μείωσης των διοικητικών ή συναλλακτικών δαπανών, τη βελτίωση της ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο, την απόκτηση πρόσβασης σε μη εμπορεύσιμα στοιχεία του ενεργητικού (όπως η μη κωδικοποιημένη εξωτερική γνώση) ή τη μείωση των δαπανών για προμήθειες.

Οργανωσιακή Καινοτομία στο κύκλωμα Logistics

Το κύκλωμα Logistics της επιχείρησης και ειδικότερα ο τρόπος διανομής αποτελεί έναν από τους τομείς όπου πρωτοεμφανίστηκαν οργανωσιακές καινοτομίες. Το κύκλωμα αυτό παρουσιάζει συνήθως ιδιαίτερα υψηλά κόστη, τα οποία κρίνεται αναγκαίο να διερευνηθούν, ώστε να εντοπιστούν πρόσφορες περιοχές αναδιοργάνωσης, οι οποίες θα επιφέρουν βελτιστοποίηση της χρήσης των διατιθέμενων πόρων και ως εκ τούτου καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

Με τον όρο Logistics νοούνται οι διαδικασίες διαχείρισης των αποθεμάτων μιας επιχείρησης, από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν, στην κατάλληλη ποσότητα, ποιότητα, τόπο και χρόνο και στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, αξιοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους. Κάθε σύγχρονη οικονομική μονάδα επιδιώκει την μεγιστοποίηση της αξίας των αγαθών/υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της. Η εφαρμογή των Logistics επιδιώκει να συντονίσει όλες τις προσπάθειες που γίνονται σε κάθε κρίκο της αλυσίδας εφοδιασμού, έτσι ώστε η επιδιωκόμενη αύξηση της αξίας σε μία φάση να μην προκαλεί μείωση της πρότυπης αξίας σε προηγούμενη ή επόμενη φάση. Η λειτουργία των Logistics αποτελεί μία σύνθεση με σκοπό την βελτιστοποίηση των επί μέρους λειτουργιών: management του εφοδιαστικού περιβάλλοντος, διοίκηση μεταφορικής λειτουργίας, αποθήκευση και έλεγχος πρώτων υλών, διοίκηση παραγωγής, προγραμματισμός και προβλέψεις, διανομή προϊόντων, εξυπηρέτηση πελατών και service, διαχείριση υποπροϊόντων και ακρήστων κ.ά.

Στο πλαίσιο της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να ελεγχθεί όλο το κύκλωμα Logistics και πιο συγκεκριμένα:

- Η Διαδικασία Παραγγελιοληψίας
- Η Προετοιμασία Παραγγελιών
- Η Παράδοση των Παραγγελιών στους Πελάτες
- Ο Εφοδιασμός της Αποθήκης.
- Το κόστος ανά όχημα Διανομής, το αποτελείται από τα ακόλουθα στοιχεία:
 - Κόστος καυσίμου
 - Κόστος μισθοδοσίας οδηγού
 - Κόστος επισκευών – ανταλλακτικών
 - Ασφάλεια, τέλη κυκλοφορίας, ΚΤΕΟ,
 - Κόστος διέλευσης διοδίων

Παράλληλα με την Κοστολογική Ανάλυση, θα πραγματοποιηθεί και auditing και αποτύπωση διαδικασιών του Κυκλώματος Logistics, όπου αναμένεται να εντοπιστούν σημεία δυσλειτουργίας και πιθανές κατευθύνσεις αναδιοργάνωσης. Τα κυριότερα σημεία στα οποία θα δοθεί έμφαση από την διαδικασία του auditing είναι τα εξής:

- Ποσοστό Εκμετάλλευσης ωφέλιμου φορτίου φορτηγών σε σχέση με το κόστος διανομής ανά μονάδα
- Η κατάσταση του στόλου των οχημάτων
- Το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών από τους οδηγούς για in-house logistics. Οι οδηγοί, οι οποίοι αποτελούν και μέρος της εικόνας της εταιρείας προς τον Πελάτη, πρέπει να αφιερώνουν τον χρόνο για μια «ποιοτική εξυπηρέτηση» και όχι να περιορίζονται στα απολύτως απαραίτητα.
- Ύπαρξη ευελιξίας στην κάλυψη έκτακτων αναγκών (παραδόσεις εκτός προγράμματος, αλλαγή συχνότητας επισκέψεων κτλ.), καθώς και αξιοπιστία στις παραδόσεις (ημέρα & ώρα παράδοσης, κτλ.)

Σημείωση: Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της οργανωσιακής καινοτομίας σε σύγκριση με άλλες οργανωσιακές αλλαγές σε μία εταιρεία είναι η εφαρμογή μίας οργανωσιακής μεθόδου η οποία δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν από την εταιρεία.

Η εφαρμογή για πρώτη φορά μεθόδων για την ανάπτυξη και την ενίσχυση της αφοσίωσης του προσωπικού, όπως συστήματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Η εισαγωγή για πρώτη φορά συστημάτων διαχείρισης της παραγωγής ή των προμηθειών, όπως συστήματα διαχείρισης της αλυσίδας προμηθειών, επανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών (business reengineering), «ευέλικτη παραγωγή» (“lean production”) και συστήματα διαχείρισης ποιότητας.

3.2 Κουλτούρα Καινοτομίας

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε:

- Το εννοιολογικό πλαίσιο της κουλτούρας καινοτομίας
- Τις ενέργειες διαμόρφωση Κουλτούρας Καινοτομίας στους Οργανισμούς

3.2.1 Το εννοιολογικό πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας

Σύμφωνα με τον Goffee (1997) η έννοια της κουλτούρας γενικά, αναφέρεται σε ιστορικά διαμορφωμένους οδηγούς για το πώς να ζει κανείς και για το πώς να προγραμματίζει συλλογικά τη ζωή του και περιλαμβάνει, σύμφωνα με τους ανθρωπολόγους, αξίες, «πιστεύω», πεποιθήσεις, σύμβολα και ιστορίες που οι άνθρωποι σε μια κοινωνία χρησιμοποιούν για να δώσουν σκοπό και νόημα στη ζωή τους.

Σε οργανωτικό επίπεδο, η έννοια της κουλτούρας άρχισε να χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια, για να δηλώσει έννοιες που παλιότερα καλύπτονταν λιγότερο ή περισσότερο από τους όρους *κοινωνικοί κανόνες*, *ρόλοι*, *αξίες μιας οργάνωσης*, *οργανωτικό κλίμα*. Ο όρος κουλτούρα θεωρείται πιο περιεκτικός και πιο εύστοχος. (Δελβινιώτη 2006)

Η εισαγωγή της έννοιας της οργανωτικής κουλτούρας και η αντικατάσταση των προηγούμενων όρων με τον όρο αυτό ξεκινάει και επεκτείνεται στην Αμερική κατά τις δεκαετίες του 1970 και 1980. Ο κυριότερος λόγος για τη στροφή αυτή είναι οι αναπόφευκτες συγκρίσεις που άρχισαν να κάνουν οι Αμερικανοί με τους Ιάπωνες ανταγωνιστές τους στο βιομηχανικό τομέα.

Σημείωση: Σύμφωνα με τους Ouchi & Wilkins (1985) η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των ιαπωνικών βιομηχανικών συγκροτημάτων αποδόθηκε στην ιδιότυπη οργανωσιακή κουλτούρα που είχαν, που και αυτή με τη σειρά της οφειλόταν στη διείσδυση της «εθνικής κουλτούρας» στην «κουλτούρα των εταιρειών». Στην Ιαπωνία η επιχείρηση εξασφαλίζει στον εργαζόμενο τη μονιμότητα και του προσφέρει ένα οικογενειακό κλίμα και αυτός, ως αντάλλαγμα, προσφέρει την αφοσίωσή του σε αυτή».

Ορισμός Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στην κοινή κουλτούρα μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης, που σύμφωνα με τον ορισμό του Pettigrew (1979) αποτελείται από συμπεριφορές, πρακτικές και αξίες που οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές μιας επιχείρησης αναμένεται να ακολουθήσουν.

Εναλλακτικά, θα έλεγε κανείς ότι η οργανωτική κουλτούρα αφορά στο πως γίνονται τα πράγματα σε μια επιχείρηση και βοηθά τους εργαζόμενους στην επιχείρηση να καταλάβουν ποιες συμπεριφορές τους είναι αποδεκτές και ποιες όχι και άρα πώς να συμπεριφέρονται σωστά για την επιχείρησή τους.

Προκειμένου να επιβιώσει κανείς μέσα στην επιχείρηση πρέπει να μάθει πώς αυτή λειτουργεί, ποιοι είναι οι κοινωνικοί κανόνες, οι αξίες και οι βασικές παραδοχές για τον τρόπο λειτουργίας, οργάνωσης και διοίκησής της.

Ο πιο ολοκληρωμένος και εύστοχος ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αυτός που δίνει ο Schein (1990), σύμφωνα με τον οποίο η κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως : *«ένα πλέγμα βασικών παραδοχών που εφευρέθηκαν, ανακαλύφθηκαν ή αναπτύχθηκαν από μια συγκεκριμένη ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα ιδιαίτερα προβλήματά της όσον αφορά την εξωτερική της προσαρμογή και την εσωτερική της ολοκλήρωση, (Δελθινιώτη 2006) και οι οποίες έχουν λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρούνται έγκυρες και κατά συνέπεια πρέπει να διδαχτούν στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και συναισθηματικής αντιμετώπισης των προβλημάτων».*

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι αξίες που έχει κάθε επιχείρηση και οι οποίες δημιουργούν την ξεχωριστή της οργανωτική κουλτούρα, θεωρούνται συχνά δεδομένες από τα μέλη της. Αποτελούν, δηλαδή, βασικές πεποιθήσεις που διαμορφώνονται από τους ίδιους τους εργαζομένους και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των αξιών και των πιστεύω τους. (Δελθινιώτη 2006)

Ως εκ τούτου η οργανωτική κουλτούρα έχει έντονη επίδραση στους εργαζομένους. Υπάρχουν και άλλοι ορισμοί της οργανωτικής κουλτούρας, όπως εκείνος των Deal & Kennedy (1982), σύμφωνα με τον οποίο η οργανωτική κουλτούρα αποτελεί ένα σύστημα άτυπων κανόνων που υπαγορεύει με σαφήνεια πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση. Στους ορισμούς αυτούς μπορεί κανείς να διακρίνει κοινά στοιχεία αλλά και ορισμένες διαφοροποιήσεις. (Δελθινιώτη 2006)

Στις κοινές παραδοχές μεταξύ των ορισμών για την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας εντοπίζονται τα εξής σημεία:

1. Η κουλτούρα δεν είναι πάντα εύκολο να οριστεί
2. Έχει πολλές διαστάσεις
3. Είναι σχετικά σταθερή αλλά χρειάζεται χρόνο για να καθιερωθεί ή να μεταβληθεί
4. Εκφράζει την ομαδική λύση για ορισμένες καταστάσεις.
5. Συνδέεται με συγκεκριμένες πεποιθήσεις και αξίες
6. Επειδή η κουλτούρα ως αντικείμενο διερεύνησης στο χώρο των επιχειρήσεων είναι κάτι νέο, υπάρχουν και πολλά σημεία διαφωνίας, όπως και διαφορετικές προσεγγίσεις και ερευνητικές μεθοδολογίες

Η οργανωσιακή κουλτούρα εκδηλώνεται, σύμφωνα με τον Schein (1989, 1990), σε τρία επίπεδα:

1. Τα παρατηρήσιμα φαινόμενα: Είναι αυτά που παρατηρεί κάποιος που έρχεται σε επαφή για πρώτη φορά με μια οργανωτική κουλτούρα (π.χ. οι γραπτοί κανόνες, η φιλοσοφία, τα παραγόμενα προϊόντα κ.λπ). Στην κατηγορία αυτή κατατάσσονται τα άμεσα παρατηρήσιμα στοιχεία μιας κουλτούρας (π.χ. η διεύθυνση του χώρου, ο τρόπος ενδυμασίας, ο τρόπος που επικοινωνούν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους) καθώς και στοιχεία που έχουν διαρκή μορφή, αλλά δεν είναι απαραίτητως άμεσα παρατηρήσιμα (π.χ. τα γραπτά αρχεία). Είναι σχετικά εύκολο να παρατηρήσει και να καταγράψει κανείς τα επιφανόμενα. Αυτό που είναι δύσκολο είναι να εντοπιστεί η πραγματική σημασία τους και το συγκεκριμένο πρότυπο ή σχήμα που ακολουθούν. Για να πετύχει κανείς κάτι τέτοιο πρέπει να αντιληφθεί και να κατανοήσει τις αξίες που διέπουν την επιχείρηση.

2. Τις αξίες που είναι κοινές και αποδεκτές απ' όλους (Shared Values): Αναφέρονται στο *δέον γενέσθαι*, στο τι πρέπει να γίνεται σε κάθε περίπτωση μέσα στην επιχείρηση. Είναι υιοθετημένοι λόγοι για τους οποίους τα πράγματα γίνονται με τον συγκεκριμένο τρόπο στην επιχείρηση (Κανόνες, Κώδικες δεοντολογίας, εταιρικός τρόπος δηλώσεων προς τρίτους)
3. Τις βασικές υποκείμενες παραδοχές (basic underlying assumptions): Περιλαμβάνουν τους μη ορατούς αλλά προσδιορίσιμους λόγους για τους οποίους τα μέλη μιας ομάδας αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και αισθάνονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο σε ότι αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης. (Η αποστολή της επιχείρησης (mission), ο τρόπος επίλυσης προβλημάτων, οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο χρόνος και ο χώρος, οι επιθυμητοί και ανεπιθύμητοι τρόποι συμπεριφοράς).



π αράδειγμα:

Η κουλτούρα της Ιαπωνικής εταιρείας Toyota, είναι γνωστή ως «Toyota Way» και εκφράζει τους τρόπους που εφαρμόζονται οι αξίες της καθημερινά από όλα τα μέλη της εταιρείας. Η κουλτούρα της συγκεκριμένης

εταιρείας στηρίζεται σε δύο βασικούς πυλώνες: *τη συνεχή βελτίωση και τον σεβασμό στον άνθρωπο*. «Όλες οι αξίες και οι μέθοδοι που συνιστά η Toyota Way αντανακλούν τον επηρεασμό τους από αυτές τις δύο θεμελιώδεις αρχές», δήλωσε σε ένα συνέδριο ο αντιπρόεδρος της Toyota Europe και πρώην πρόεδρος του Πανεπιστημίου Πειραιά κ. Αθανασόπουλος αναλύοντας και άλλες αξίες της, όπως είναι η πρόκληση, η λήψη στοιχείων και δεδομένων με στόχο τη λήψη των σωστών αποφάσεων και την ομαδικότητα. Ενδιαφέρον, έχει το στοιχείο ότι παρά τις πολιτισμικές διαφορές Ιαπωνίας – Δύσης δεν στάθηκαν εμπόδιο στη μεταλαμπάδευση της Toyota Way σε ολόκληρο τον κόσμο. Υπάρχει διάκριση ανάμεσα στις βασικές αξίες που έχουν μετατραπεί σε παραδοχές και τις αποδεκτές αξίες (Espoused values). Είναι πιο επιφανειακές, με την έννοια ότι έχουμε την ψευδαίσθηση ότι ισχύουν, αλλά στην πραγματικότητα δεν τηρούνται από την επιχείρηση πάντα. Οι αξίες αυτές είτε δηλώνονται προφορικά είτε εμφανίζονται γραμμένες στα καταστατικά, στα υπομνήματα κ.λπ. Σχετίζονται με αυτά που λένε τα μέλη μιας επιχείρησης, όχι όμως απαραίτητα με αυτά που πράττουν.



Η Southwest Airlines

Η εταιρική κουλτούρα που έχει αναπτύξει η Αμερικανική αεροπορική εταιρεία Southwest Airlines, είναι από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας της. Αν και η βασική αποστολή της Southwest είναι η απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη, η ύψιστη προτεραιότητα της είναι οι εργαζόμενοι. Η Southwest αναγνωρίζει ότι στον τομέα παροχής υπηρεσιών ικανοποιημένος εργαζόμενος σημαίνει ικανοποιημένος πελάτης.

Τι είδους εργαζόμενους αναζητεί και προσλαμβάνει η Southwest; Βασικά τους προσόντα πρέπει να είναι η αίσθηση του χιούμορ, η καλή διάθεση, η νοοτροπία εξυπηρέτησης, η διάθεση για σκληρή δουλειά, η ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης προβλημάτων, η ευκολία στη συνεργασία με τους συναδέλφους και στην ομαδική δουλειά. Η Southwest δεν δίνει σημασία σε διπλώματα και ακαδημαϊκούς τίτλους. Άλλωστε δεν είναι και μεγάλο μυστικό ότι οι οποιεσδήποτε επιστημονικές γνώσεις είναι πολύ συχνά άσχετες με την πραγματικότητα που αντιμετωπίζει καθημερινά ένας μάνατζερ στην εξάσκηση των καθηκόντων του.

Η εταιρεία δηλώνει ότι χρειάζεται προσωπικό που να τολμά να δοκιμάζει απελευθερωμένο από τον «μπαμπούλα» της επίπληξης, της αποδοκιμασίας, της απόλυσης. Και ο φόβος αυτός αρχίζει από τον αυταρχισμό του "αφεντικού" στην κορυφή και μπορεί να εξαλειφθεί μόνο από την κορυφή. Τα εκκεντρικά καμώματα του επικεφαλής της εταιρείας Herb Kelleher, οι μεταμφιέσεις του, η συνεχής παρουσία του στα αεροπλάνα και στα ιδιωτικά πάρτι και στα σπίτια των εργαζομένων της Southwest έχει ακριβώς αυτό το σκοπό. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί που εμπνέουν σεβασμό, θαυμασμό, αφοσίωση, όχι φόβο. Έτσι κατάφερε να δημιουργήσει μια ισχυρή κουλτούρα με βασικά στοιχεία την ευχάριστη - διασκεδαστική ατμόσφαιρα, που οδήγησε να διαμορφώσει ένα εργασιακό περιβάλλον και κλίμα όπου οι άνθρωποί της επιτυγχάνουν εξαιρετικές επιδόσεις, αισθανόμενοι ταυτόχρονα οι ίδιοι υψηλή ικανοποίηση και αφοσίωση – δέσμευση.

3.2.2 Διαμόρφωση Κουλτούρας Καινοτομίας στους Οργανισμούς

Η οργανωσιακή κουλτούρα βασίζεται στην ιστορία και τις παραδόσεις μιας επιχείρησης δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις αξίες και τους κοινωνικούς κανόνες που διέπουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα σε αυτή. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στην καινοτομία και το βαθμό συμμετοχής τους σε καινοτόμες δραστηριότητες. Η κουλτούρα της εταιρείας μπορεί να ενθαρρύνει ή να «παγώσει» τη διαδικασία καινοτομίας.

Συνεπώς η ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομίας σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης δεν αποτελεί μια διοικητική απόφαση ξεκομμένη από το κλίμα και την ατμόσφαιρα της επιχείρησης.

Αντίθετα το κλίμα που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το εάν θα παραχθούν, και εάν θα εφαρμοστούν τελικά οι καινοτομίες που θα παραχθούν μέσα στην επιχείρηση. (Δελβινιώτη 2006)

Σε επιχειρήσεις που επικρατεί κουλτούρα υποστήριξης ή μικρή απόσταση από την ισχύ και την εξουσία, ενθαρρύνεται ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και εδραίωση καινοτομίας διότι:

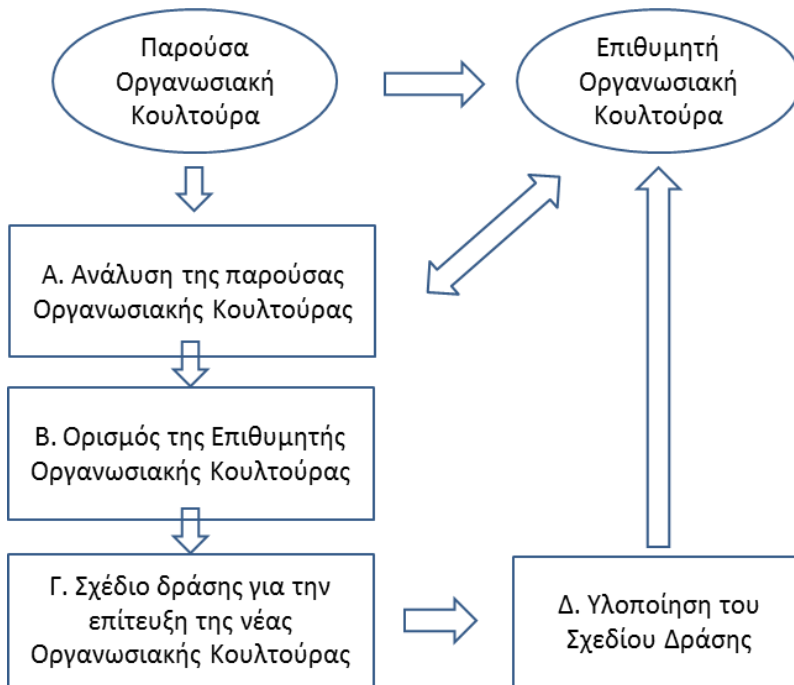
- Οι εργαζόμενοι νοιώθουν ελεύθεροι να διατυπώνουν τις ιδέες τους ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο βρίσκονται. Συμμετέχουν στην υλοποίηση και ανταμείβονται για αυτές.

- Δεν επικρατεί η απόλυτη και απόλυτη τήρηση του πρωτόκολλου και της γραφειοκρατίας η οποία μπορεί να καταστρέψει την δημιουργικότητα. Αντίθετα, ενθαρρύνεται η πρωτοβουλία!
- Δεν επικρατεί αποφυγή της αβεβαιότητας αλλά ενθαρρύνεται η επένδυση στον νεωτερισμό που ανατρέπει νοοτροπίες δημοσίου και εξασφαλίζει μεσοπρόθεσμα μεγάλα οφέλη.
- Το «εμείς» επικρατεί του «εγώ». Συνεπώς δεν επιδιώκεται η επίτευξη ατομικών στόχων εις βάρος των στόχων του οργανισμού
- Με βάση τις υπάρχουσες αξίες προτείνονται οι καινοτόμες λύσεις στα προβλήματα που εμφανίζονται. Οι λύσεις αυτές συνήθως προτείνονται από κάποιον από τα στελέχη δοκιμάζονται μέσα από διαβούλευση και μετατρέπονται από προσωπικές ιδέες σε ιδέες που αντανακλούν τις αξίες της επιχείρησης. Αν η λύση που έχει προταθεί αποδειχτεί επιτυχής, η αξία πάνω στην οποία στηρίχθηκε αρχίζει να μετατρέπεται αρχικά σε πεποίθηση και τέλος σε βασική παραδοχή.

Προκειμένου να προωθήσουν την καινοτομία τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν εγκαίρως ενεργά μέτρα έτσι ώστε να διαμορφώσουν μία κουλτούρα που θα υποστηρίξει δράσεις καινοτομίας. Βεβαίως οι αλλαγές αυτές δεν μπορούν να γίνουν από τη μια στιγμή στην άλλη.

Η αλλαγή κουλτούρας είναι μία μακρά διαδικασία και τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να είναι συνεπή στην εφαρμογή των σχεδιασμένων μέτρων.

Τα βήματα που απαιτούνται για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας παρουσιάζονται στο **Σχήμα 1**.



Σχήμα 1. Η διαδικασία αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας.

Πηγή: <http://www.innosupport.net/index.php?id=7&L=4>

Μία επιχείρηση κατασκευής αυτοκινήτων δημιούργησε μία ομάδα έργου με στόχο τη βελτίωση της διαχείρισης της γνώσης στην εταιρεία. Σύντομα όμως διαπιστώθηκε ότι κάποια μέλη του οργανισμού δεν ήταν διατεθειμένα να συνεισφέρουν στο έργο.

Ήταν προφανές ότι υπήρχε ένα υποκείμενο πρόβλημα οργανωσιακής κουλτούρας. Για το λόγο αυτό εκπονήθηκε μία ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας της εταιρείας. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση της κουλτούρας ήταν οι ακόλουθες:

- **Ερωτηματολόγια:** Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν προσωπικά από τους επικεφαλής των τμημάτων και επιτεύχθηκε ένα ικανοποιητικό ποσοστό ανταπόκρισης της τάξης του 40%.
- **Συνεντεύξεις:** Οι προφορικές ερωτήσεις έγιναν στα πλαίσια ημι-δομημένων συνεντεύξεων (semi-structured interviews) με 7 εκτελεστικά στελέχη και 15 εργαζόμενους (επικεφαλής των τμημάτων και των ομάδων καθώς και άλλα άτομα που είχαν τη δυνατότητα να επηρεάσουν σημαντικά τις απόψεις των στελεχών της εταιρείας/ opinion leaders). Η ομάδα είχε δύο στόχους κατά τη χρήση των ημι-δομημένων συνεντεύξεων: α) να λάβει συγκρίσιμες απαντήσεις και β) να συλλέξει λεπτομερείς πληροφορίες.
- **Παρατήρηση:** Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται για την υποστήριξη ή την επαλήθευση των αποτελεσμάτων άλλων μεθόδων. Μέλη της ομάδας έργου συμμετείχαν σε συναντήσεις και συζητήσεις με εκτελεστικά και άλλα ηγετικά στελέχη.

Ο προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας και των μέτρων έλαβε χώρα στη διάρκεια ημερίδων εργασίας με εκτελεστικά στελέχη και άλλα άτομα που είχαν τη δυνατότητα να επηρεάσουν σημαντικά τις απόψεις των στελεχών της εταιρείας.

Τα πιο σημαντικά μέτρα ανάπτυξης ήταν τα ακόλουθα:

- Διαμορφώθηκαν **Κέντρα Πληροφόρησης (Info corners)** τα οποία μετατράπηκαν σε κεντρικό σημείο συνάντησης των εργαζόμενων. Εκτός από γενικές ειδήσεις και πληροφορίες για τον οργανισμό, τα Κέντρα αυτά μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως βάσεις συγκέντρωσης και διαχείρισης ιδεών.

Αυτό σημαίνει ότι εκεί μπορούσε να γίνει η παρουσίαση και επεξεργασία προτάσεων και/ή των καλύτερων ιδεών έτσι ώστε να ενθαρρυνθεί και να τονωθεί η δημιουργικότητα των εργαζομένων.

- Ένα εργαλείο επικοινωνίας που χρησιμοποιήθηκε από τους επικεφαλής των τμημάτων ήταν η **περιοδική διοργάνωση εκδηλώσεων** (incentive tour) για επιλεγμένα εκτελεστικά στελέχη (π.χ. ένα σαββατοκύριακο το χρόνο) με έμφαση στην κοινωνικών και διαπροσωπικών σχέσεων. Το ίδιο είδος δραστηριότητας θα μπορούσε να οργανωθεί και στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα.
- Η οργάνωση τακτικών **εκδηλώσεων συζήτησης** (discussion platforms) (π.χ. μηνιαία) μεταξύ ομάδων και/ή τμημάτων, ιδίως με τη συμμετοχή μονάδων που δεν συνεργάζονταν συχνά) επέτρεψε την εξάλειψη προβλημάτων επικοινωνίας και την καλλιέργεια ενός κλίματος αμοιβαίας κατανόησης.
- **Παρουσίαση των εμπειριών** που αποκτήθηκαν στη διάρκεια του έργου: η παρουσίαση αυτή δεν επικεντρώθηκε σε αυτό καθαυτό το έργο αλλά στις θετικές και αρνητικές εμπειρίες που αποκτήθηκαν κατά την υλοποίησή του (π.χ. παρουσίαση των τριών μεγαλύτερων λαθών και των τριών καλύτερων ιδεών).
- **Διοργάνωση Ημερίδων μεταφοράς γνώσεων** (knowledge transfer days): στη διάρκεια αυτών των εκδηλώσεων παρουσιάστηκαν έργα που είχαν ολοκληρωθεί και έργα σε εξέλιξη από όλους τους τομείς για την ενημέρωση όλων των τμημάτων. Αυτό έδωσε τη δυνατότητα να παραχθούν νέες ιδέες και γνώσεις για άλλους τομείς.
- Η **παροχή καθοδήγησης** (coaching) σε νεαρούς εργαζόμενους αύξησε πολύ γρήγορα την ικανότητά τους να ενεργούν αποτελεσματικά. Για να γίνει αυτό χρειάστηκε πρώτα να εκπαιδευτούν οι καθοδηγητές τους (Coaches) που θα μπορούσαν να θεωρηθούν και ως η μελλοντική γενιά των ηγετικών στελεχών

Πηγή: <http://www.innosupport.net/index.php?id=7&L=4>

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης αφορά στην κατανομή των καθηκόντων στο ανθρώπινο δυναμικό της και το συντονισμό αυτών. Συνεπώς, η δομή επηρεάζει και επηρεάζεται από το επιχειρηματικό κλίμα και την εταιρική κουλτούρα και έχει σημαντική επίδραση στην καινοτομική δραστηριότητα.

Οι ευέλικτες και αποκεντρωμένες οργανωτικές δομές είναι πιο ευνοϊκές για την καινοτομία από τις μηχανιστικές και ιεραρχικές δομές. Τα χαρακτηριστικά που μπορεί να έχει μια καινοτόμος δομή παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά Ευέλικτης Δομής

Κανάλια επικοινωνίας	Ανοιχτά με διάχυση της πληροφόρησης κατά μήκος και πλάτος του οργανισμού
Τρόποι λειτουργίας	Ποικίλοι και προσαρμόσιμοι
Λήψη αποφάσεων	Βασισμένη στην ειδικότητα και καταλληλότητα του ατόμου
Προσαρμοστικότητα	Από την επιχείρηση στις μεταβολές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος
Έμφαση στο αποτέλεσμα	Χωρίς περιορισμούς από τυπικές και αυστηρά προσδιορισμένες διαδικασίες
Άτυπος έλεγχος	Με έμφαση στη συνεργασία
Εύκαμπτη εργασιακή συμπεριφορά	Ελεύθερη να προσαρμοστεί από τις απαιτήσεις της εκάστοτε περίπτωσης και την προσωπικότητα του ατόμου που εκτελεί το έργο
Συμμετοχή και συναίνεση	Σε συνεχή βάση

Πηγή: «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα» (2009), Μελέτη –Οδηγός για τον Ελληνικό Οργανισμό Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων (EOMMEX) και το Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.

http://observatory.eommex.gr/eommex/odigos_kainotomos.pdf

Μια επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει την εσωτερική της δομή σε συνάρτηση με τις εξωτερικές της συνεργασίες. Η σχέση της καινοτομίας με το μάνατζμεντ αφορά το σύνολο των διαδικασιών της μετάβασης από το παλιό σύστημα διοίκησης, στο αποκεντρωμένο δημοκρατικό, συμμετοχικό, δημιουργικό (οριζόντιων δομών) περιβάλλον δημιουργίας και διασφάλισης συνθηκών ανάπτυξης της καινοτομίας. Αφορά επίσης και την διαχείριση διατήρησης και εξέλιξης αυτού του περιβάλλοντος, που φαίνεται να αποτελεί τρόπο ζωής για την καινοτόμα και ανταγωνιστική επιχείρηση.

Προσδιορίζεται όμως η σχέση αυτή και από τον τρόπο μάνατζμεντ που έχει την δυνατότητα να 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. Όσο δε, αποτελεσματικότερο και καλύτερο είναι το μάνατζμεντ της καινοτομίας, τόσο περισσότερο αυξάνονται οι ευκαιρίες για την επιτυχία της εισαγωγής της σε μία αγορά. Ενώ η καινοτομία προϊόντος, ή υπηρεσίας, σχετικά εύκολα εισάγεται και εφαρμόζεται σε μια επιχείρηση, η αλλαγή συμπεριφοράς, νοοτροπίας και κουλτούρας γενικότερα, απαιτεί πολύ περισσότερο χρόνο και προσπάθεια. (Tomala, & Seneccal, 2004).

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 μάνατζμεντ που σέβονται την προσωπικότητα του εργαζόμενου και δίνουν διέξοδο στην έμφυτη τάση του για δημιουργία, μέσα από την οποία αυτό-προσδιορίζεται και κτίζει την αυτοπεποίθησή του. (Drucker, 2003).

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. Είναι αυτοί που δεν πρέπει να λησμονούνται κατά τη διανομή της πρόσθετης προσόδου που προκύπτει για την επιχείρηση λόγω της αποτελεσματικής δράσης τους. Παρά ταύτα, πολλές Διοικήσεις αγνοούν αυτή τη δυνατότητα και απαιτούν αυστηρή εφαρμογή όσων έχουν σχεδιάσει οι ίδιες, χωρίς να αφήνουν περιθώρια στους εργαζόμενους να το προσαρμόζουν και κρίνεται ότι συμφέρει στην επιχείρηση. (Drucker, 2003).

Το μάνατζμεντ επηρεάζεται από το όραμα και την κουλτούρα του μάνατζερ και το στελεχιακό δυναμικό κάθε επιχείρησης καλύπτει τις θέσεις εργασίας με βάση αυτό. Όσο δε πιο βραχυχρόνιος είναι ο ορίζοντας σχεδιασμού, τόσο πιο επιπόλαια είναι και η επιλογή του προσωπικού. (Goniadis, 2006).

Ο μακροχρόνιος ορίζοντας απαιτεί τη διαρκή αναζήτηση στελεχών που να ανταποκρίνονται τόσο στο όραμα, όσο και στις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης και της αγοράς μέσα στην οποία κινείται. Επειδή, 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 ισχυρό μηχανισμό μάθησης, αντανακλαστικά και δεξιότητες που τους αυξάνουν την αυτοπεποίθηση.

Απαιτείται δηλαδή, ουσιαστική αλλαγή στο ύφος του μάνατζμεντ που μετατρέπει τον μάνατζερ σε άτομο που μπορεί να εμπνεύσει ένα όραμα για την ομάδα, αποτελώντας ταυτόχρονα και το συνδετικό της κρίκο. Μπορούμε να πούμε ότι ο μάνατζερ 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 τοποθετεί σε διακεκριμένη θέση αναγνώρισης στη συνείδηση των συνεργατών του. (Μπουραντάς, 2005)

3.3 Η έννοια και η φύση της δημιουργικότητας

Στην υποενότητα αυτή θα εξεταστούν:

- Η έννοια της δημιουργικότητας
- Η φύση της δημιουργικότητας
- Οι λόγοι που εξηγούν το αυξημένο ενδιαφέρον για την δημιουργικότητα

3.3.1 Η έννοια της δημιουργικότητας

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της δημιουργικότητας. Μερικοί από αυτούς ορίζουν την δημιουργικότητα ως:

- Την παραγωγή νέων πρωτότυπων ιδεών που συνιστούν μια ριζική καινοτομία ή λύση για κάποιο πρόβλημα και μια ριζοσπαστική αναδιατύπωση του προβλήματος (Newell & Shaw, 1972).
- Την αξιοποίηση με διαφορετικό τρόπο της υπάρχουσας γνώσης.
- Την καινούργια ιδέα που είναι δημιουργική όταν είναι αξιοποιήσιμη ή προΐδεάζει για θετική αξιολόγηση (Higgins, 1999).

- Τη νοητική ικανότητα με την οποία η εξέταση και η επεξεργασία των δεδομένων του προβλήματος γίνονται με έναν πιο ελεύθερο τρόπο που επιτρέπει νέους και ανορθόδοξους συνδυασμούς, με σκοπό την εύρεση μεγάλου αριθμού πρωτότυπων ιδεών και πιθανών λύσεων (Παρασκευόπουλος Γ., 2004).
- Την εισαγωγή μιας διαφορετικής οπτικής στο πρόβλημα (M. Syrett και J. Lammiman).
- Την ικανότητα παραγωγής ενός νέου έργου, ιδέας κ.λπ. με βάση τη φαντασία (Μαγνήσαλης Κ, 1998).

Κατά γενική χρήση του όρου, η δημιουργικότητα είναι συνυφασμένη με το ταλέντο, την πρωτοτυπία και τον όχι ιδιαίτερα συνηθισμένο συνδυασμό ιδεών. Αλλά αφού η προσέγγισή μας στη δημιουργικότητα αναφέρεται στη λήψη αποφάσεων στα πλαίσια μιας τυπικής ομάδας, ένας τέτοιος ορισμός είναι πολύ ευρύς.

Υπό το πρίσμα, του ηγέτη ή του Διευθυντή μιας ομάδας μπορούμε να πούμε πως η δημιουργικότητα είναι η σύλληψη πρωτότυπων και μοναδικών εναλλακτικών τρόπων για λύση προβλημάτων.

Ένα σημαντικό θέμα όμως που τίθεται είναι τι χαρακτηρίζει ως «δημιουργικό» έναν απλώς εναλλακτικό τρόπο. Το γεγονός μόνο ότι μια ιδέα είναι ασυνήθιστη ή διαφορετική, δεν είναι απόδειξη ότι είναι και «δημιουργική» ή ανώτερη αφού θα μπορούσε να δείχνει επίσης κάτι επιτόλαιο, ανεφάρμοστο που τελικά μπορεί να λειτουργήσει μειωτικά για το κύρος της ομάδας.

Οι ασυνήθιστες λύσεις για να θεωρηθούν «ανώτερες» πρέπει να έχουν πρακτική αξία που σημαίνει ότι πρέπει να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

Δεν φαίνεται να υπάρχει μια εύκολη μέθοδος, δηλαδή μία ξεκάθαρη μεθοδολογία που να δεικνύει πότε κάποιος είναι δημιουργικός ή κατανοεί τη δημιουργική διαδικασία. Στην καλύτερη περίπτωση, μια αλληλουχία από επικαλυπτόμενες πνευματικές ενέργειες μπορεί να παρατηρήσει κανείς και ίσως να τις ταξινομήσει σε τέσσερις ξεχωριστές βαθμίδες:

- Η αντίληψη του προβλήματος
- Το στάδιο της εκκόλαψης
- Το στάδιο της έμπνευσης
- Το στάδιο της διευθέτησης

Επιπλέον, η παραπάνω ανάπτυξη της δημιουργικής διαδικασίας δεν θα ήταν πλήρης αν δεν μνημονεύαμε την επιδεξιότητα να αποκαλύπτει κανείς ευχάριστα και πολύτιμα πράγματα που δεν τα είχε αρχικά ως επιδίωξη του.

Συνδυάζοντας στοιχεία από τις παραπάνω απόψεις μπορούμε να ορίσουμε τη δημιουργικότητα ως την ικανότητα δημιουργίας νέων ιδεών ή τη δημιουργία νέων συνδυασμών γνωστών ιδεών, προτείνοντας αξιοποιήσιμες λύσεις σ' ένα πρόβλημα.

3.3.2 Η φύση της δημιουργικότητας

Η δημιουργικότητα δεν περιορίζεται μόνο σε μερικές μορφές ανθρώπινης δραστηριότητας (π.χ. ποίηση, ζωγραφική, φιλοσοφία κ.λπ.), αλλά δημιουργικός μπορεί να είναι κανείς και σε δραστηριότητες της καθημερινής ζωής (μαγείρεμα, παιχνίδι, διαρρύθμιση του σπιτιού κ.λπ.). Επίσης, η δημιουργική αντιμετώπιση των προβλημάτων δεν είναι αποκλειστικό προνόμιο των μεγαλοφυών, αλλά, λίγο ή πολύ, δημιουργικοί μπορούν να είναι όλοι οι άνθρωποι.

Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν ποιοτικές διαφορές ανάμεσα στους ανθρώπους. Τα δημιουργικά άτομα αναγνωρίζονται ως τέτοια γιατί έχουν σε μεγαλύτερο βαθμό αυτό που δυνητικά έχουμε όλοι οι άνθρωποι.

Η δυνατότητα για δημιουργική σκέψη είναι η ειδοποιός διαφορά του ανθρώπου από τα άλλα έμβια όντα καθώς και από τα πιο εξελιγμένα μηχανικά συστήματα. Μια πράξη που συντελείται σύμφωνα με μια σχολαστική συνταγή δεν έχει γενικά καμιά ανάγκη προσφυγής στη δύναμη της φαντασίας. Σε αυτού του είδους τις ενέργειες / πράξεις η μηχανή μπορεί να αντικαταστήσει τον άνθρωπο. Η ικανότητα για δημιουργική σκέψη γεννιέται και αναπτύσσεται μέσα στην κοινωνική ζωή, μέσα από την επαφή του ανθρώπου με την γνώση, από την αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων.

Η ικανότητα για δημιουργική σκέψη δεν μπορεί να εισαχθεί στον τρόπο νοητικής λειτουργίας του ανθρώπου ως σύστημα κανόνων. Είναι ένα ιδιαίτερο ταλέντο που στο οποίο αυτός μπορεί να εξασκηθεί και να το αναπτύξει. Το άτομο εκπαιδεύεται να σκέφτεται δημιουργικά από όλο το περιβάλλον του: την οικογένεια, τα παιχνίδια, το σχολείο. Επίσης, η δημιουργική φαντασία καλλιεργείται από τις τέχνες (ποίηση, θέατρο, λογοτεχνία κ.λπ.).

Η καλλιέργεια της δημιουργικής σκέψης συμπίπτει με την ελευθερία τόσο από την εξουσία της «νεκρής» φόρμουλας όσο και από την πίεση τυχαίων περιστάσεων. Μια αναπτυγμένη, δημιουργική διάνοια βλέπει τη ζωή σε όλη της την πληρότητα, τη ζωντάνια, τη συνθετότητά της. Στην πραγματική ζωή διακρίνει όχι μόνο αυτό που ήδη γνωρίζει από πολύ καιρό, αυτό που έμαθε από βιβλία, οδηγίες κ.λπ., αλλά ταυτόχρονα και παράλληλα και τα ανέκδοτα στοιχεία της, αυτά που δεν βρήκαν ακόμα την έκφρασή τους σε μια φράση, μια φόρμουλα, έναν οδηγό κλπ. Επίσης, η δημιουργικότητα υπάρχει εκεί όπου η πράξη ανταποκρίνεται σ' ένα σκοπό, σ' ένα συγκεκριμένο στόχο.

3.3.3 Λόγοι που εξηγούν το αυξημένο ενδιαφέρον για την δημιουργικότητα

Η ικανότητα για δημιουργική σκέψη θεωρείται σήμερα ένα από τα επιθυμητά προσόντα όχι μόνο στον τομέα της εργασίας, αλλά και στους υπόλοιπους τομείς της ανθρώπινης ζωής. Το μεγάλο ενδιαφέρον για τη δημιουργικότητα πηγάζει από τις σύγχρονες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες για την αλλαγή των αξιών.

Η χρησιμοποίηση των μηχανών αρχικά και της ηλεκτρονικής τεχνολογίας αργότερα επέτρεψαν τη μείωση των ωρών εργασίας, με αποτέλεσμα να δίνεται σε περισσότερους ανθρώπους η δυνατότητα και η ευκαιρία να ασχολούνται με τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντά τους, τα σπορ, τα χόμπι και άλλες δραστηριότητες που έχουν λίγο ή πολύ δημιουργικό χαρακτήρα.

Η δημιουργική δραστηριότητα θεωρείται αντίδοτο στο στρες και το άγχος που δημιουργούν οι σύγχρονες συνθήκες ζωής.

Η όλο και μεγαλύτερη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών απαλλάσσουν τους ανθρώπους από τις πνευματικές εργασίες ρουτίνας και τους επιτρέπει να ασχολούνται με θέματα που έχουν περισσότερο δημιουργικό χαρακτήρα.

Το ενδιαφέρον για τη δημιουργικότητα τροφοδοτείται από τις σύγχρονες παιδαγωγικές αντιλήψεις που δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη μοναδικότητα του μαθητή και στις ατομικές διαφορές.

Η πολυπλοκότητα και η συνεχής μεταβολή των σύγχρονων κοινωνιών (μεταβολή της τεχνολογίας, νέες ανάγκες, κ.λπ.) συμβάλλει και αυτή στην τόνωση του ενδιαφέροντος και την σκοπιμότητα καλλιέργειας και ανάπτυξης δημιουργικότητας.

3.4 Οι φάσεις της δημιουργικής διαδικασίας

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν οι φάσεις της δημιουργικής διαδικασίας, ως επάλληλα βήματα.

3.4.1 Οι φάσεις της δημιουργικής διαδικασίας

Οι περισσότερες ιδέες γεννιούνται από ανθρώπους που στηρίζονται σε προοπτικές τις οποίες έχουν διαμορφώσει οι δικές τους μοναδικές, σημαίνουσες επιρροές, (εμπειρίες, προσωπικά αναγνώσματα, ψυχαγωγικές δραστηριότητες, στοιχεία από σεμινάρια κ.λπ.), για να αντιμετωπίσουν ένα πιεστικό πρόβλημα με κάποιο νέο τρόπο. Οι επιρροές αυτές μπορεί να είναι πολύ παλιές και να έχουν ελάχιστη σχέση με τις άμεσες δραστηριότητές τους. Το μυαλό επεξεργάζεται πληροφορίες για τις οποίες δεν έχουμε πάντα συνειδητή επίγνωση, όχι μόνο όταν κοιμόμαστε και ονειρευόμαστε, αλλά και όταν είμαστε ξύπνιοι. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα διάφορες ιδέες, ανακαλύψεις, λύσεις κλπ, να παραμένουν κρυμμένες στο υποσυνείδητό μας έως ότου ένα γεγονός, ένα αίσθημα ή μια διαδικασία σκέψης τις απελευθερώσει.

Η «σπίθα» που πυροδοτεί αυτή τη διαδικασία εμφανίζεται συνήθως σε μη εργασιακό περιβάλλον ή σε ένα χώρο όπου οι πιεστικές ή καθημερινές ευθύνες δεν λειτουργούν ως αντιπερισπασμός, δηλαδή ένα περιβάλλον όπου οι άνθρωποι μπορούν να χαλαρώσουν.

Οι έννοιες του συνειδητού αλλά και του υποσυνείδητου τρόπου σκέψης είναι σημαντικές για τη δημιουργικότητα. Ο συνειδητός τρόπος σκέψης είναι γραμμικός, αργός, επεξεργάζεται μόνο μια έννοια κάθε φορά και τέλος, είναι εξηγήσιμος.

Ο υποσυνείδητος τρόπος σκέψης είναι μη γραμμικός, ανεξήγητος και γεννά εναλλακτικές λύσεις. Κάθε άτομο με τον μοναδικό συνειδητό ή υποσυνείδητο τρόπο σκέψης του προσλαμβάνει και αντιλαμβάνεται τη σημασία των ερεθισμάτων, δηλαδή των μηνυμάτων που έρχονται από το περιβάλλον και εξετάζει τα δεδομένα που αυτά του μεταδίδουν.

Η δημιουργική δραστηριότητα για να ολοκληρωθεί και να παράγει την πρωτότυπη ιδέα ή λύση, διέρχεται τις παρακάτω φάσεις:

A. Προπαρασκευή. Κατά τη φάση αυτή το άτομο:

- Προσπαθεί να καθορίσει ποιο είναι το πρόβλημα και να το οριοθετήσει.
- Συλλέγει πληροφορίες που σχετίζονται με αυτό, για να γνωρίσει τη δομή του.
- Εντοπίζει τις δυσκολίες που υπάρχουν και ποιες μέθοδοι έχουν χρησιμοποιηθεί και έχουν αποτύχει.

B. Επώαση. Η φάση αυτή αποβλέπει στη μεταφορά του προβλήματος από το συνειδητό στο υποσυνείδητο και την αναζήτηση λύσεων σ' αυτό. Κατά τη φάση αυτή το άτομο δε σκέφτεται συνειδητά το πρόβλημα αλλά αφήνει το υλικό που συνέλεξε να κινείται ελεύθερα στο επίπεδο του προσυνείδητου, ακόμα και του υποσυνείδητου. Το υλικό που συγκεντρώθηκε υφίσταται μια εσωτερική επεξεργασία και επίσης, συσχετίζονται τα στοιχεία του προβλήματος. Η παραπάνω υποσυνείδητη δραστηριότητα μπορεί να συμβαίνει για μικρό ή μεγάλο χρονικό διάστημα σε στιγμές χαλάρωσης ή όταν ασχολείται με μια δραστηριότητα ρουτίνας ή επουσιώδη που δεν απαιτεί την προσοχή του και μπορεί να αφήσει το μυαλό του να περιπλανηθεί σε ένα θέμα που φέρνει «από το πίσω μέρος του μυαλού του στο μπροστινό» (π.χ. όταν το άτομο βλέπει τηλεόραση, ταξιδεύει με το τρένο, κάνει περίπατο στον κήπο κ.λπ.).

Γ. Επιφώτιση. Σε αυτό το στάδιο, εντελώς ξαφνικά και χωρίς το άτομο να σκέφτεται το πρόβλημα παρουσιάζεται η λύση του ή τουλάχιστον ένα καθοριστικό στοιχείο της. Είναι η φάση του «εύρηκα» του Αρχιμήδη.

Δ. Επαλήθευση και επεξεργασία. Σε αυτή τη φάση το άτομο επεξεργάζεται όλες τις λεπτομέρειες και επαληθεύει τη λύση του προβλήματος, υπολογίζει τις προεκτάσεις, τις συνέπειες, τη χρησιμότητα, τις πρακτικές εφαρμογές κ.λπ.

Οι παραπάνω φάσεις δεν εξελίσσονται απαραίτητα σε σταθερή διαδοχή. Μπορεί το άτομο να παραλείψει μια φάση, να επιστρέψει σε μια προηγούμενη κ.λπ. Επίσης, όπως οι σύγχρονες απόψεις για την δημιουργικότητα προτείνουν, το «πρόσφορο αποτέλεσμα» η «δυναμικά αξιοποιήσιμη νέα ιδέα» δεν είναι συνήθως προϊόν νοητικής λειτουργίας ενός μόνο ατόμου, αλλά, αντίθετα, συνδυαστικό αποτέλεσμα περισσοτέρων τα οποία, για δικούς τους λόγους και για περιόδους της δικιάς τους επιλογής λειτουργούν αυτόνομα, αλλά σε κάποια δεδομένη στιγμή καταλήγουν να συνδυάσουν τις ιδέες τους.

Για τη γένεση μιας καινοτόμου ιδέας απαραίτητη είναι η ενίσχυση της δημιουργικότητας, διότι με αυτό τον τρόπο η επιχειρηματική ομάδα επιτυγχάνει τη μετατροπή των ευκαιριών που εντοπίζει στο περιβάλλον της σε εμπορικά εκμεταλλεύσιμες ιδέες, καθώς και αλλαγές στις ακολουθούμενες πρακτικές, υιοθέτηση νέων δραστηριοτήτων, μεθόδων, και διαδικασιών.

3.5 Προαπαιτούμενα στοιχεία για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας

Στην ενότητα αυτή θα εξεταστούν:

- Ο διαχωρισμός της δημιουργικής προσπάθειας από την παραγωγική διαδικασία
- Τα χαρακτηριστικά των δημιουργικών ατόμων

3.5.1 Ο Διαχωρισμός της Δημιουργικής Προσπάθειας από την Παραγωγική Διαδικασία

Εξετάζοντας τους παράγοντες που οδηγούν σε μεγαλύτερη δημιουργικότητα σε άτομα, ομάδες και οργανισμούς είναι χρήσιμο να διακρίνουμε μεταξύ της «δημιουργικής προσπάθειας» και της «παραγωγικής εργασίας».

Οι δημιουργικές ιδέες και λύσεις προβλημάτων υπερβαίνουν την καθιερωμένη τάξη των πραγμάτων, ενώ η παραγωγική εργασία οδηγεί σε «περισσότερο από το ίδιο», στην εφαρμογή, δηλαδή του «γνωστού στο γνωστό», στην εκτέλεση μιας εργασίας με βάση καλά καθορισμένα πλαίσια.

Αποτελεί παρανόηση να πιστεύει κανείς πως η δυνατότητα για δημιουργική σκέψη περιορίζεται σε ένα μικρό ποσοστό των ανθρώπων που διακρίνονται για υψηλή νοημοσύνη.

Όμως σχεδόν ο καθένας μπορεί να έχει μια πρωτότυπη ιδέα. Μια δεύτερη παρανόηση που συμπεραίνεται απ' όσα έχουν ήδη αναφερθεί είναι ότι η νέα ιδέα απλώς συμβαίνει σε κάποια στιγμή ξαφνικά. Αντιθέτως, όμως, η δημιουργική διαδικασία είναι συνήθως κάτι, που απαιτεί χρόνο που η διάρκεια του δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί, αφού συχνά αυξάνεται η περιορίζεται από τυχαία γεγονότα, τυχαίες συμπτώσεις γεγονότων κλπ.

Από μια άποψη το εκπαιδευτικό μας σύστημα και γενικότερα το πολιτισμικό μας περιβάλλον δημιουργούν συχνά εμπόδια στην ατομική δημιουργικότητα. Η κοινωνική πίεση εμποδίζει συχνά την ανάπτυξη των ατομικών χαρακτηριστικών, αφού οι συναντήσεις κάποιου με άλλους εξελίσσονται μέσα από τα κοινωνικά ήθη και μέσα επίσης από άλλους νόμιμους περιορισμούς («κάντε αυτό, μη κάνετε εκείνο»), που οδηγούν στη συμμόρφωση του ατόμου. Και ακόμα το εκπαιδευτικό σύστημα συνήθως αμείβει την αναμενόμενη απάντηση, ενώ αποθαρρύνει την καινοφανή απάντηση που είναι εξίσου σωστή, αλλά έχει προκύψει με διαφορετικό – πιο δημιουργικό – τρόπο. Έτσι ως αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης η περιέργεια συναντάται κυρίως στα παιδιά και ύστερα χάνεται κατά την εφηβική ηλικία.

Το άτομο επίσης εργάζεται εναντίον του, όταν αναπτύσσει συνήθειες και ρουτίνα, γιατί τότε αποκτά άνεση που δύσκολα αλλάζει, ενώ η δημιουργική διαδικασία απαιτεί κατανίκηση της «κατά συνήθειαν» μεθόδου. Και κατά την έκταση που αυτά τα ψυχολογικά εμπόδια επιβάλλονται από την κοινωνία, το άτομο είναι πολύ δύσκολο να διακρίνει τη νέα προσέγγιση στο οποιοδήποτε πρόβλημα του.

3.5.2 Τα χαρακτηριστικά των δημιουργικών ατόμων

Χρήσιμο θεωρούμε στο σημείο αυτό να τονίσουμε ότι τα δημιουργικά άτομα διαφέρουν από τα λιγότερα δημιουργικά σ' έναν αριθμό χαρακτηριστικών. που δεν σχετίζονται άμεσα με τη νοημοσύνη τους. Από τις πρόσφατες έρευνες, οι πιο χαρακτηριστικές ιδιότητες των δημιουργικών ανθρώπων είναι οι εξής:

- Ευαισθησία προς τα πέριξ
- Πνευματική ευελιξία
- Ανεξαρτησία κρίσης
- Ανοχή της αμφιβολίας, ακόμα και αμφισβήτηση παραδεκτών καθιερωμένων τρόπων αντιμετώπισης και επίλυσης προβλημάτων
- Ικανότητα ανάλυση του προβλήματος στα συστατικά του
- Ικανότητα σύνθεσης
- Μια ανήσυχη ώθηση, έντονη περιέργεια

Σαν τους ανθρώπους, οι επιχειρήσεις έχουν και αυτές «προσωπικότητα» και αναλόγως μερικές απ' αυτές επιτρέπουν αποκλίσεις στην συμπεριφορά, ενώ άλλες ανταμείβουν τους ανθρώπους τους αν κάνουν πράγματα σύμφωνα με τους κανόνες της επιχείρησης. Έτσι, η δημιουργική δραστηριότητα επηρεάζεται πολύ από το είδος του ψυχολογικού κλίματος μέσα στο οποίο εργάζεται ένα άτομο.

Η ελεύθερη επαφή με ιδέες των ανωτέρων, καθώς και με αυτές συναδέλφων με διαφορετικό υπόβαθρο και εμπειρία, θα διευκολύνει πολύ στον ερεθισμό και την υποβοήθηση των δημιουργικών ικανοτήτων των ατόμων, όπως και του αναγκαίου για τούτο συναισθηματικού κλίματος. Ωστόσο, εάν μια επιχείρηση στερείται δημιουργικής ζωτικότητας, τότε θα είναι χρήσιμο να ψάξει για τις πραγματικές αιτίες!

3.6 Διαμόρφωση Κατάλληλου περιβάλλοντος στο εσωτερικό της επιχείρησης

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε:

- τη διαδικασία γένεσης της καινοτόμου ιδέας
- τη διαμόρφωση του κατάλληλου εταιρικού κλίματος

3.6.1 Η διαμόρφωση κατάλληλου εταιρικού κλίματος

Σημαντική παράμετρος για τη γένεση νέων ιδεών είναι η ύπαρξη κατάλληλου εταιρικού κλίματος. Μια επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει καινοτόμο επιχειρηματικό κλίμα με:

- Προαγωγή του ομαδικού πνεύματος και συγκεκριμένα με «ταίριασμα» ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες.
- Παραχώρηση ελευθερίας
- Παροχή χρόνου και πόρων

3.6.2 Δημιουργικά άτομα με ευρύτητα γνώσεων και εμπειρίας και περιβάλλον που παρέχει υποστήριξη ευνοούν την ανταπόκριση στις προκλήσεις.

Η δημιουργικότητα προϋποθέτει άτομα ελεύθερα από απειλές και πιέσεις και ένα υποστηρικτικό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να νιώθουν “ασφαλείς”. Πειράματα έχουν δείξει ότι τα υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους οδηγούν συνήθως σε επιλογή συνηθισμένων μόνο λύσεων. Πολλές φορές αυτός που εισηγείται την καινοτομία βρίσκεται στην δυσάρεστη θέση να αντιμετωπίσει τις επιθετικές ερωτήσεις, τα αστεία και την αδιαφορία των συναδέλφων του, με αποτέλεσμα να η αποθαρρύνεται μελλοντική ροή ιδεών στην ομάδα.

Η μάθηση και η καινοτομία εμφανίζονται μόνο όταν τα μέλη μίας ομάδας εμπιστευτούν και πιστέψουν στις προθέσεις των υπόλοιπων μελών. Αυτό έχει ονομαστεί ως “ασφάλεια της ομάδας” από την Army Edmondson, Καθηγήτρια στο Harvard University. Η ασφάλεια υποστηρίζει η Edmondson, δεν είναι το ίδιο με την άνεση, ίσα ίσα αναμένεται να διευκολύνει την επιλογή ρίσκου.

Εξάλλου έρευνες έδειξαν ότι καινοτομούμε καλύτερα κάτω από πίεση. Για παράδειγμα, εταιρείες με μικρό μερίδιο αγοράς στο κύριο προϊόν τους είναι πιο πιθανόν να αναπτύξουν προϊόντα δηλαδή να καινοτομήσουν εξαιτίας της ανάγκης τους να διεκδικήσουν και να πετύχουν μία καλύτερη θέση στην αγορά.

Επιπλέον όσο μεγαλύτερη είναι η διασπορά γνωστικών αντικειμένων, επαγγελματιών και πειθαρχίας στην ομάδα, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες να οδηγηθούμε σε ριζικές αλλαγές.

3.6.3 Τα μέλη της ομάδας χρειάζονται ενδιαφέρουσες εργασίες

Εργασίες που διεγείρουν την προσωπική καινοτομία έχουν συνήθως τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Ποικιλία δεξιοτήτων απαιτούνται για διαφορετικές δραστηριότητες για την ολοκλήρωση κάθε έργου, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιούνται πολλές από τις δεξιότητες και τα ταλέντα κάθε μέλους.
- Ταυτότητα της εργασίας η ανάληψη μιας δουλειάς που δεν είναι απλώς ένα μικρό κομμάτι σε μια διαδικασία αλλά παρέχει τη δυνατότητα στους εμπλεκόμενους να συμμετέχουν στο σύνολο ή τουλάχιστον σε μεγάλο μέρος των διαδικασιών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου.
- Σημαντικότητα του έργου η επίδραση του έργου σε άλλα μέλη του οργανισμού/ εταιρείας ή ακόμα και στο εξωτερικό περιβάλλον, πχ, στην τοπική και παγκόσμια αγορά και κοινωνία

- Επίπεδο αυτονομίας και μεγάλο περιθώριο αυτόνομης ενέργειας, που στην ουσία καθορίζει από μόνο του τα όρια καινοτομίας και δημιουργικότητας των εργαζομένων.
- Ανατροφοδότηση (feedback) σχετικά με την απόδοση επιβεβαιώνει την ύπαρξη ξεκάθαρων και κοινών στόχων και αυξάνει τις πιθανότητες να βρεθούν οι τυχόν παραλείψεις και τα λάθη.

3.6.4 Έμφαση όχι μόνο στην παραγωγικότητα, αλλά και στην δημιουργικότητα της ομάδας

Οι στόχοι της ομάδας, επομένως και του οργανισμού στο σύνολο του, δεν πρέπει να περιορίζονται στην αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά να επεκτείνονται και στην δημιουργικότητα του ατόμου και στην καινοτομία της ομάδας.

Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά θα πρέπει να καταλάβουν μία ιδιαίτερη θέση κατά την αξιολόγηση της απόδοσης, μαζί με το αν και πόσο συχνά επανεξετάζεται και επαναπροσδιορίζεται ο τρόπος εργασίας και οι διαδικασίες που ακολουθούνται.

3.6.5 Ενθάρρυνση της εποικοδομητικής διαφωνίας και της αξιοποίησης των λαθών

Οι διαμάχες όταν εμφανίζονται σε ένα πλαίσιο συνεργασίας, μπορούν να παρακινήσουν την ομάδα σε νέες καινοτομίες και παράλληλα να δώσουν στα άτομα τη δυνατότητα να αλλάξουν την γνώμη της πλειοψηφίας με το να εκφράζουν με συνέπεια και επιμονή τις διαφωνίες τους.

Μόνον οι ομάδες που συζητάνε ανοιχτά αντιλαμβάνονται τις αιτίες των λαθών τους και παίρνουν μέτρα για την αποφυγή επανάληψης τους και όχι αυτές στις οποίες κάθε μέλος κρατάει τα λάθη για τον εαυτό του.

Οι εργαζόμενοι πολύ συχνά έχουν ιδέες για την βελτίωση των θέσεων εργασίας τους, για τις διαδικασίες που ακολουθούνται, για τα προϊόντα που παράγουν και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Πόσες φορές, όμως τους δίνεται η δυνατότητα να συζητήσουν και να θέσουν σε εφαρμογή αυτές τις ιδέες; Όταν το εργασιακό κλίμα χαρακτηρίζεται από έλλειψη επικοινωνίας, προσωπικές αντιπάθειες, περιορισμένη αυτονομία και όχι ξεκάθαρους στόχους, τότε η εφαρμογή αυτών των ιδεών αναχαιτίζεται.

Οι περισσότεροι οργανισμοί περιλαμβάνουν μια δέσμευση για εφαρμογή καινοτομιών στη φιλοσοφία τους, αλλά η πρακτική εφαρμογή αυτής της δέσμευσης αποδεικνύεται φτωχή.

Όπως για μια επιχείρηση είναι απαραίτητη η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και τα συστήματα αμοιβών, το ίδιο ακριβώς ισχύει και για τα συστήματα διαχείρισης της καινοτομίας.

Ίσως, μάλιστα μια απόδειξη αυτής της αναγκαιότητας είναι το γεγονός ότι η ψυχική υγεία των εργαζομένων που μετακινήθηκαν σε θέσεις εργασίας με λιγότερες ευκαιρίες για έκφραση της δημιουργικότητας τους επιδεινώθηκε περισσότερο από την ψυχική υγεία αυτών που έμειναν άνεργοι.

3.7 Οι πηγές νέων Ιδεών

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε:

- τις πηγές των νέων ιδεών για καινοτομίες

3.7.1 Οι πηγές νέων Ιδεών

Νέες ιδέες μπορούν να προκύψουν από διάφορες πηγές. Στον πίνακα που ακολουθεί συνοψίζονται οι σημαντικότερες.

Πίνακας 2: Δυνητικές Πηγές Ιδεών

Δυνητικοί πελάτες	Μπορεί να υπάρχουν τμήματα αγοράς που δεν εξυπηρετούνται από την επιχείρηση. Μήπως μπορούν να αποτελέσουν νέο στόχο;
Υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες	Μήπως υπάρχουν τρόποι βελτίωσής τους για την καλύτερη εξυπηρέτηση της αγοράς;
Κανάλια διανομής	Μήπως υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης της διαδικασίας διανομής;
Έρευνα & Ανάπτυξη	Μήπως μπορούν να παραχθούν νέα προϊόντα/ υπηρεσίες βάσει των αναγκών των πελατών;

Πηγή: EOMMEX – Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

3.8 Τεχνικές Ενίσχυσης δημιουργικότητας και δημιουργίας νέων ιδεών

Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης ενότητας θα παρουσιαστούν μέθοδοι και τεχνικές για την ενίσχυση της δημιουργικότητας. Πιο συγκεκριμένα θα παρουσιαστούν οι εξής τεχνικές

- Ο Καταιγισμός Ιδεών
- Το Brain writing
- Τα «έξι καπέλα σκέψης»
- Η τεχνική των Δελφών
- Οι Ομάδες Εστίασης και Ο Κατάλογος Osborne

3.8.1 Μέθοδος Καταιγισμού Ιδεών (Brainstorming)

Στη μέθοδο αυτή διαμορφώνονται ομάδες μέσα στην επιχείρηση με στόχο την παραγωγή μεγάλου αριθμού ιδεών. Σε πρώτη φάση, στόχος δεν είναι η ποιότητα αλλά η ποσότητα των ιδεών. Για αυτό το λόγο πραγματοποιείται ελεύθερη ανταλλαγή ιδεών (ακόμα και των φαινομενικά πιο τολμηρών ιδεών) χωρίς καμία κριτική σχετικά με το αν μία ιδέα έχει πιθανότητες επιτυχίας ή όχι. Η μέθοδος αυτή έχει διαπιστωθεί ότι είναι κατάλληλη για παραγωγή νέων, πρωτότυπων ιδεών και λύσεων.

Πίνακας 3: Παραλλαγές Μεθόδου Καταιγισμού Ιδεών

Κλασική	Οι συμμετέχοντες καλούνται να εκφράσουν τις ιδέες τους προφορικά και αυθόρμητα (χωρίς προηγούμενη προετοιμασία)
Μέθοδος της Mitsubishi	Οι συμμετέχοντες καταγράφουν τις ιδέες τους πριν ξεκινήσει η συζήτηση
Συλλογικό μερολόγιο	Η- Οι συμμετέχοντες καλούνται να υποβάλουν τις ιδέες τους χωρίς να έχει προηγηθεί συζήτηση «πρόσωπο με πρόσωπο»
Μέθοδος της Phillips	Οι συμμετέχοντες καλούνται με χρονικό περιορισμό (μερικά λεπτά της ώρας) να υποβάλουν τις ιδέες τους σε άλλη ομάδα (επιτροπή) η οποία και επεξεργάζεται τις προτάσεις.

Πηγή: EOMMEX – Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

Ανεξάρτητα, πάντως, από την παραλλαγή της μεθόδου που θα επιλεγεί, πρέπει να επισημανθεί ότι υπάρχουν κάποιες χρήσιμες οδηγίες για την επιτυχή εφαρμογή της.

- **Να οριστεί επαρκώς και με σαφήνεια το θέμα της συζήτησης**, καθώς γενικοί στόχοι του τύπου «να γίνουμε καλύτεροι» έχουν ως αποτέλεσμα την παραγωγή ασύνδετων ιδεών.

- **Να βρίσκονται όλα τα άτομα σε επαγρύπνηση και συγκεντρωμένα στο στόχο**
- **Να ενθαρρύνεται η συμμετοχή όλων όσων εμπλέκονται στη διαδικασία** και ιδανικά άτομα από όλες τις ομάδες (δηλαδή άτομα και από τα δύο φύλα, με διαφορετικό επαγγελματικό υπόβαθρο, και διαφορετικές θέσεις στον οργανισμό).
- **Η συμμετοχή διευθυντικών στελεχών να είναι σχετικά περιορισμένη**, καθώς διαφορετικά μπορεί να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό τη ελεύθερη, θαρραλέα διαμόρφωση και παρουσίαση των ιδεών των υπόλοιπων συμμετεχόντων.
- **Να καταγράφονται σε πρώτη φάση όλες οι ιδέες** και στη συνέχεια να αξιολογούνται.
- **Να αποφεύγεται η μακρά ανάπτυξη μιας ιδέας** ή η μονοπώληση της συζήτησης από ένα ή περισσότερα άτομα.
- **Να τηρείται αρχείο με τις παραγόμενες ιδέες.**

Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της τεχνικής είναι:

Γρήγορη				X		Χρονοβόρα
Λογική				X		Ψυχολογική
Εξατομικευμένη					X	Ομαδική

3.8.2 Μέθοδος «Ομάδες Εστίασης» (Focus Groups)

Στη μέθοδο αυτή δημιουργείται μία ομάδα εντός της επιχείρησης στα πλαίσια της οποίας διεξάγεται μία ανοιχτή και σε βάθος συζήτηση την οποία συντονίζει ένα μέλος της ομάδας (ο συντονιστής). Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη ιδιαίτερα για αρχική διαλογή ιδεών μετά την παραγωγή ιδεών από την ομάδα «Καταιγισμού ιδεών». Δηλαδή η ομάδα «Καταιγισμού ιδεών» παράγει μία ποσότητα ιδεών και στη συνέχεια η «Ομάδα εστίασης» κάνει τη διαλογή των «καλύτερων» ιδεών από το σύνολο αφού τις αξιολογήσει προσεκτικά.

Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της τεχνικής είναι:

Γρήγορη				X		Χρονοβόρα
Λογική				X		Ψυχολογική
Εξατομικευμένη					X	Ομαδική

3.8.3 Ο Κατάλογος Osborn - SCAMPER

Η εν λόγω τεχνική βασίζεται σε μια σειρά ερωτήσεων που είναι ειδικά σχεδιασμένες και έχουν προταθεί από τον A. Osborn να χρησιμοποιούνται για να διευκολύνουν τη δημιουργική παραγωγή. Ο κατάλογος του Osborn χρησιμοποιείται σ' όλες τις τεχνικές δημιουργικής παραγωγής ιδεών, όπως είναι η τεχνική brainstorming, η τεχνική Κατάλογος Χαρακτηριστικών, η συνεκτική μέθοδος, η τεχνική «πλάγιας σκέψης», το πρότυπο «Δημιουργική επίλυση προβλημάτων» και η «μορφολογική ανάλυση».

Αυτή τη λίστα τη συναντάμε με το ακρωνύμιο SCAMPER - αντικατάσταση, συνδυασμός, προσαρμογή, τροποποίηση /μεγιστοποίηση /ελαχιστοποίηση, άλλη χρήση, εξάλειψη, αντιστροφή /ανακατάταξη (Substitute, Combine, Adapt, Modify-Magnify, Put to other uses, Eliminate, Reverse-Rearrange). Αυτή η λίστα βοηθάει στο να σκεφτούμε ποιες αλλαγές μπορούμε να κάνουμε σε υπάρχοντα προϊόντα, ή πώς μπορούμε να δημιουργήσουμε νέα.



Η βελτιωμένη από τον **Bob Eberle** λίστα **SCAMPER** περιλαμβάνει:

S – **Substitute** (αντικατάσταση) – συστατικά, υλικά, άνθρωποι.

C – **Combine** (συνδυασμός) – μίξη, ανάμειξη με παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες, ενσωμάτωση.

A – **Adapt** (προσαρμογή) – τροποποίηση, αλλαγή της λειτουργίας, αντικατάσταση ενός συστατικού.

M – **Modify** (τροποποίηση)– αύξηση ή μείωση, αλλαγή σχήματος, τροποποίηση ιδιοτήτων (πχ χρώματος).

P – **Put to another use** (άλλη χρήση).

E – **Eliminate** (εξάλειψη)– αφαίρεση στοιχείων, απλοποίηση, μείωση βασικών λειτουργιών.

R – **Reverse** (αντιστροφή)– γυρίστε το μέσα - έξω, πάνω- κάτω, ή αντιστρέψτε τη χρήση.

Η τεχνική αξιοποιείται με μια σειρά από ερωτήσεις που σας διευκολύνουν να σκεφτείτε με διαφορετικό τρόπο το πρόβλημά σας και να δημιουργήσετε νέες ιδέες

- **Άλλες χρήσεις;** Νέοι τρόποι χρησιμοποίησης όπως είναι; Άλλες χρήσεις αν τροποποιηθεί;
- **Προσαρμογές;** Με τι άλλο μοιάζει; Ποιες άλλες ιδέες φέρνει στο μυαλό μας; Υπάρχει παραλληλισμός με το παρελθόν; Ποιον μπορώ να αντιγράψω; Ποιον μπορώ να μιμηθώ; Άλλη οπτική γωνία;
- **Μεγεθύνσεις;** Τι μπορεί να προστεθεί; Θα μπορούσε να γίνει μεγαλύτερο, ισχυρότερο, πλατύτερο, υψηλότερο, συχνότερο; Μεγαλύτερης αξίας; Γιατί να μη διπλασιαστεί, πολλαπλασιαστεί; Τι καινούργια συστατικά μπορούν να προστεθούν; Τι είναι υπερβολή;
- **Σμικρύνσεις;** Τι μπορεί να αφαιρεθεί; Γιατί να μη γίνει μικρότερο; ελαφρύτερο, αραιότερο, κοντύτερο, βραδύτερο; Γιατί να μη διαχωριστεί το ένα από το άλλο, γιατί να μη διαιρεθεί, συμπυκνωθεί, ελαχιστοποιηθεί;
- **Τροποποιήσεις;** Τι αλλαγές μπορούν να γίνουν στο χρώμα, στην κίνηση, στον ήχο, στο σχήμα, στην οσμή. Άλλο ξεκίνημα; Άλλο τέλος; Τι αλλαγές πρέπει να γίνουν για να υπάρξει μια αλλαγή σημασίας;
Τι αλλαγές μπορούν να γίνουν στη διαδικασία; Σε τι άλλες μορφές αυτό μπορεί να γίνει; Άλλες αλλαγές;
- **Αντικαταστάσεις;** Τι μπορεί να το αντικαταστήσει; Ποια άλλη διαδικασία; Άλλη κινητήρια δύναμη; Άλλος ήχος; Άλλη προσέγγιση; Άλλα υλικά;

- **Αναδιετάξεις;** Πώς αυτό μπορεί να ανακατανεμηθεί; Μήπως η διάταξη πρέπει να αλλάξει; Μήπως θα πρέπει να εναλλαχθούν τα επιμέρους στοιχεία; Το πρώτο να γίνει τελευταίο; Άλλη ακολουθία; Άλλο μοντέλο; Αλλαγή ρυθμού; Μετάθεση αιτίας και αποτελέσματος;
- **Αντιστροφές;** Γιατί να μη γίνει εναλλαγή ρόλων; Γιατί να μην αντιστραφούν οι παράγοντες; Αντιμετάθεση αιτίου – αποτελέσματος; Ανατροπή ισορροπιών; Αναποδογύρισμα; Αντιμετάθεση θετικού – αρνητικού;
- **Συνδυασμός;** Τι συνδυασμός πρέπει να γίνει, ιδεών, μερών, στοιχείων, σκοπών; Μήπως πρέπει να δημιουργηθεί ένα καινούργιο κράμα, μείγμα, σύνολο; Άλλη σύνθεση;

Επιπλέον, η γένεση καινοτόμων ιδεών μπορεί να ενισχυθεί με χρήση λίστας ερωτήσεων κοινών για όλες τις πιθανές ιδέες που θα προταθούν. Παράδειγμα τέτοιας λίστας δίνεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4: Τρόποι Ενίσχυσης Ιδεών με τον κατάλογο Osborne

Τυχόν άλλες χρήσεις;	Μήπως η ιδέα μπορεί να χρησιμοποιηθεί αλλιώς από ό,τι προτείνεται (είτε αυτούσια είτε με τροποποιήσεις);
Προσαρμογή;	Τι άλλο μπορεί να συνυπάρξει με την προτεινόμενη ιδέα; Η νέα ιδέα προσαρμόζεται με κάτι που ήδη υπάρχει;
Τροποποιήσεις;	Τι δυνατότητες τροποποίησης της προτεινόμενης ιδέας υπάρχουν; Πόσες και ποιες οι πιθανές εναλλακτικές;
Επέκταση;	Πώς θα μπορούσε η ιδέα να ενισχυθεί; Τι μπορεί να προστεθεί;
Περιορισμός;	Μήπως με μείωση κάποιων παραμέτρων γίνεται περισσότερο εφικτή ή οικονομικά βιώσιμη η ιδέα;

Υποκατάσταση; Τι θα μπορούσε να υποκαταστήσει την ιδέα; Θα μπορούσαν να υπάρχουν σενάρια ασφαλείας σε περίπτωση μη λειτουργίας της ιδέας;

Συνδυασμός; Ποιες είναι οι συνδυασμένες ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση της ιδέας;

Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της τεχνικής είναι:

Γρήγορη		X				Χρονοβόρα
Λογική		X				Ψυχολογική
Εξατομικευμένη			X			Ομαδική

3.8.4 Η Τεχνική των Δελφών

Η τεχνική Delphi χρησιμοποιείται ως τρόπος συλλογής απόψεων από ειδικούς, οι οποίοι δεν είναι αναγκαίο να έχουν μεταξύ τους προσωπική επικοινωνία. Η ονομασία παραπέμπει στην αρχαία ελληνική μυθολογία, όπου το Μαντείο των Δελφών, πιθανόν το πιο φημισμένο μαντείο της αρχαιότητας, έδινε απαντήσεις σε ερωτήματα. Η μέθοδος αυτή, κατ' αναλογία με το μαντείο της αρχαιότητας, δίνει τις σωστές απαντήσεις στα ζητήματα που μας απασχολούν σαν μια ιδεοθύελλα (brain storming) που προέρχεται από ειδικούς.

Η τεχνική αυτή είναι ιδανική για ομάδες στελεχών, εκπαιδευτικές τάξεις ή projects, καθώς οι ρόλοι του «συντονιστή» και της «ομάδας εργασίας» είναι δεδομένοι, όπως και οι μεταξύ τους σχέσεις. Ο εισηγητής λειτουργεί ως συντονιστής, ο οποίος ασχολείται με το κάθε μέλος της ομάδας χωριστά, ενθαρρύνοντάς το να εκφράσει τις ανησυχίες του για το πρόγραμμα, τις ερωτήσεις σχετικά με το πώς θα αναπτυχθεί η δουλειά κ.λπ.

Ο εισηγητής ακούει τον καθένα προσεκτικά, δημιουργεί ομάδες εργασίας, «πιέζει» για τη δημιουργία απαντήσεων στις ερωτήσεις/ προβλήματα κ.ο.κ. Κάνοντας όλα αυτά, έρχεται πιο κοντά στους μαθητές και αντιλαμβάνεται τις δυνατότητες ή τις αδυναμίες τους. Έτσι ξεχωρίζει εύκολα τους «αρχηγούς», τους πιο «σιωπηλούς», αυτούς που είναι αδύναμοι ή αδιάφοροι. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί εύκολα να εφαρμόσει την τεχνική αυτή και να έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Πώς θα χρησιμοποιήσετε αυτή την τεχνική

1. Προσδιορίστε το πρόβλημα

Προσδιορίστε το πρόβλημα, πάνω στο οποίο θέλετε να δουλέψετε, καταγράφοντάς το με τέτοιο τρόπο ώστε να το καταλαβαίνουν όλοι. Για την κατανόηση του προβλήματος μπορείτε να ετοιμάσετε μια σειρά από βοηθητικά ερωτήματα κλειστού ή ανοιχτού τύπου. Μπορείτε να δουλέψετε σε παραπάνω από ένα προβλήματα κάθε φορά, αν ο συντονιστής έχει εμπειρία στην εφαρμογή της τεχνικής Delphi.

2. Μοιράστε σε όλους το πρόβλημα

Δημιουργήστε την ομάδα που θα δουλέψει με αυτή την τεχνική. Αυτό πιθανόν να μη σημαίνει μόνο τους μαθητές σας, αλλά οποιονδήποτε μπορεί να συνεισφέρει στο project που έχετε αναλάβει. Επειδή σπάνια χρειάζονται συναντήσεις, αυτή η τεχνική είναι ιδανική σε εικονικά περιβάλλοντα, ή γενικά όπου χρειάζεται συνεργασία ατόμων που δεν μπορούν να συναντηθούν εύκολα. Η τεχνική Delphi μπορεί να εφαρμοστεί το ίδιο καλά και σε μικρές και σε μεγάλες ομάδες και καμιά φορά μπορεί να εφαρμοστεί και σε κοινότητες ή ομάδες που ξεπερνούν τα 100 άτομα (όπως για παράδειγμα εσείς που συμμετέχετε σε αυτό το μάθημα). Τι πρέπει να κάνετε... στείλτε το πρόβλημα (ή τα προβλήματα, αν έχετε περισσότερα από ένα) και ζητήστε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν.

Επειδή θα έχετε πολλές απαντήσεις, καλό είναι η ερώτηση/ πρόβλημα που θα θέσετε να έχει ως αποτέλεσμα απαντήσεις ανοιχτού τύπου που να μπορούν εύκολα να ταξινομηθούν (σύντομης ανάπτυξης).

3. Ταξινομείστε τις απαντήσεις

Συγκεντρώστε τις απαντήσεις που πήρατε και ταξινομείστε τις ανώνυμα σε μια λίστα. Κάντε αυτή τη λίστα όσο το δυνατόν πιο εύκολη στο διάβασμα από τους συμμετέχοντες, στους οποίους θα την επιστρέψετε. Για παράδειγμα, μπορείτε να ταξινομήσετε τις απαντήσεις κάτω από κοινούς τίτλους, αλλά να έχετε υπ' όψιν σας ότι αυτό ενέχει τον κίνδυνο να κατευθύνετε τους παραλήπτες προς έναν καθορισμένο τρόπο σκέψης. Από την άλλη πλευρά, αν ψάχνετε για πρωτότυπες ιδέες και λύσεις, καλό είναι να «ανακατέψετε» τις απαντήσεις με τυχαίο τρόπο.

4. Στείλτε τη λίστα πίσω σε όλους

Στείλτε τη λίστα που φτιάξατε πίσω σε όλους όσους συμμετείχαν και ζητήστε τους να αξιολογήσουν τις απαντήσεις, με συγκεκριμένη κλίμακα βαθμολόγησης (συνήθως χρησιμοποιούμε την κλίμακα από το 1 έως το 5). Μπορείτε να τους επιτρέψετε να προσθέσουν κάτι, αν το θεωρούν αναγκαίο. Μην ξεχάσετε να συμπεριλάβετε το πρόβλημα στην κορυφή της λίστας που έχετε φτιάξει και να έχετε και οδηγίες για το τι πρέπει να κάνουν. Αυτή η διαδικασία μπορεί να επαναληφθεί όσες φορές θεωρείτε αναγκαίο. Αν ο στόχος σας είναι να καταλήξετε σε λύσεις στις οποίες θα πρέπει να υπάρχει μια κοινή συμφωνία, τότε θα πρέπει να επαναλάβετε τη διαδικασία αρκετές φορές. Πάντως, θα πρέπει να γνωρίζετε ότι τουλάχιστον μια επανάληψη είναι αναγκαία.

Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της τεχνικής είναι:

Γρήγορη					X	Χρονοβόρα
Λογική		X				Ψυχολογική
Εξατομικευμένη					X	Ομαδική

3.8.5 Η «στρατηγική των έξι καπέλων σκέψης» («6 Thinking Hats»):

Αυτή η στρατηγική δημιουργήθηκε από τον Edward de Bono και περιλαμβάνεται στο βιβλίο του '6 Thinking Hats' («τα 6 καπέλα σκέψης»). Τα 6 καπέλα της σκέψης (με διαφορετικό χρώμα το καθένα) είναι μια καλή τεχνική, όταν θέλουμε να προσδιορίσουμε τις επιπτώσεις κάποιας απόφασης, φωτίζοντάς τη από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες.

Τη χρησιμοποιούμε, επίσης, όταν θέλουμε να ενθαρρύνουμε περαιτέρω σκέψη και προβληματισμό σε ένα θέμα, ή όταν θέλουμε να εξετάσουμε πώς μπορεί εφαρμοστεί μια ιδέα. Με αυτή την τεχνική μπορούμε ακόμη να διαπιστώσουμε τις αντιδράσεις των άλλων όταν προσπαθούμε να εφαρμόσουμε κάτι.




Όταν εξετάζουμε ένα πρόβλημα με την τεχνική των 'Six Thinking Hats' , μπορούμε να το λύσουμε εύκολα χρησιμοποιώντας όλες τις δυνατές προσεγγίσεις, γιατί το πρόβλημα ή η ιδέα που θέλουμε να εφαρμόσουμε είναι μια μείξη από φιλόδοξα σχέδια, ικανότητες εφαρμογής, ευαισθησία, δημιουργικότητα και καλή οργάνωση. Γιατί ουσιαστικά αυτό γίνεται με την εφαρμογή αυτής της τεχνικής: εξετάζουμε όλες τις δυνατές παραμέτρους, επιστρατεύοντας όλες τις διαθέσιμες δεξιότητες και απόψεις. Έχει αποδειχθεί, στην πράξη ότι τα σχέδια τα οποία υλοποιούμε, έχοντας εφαρμόσει αυτή την τεχνική είναι πολύ πιο πετυχημένα και πιο εύκολα υλοποιήσιμα από άλλα στα οποία απλώς έχουμε απλώς θέσει σε πράξη μια ιδέα.




Πώς θα χρησιμοποιήσετε αυτή την τεχνική

Κάθε «καπέλο σκέψης» αντιστοιχεί σε ένα διαφορετικό τρόπο σκέψης. Έτσι μπορούμε να ωφεληθούμε από μια αντιπαράθεση διαφορετικών απόψεων, όπως συμβαίνει όταν άνθρωποι με διαφορετική σκέψη και πεποιθήσεις συζητούν ένα θέμα.

1. Το νόημα

Κατ' αρχάς θα πρέπει να εξηγήσουμε τι αντιπροσωπεύει κάθε καπέλο. Κατά την άποψή μας, είναι χρήσιμο να κάνετε μια δοκιμή πριν εφαρμόσετε αυτή την τεχνική στις ομάδες σας, γιατί δεν είναι μια απλή τεχνική δημιουργικής σκέψης.

Καπέλο	Ρόλος	Χρήση
Άσπρο Με αυτό το καπέλο εστιάζουμε στις διαθέσιμες πληροφορίες.	Πληροφορίες 	Φορώντας αυτό το καπέλο εξετάζετε τις πληροφορίες που έχετε και βλέπετε τι μπορείτε να μάθετε από αυτές. Μπορείτε να ψάξετε για επιπλέον πληροφορίες.
Μαύρο Με αυτό το καπέλο ψάχνετε όλες τις αρνητικές πλευρές της ιδέας που εξετάζετε.	Κρίση 	Φορώντας αυτό το καπέλο παίζετε τον «συνήγορο του διαβόλου». Προσπαθείτε να βρείτε τα αδύνατα σημεία και γενικά τι μπορεί να πάει λάθος.
Πράσινο Με αυτό το καπέλο μπορείτε να βρείτε δημιουργικές λύσεις σε ένα πρόβλημα.	Δημιουργικότητα 	Φορώντας αυτό το καπέλο υιοθετείτε έναν εντελώς ελεύθερο τρόπο σκέψης, όπου δεν υπάρχει θέση για κριτική. Μπορείτε να σκεφτείτε δημιουργικές λύσεις σε ένα πρόβλημα, καταθέτοντας πιθανότητες ή ιδέες.

Καπέλο	Ρόλος	Χρήση
Κόκκινο Με αυτό το καπέλο κοιτάτε τα προβλήματα διαισθητικά, καταθέτοντας αυθόρμητες αντιδράσεις και συναισθήματα.	Διαίσθηση 	Προσπαθήστε να σκεφτείτε πώς άλλοι άνθρωποι θα αντιδρούσαν συναισθηματικά, εξηγώντας προαισθήματα, συναισθήματα, και τις αυθόρμητες αντιδράσεις τους.
Κίτρινο Με αυτό το καπέλο σκέφτεστε θετικά.	Αισιοδοξία 	Φορώντας αυτό το καπέλο βλέπετε τις θετικές πλευρές και τα οφέλη κάποιας απόφασης. Είστε θετικός, ενθουσιώδης, ενισχύετε τους άλλους να συνεχίσουν και τους μεταδίδετε ένα πνεύμα αισιοδοξίας ακόμη και όταν όλα μοιάζουν ζοφερά.
Μπλε Με αυτό το καπέλο συντονίζετε συναντήσεις.	Λογική 	Φορώντας αυτό το καπέλο έχετε τον έλεγχο, χρησιμοποιείτε τον κοινό λόγο. Όταν χρειάζεται συνοχή και οργάνωση είναι το μπλε καπέλο που αναλαμβάνει ρόλο.

2. Πώς θα χρησιμοποιήσετε τα καπέλα

Σε μια συζήτηση, όσοι χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο ξεκινούν μνημονεύοντας το καπέλο της σκέψης που εκφράζουν. Για παράδειγμα, παίρνουν τον λόγο ξεκινώντας με τη φράση «Χρησιμοποιώντας το άσπρο καπέλο, θα ήθελα να ρωτήσω...». Καλό βέβαια είναι να μην το παρακάνουμε, ξεκινώντας πάντα με αυτή τη φράση όταν θέλουμε να εκπροσωπήσουμε το άσπρο καπέλο. Η επανάληψη βοηθάει στην τάξη, όταν θέλουμε οι συνεργάτες να εξοικειωθούν με αυτή την τεχνική, οπότε η επανάληψη βοηθάει.

Τα καπέλα λειτουργούν μεταφορικά: όταν τα φοράμε, είναι σαν να «καπελώνει» το μυαλό μας ένας συγκεκριμένος τρόπος σκέψης.



Σκέφτομαι να εισάγω ένα νέο προϊόν στην αγορά. Με το άσπρο καπέλο αναζητώ όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες, που μπορεί να μου φανούν χρήσιμες. Με το μαύρο καπέλο σκέφτομαι τα αδύνατα σημεία ή τις δυσκολίες ενός τέτοιου εγχειρήματος (πχ κρίση στην αγορά). Με το πράσινο καπέλο σκέφτομαι πώς μπορεί αυτή η ιδέα να έχει την καλύτερη δυνατή εφαρμογή και απήχηση. Με το κόκκινο καπέλο καταθέτω τη διαίσθησή μου για τις αντιδράσεις του αγοραστικού κοινού. Με το κίτρινο καπέλο βλέπω όλες τις θετικές πλευρές της ιδέας μου, ενώ με το μπλε προσπαθώ να βρω τη «χρυσή τομή» σε όλα τα παραπάνω, να πάρω λογικές αποφάσεις και να οργανώσω τις ενέργειές μου.

Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της τεχνικής είναι:

Γρήγορα			X			Χρονοβόρα
Λογική		X				Ψυχολογική
Εξατομικευμένη					X	Ομαδική

Σύνοψη

Για τη γένεση μιας καινοτόμου ιδέας απαραίτητη είναι η ενίσχυση της δημιουργικότητας, διότι με αυτό τον τρόπο η επιχειρηματική Ομάδα επιτυγχάνει τη μετατροπή των ευκαιριών που εντοπίζει στο περιβάλλον της σε εμπορικά εκμεταλλεύσιμες ιδέες, καθώς και αλλαγές στις ακολουθούμενες πρακτικές, υιοθέτηση νέων δραστηριοτήτων, μεθόδων, και διαδικασιών.

Κεφάλαιο 4. Καινοτομία &

Επιχειρησιακή εξωστρέφεια

Σκοπός

Σκοπός του κεφαλαίου είναι η παρουσίαση και κατανόηση του περιβάλλοντος καινοτομίας στην Ελλάδα και η σύνδεσή του με την επιχειρησιακή εξωστρέφεια. Περιγράφονται η εθνική στρατηγική για την καινοτομία, η καινοτομική επίδοση της Ελλάδας σε σχέση με άλλες χώρες, οι βασικοί καινοτομικοί κλάδοι της Ελλάδας και τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων ελληνικών επιχειρήσεων.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου θα είστε σε θέση να κατανοείτε:

- την έννοια του εθνικού συστήματος καινοτομίας
- τα βασικά σημεία του εθνικού στρατηγικού πλαισίου για την καινοτομία
- τα χαρακτηριστικά του εθνικού συστήματος καινοτομίας στην Ελλάδα και την καινοτομική επίδοση της Ελλάδας σε σύγκριση με άλλες χώρες στην Ε.Ε. και διεθνώς
- ποιοι είναι οι πιο καινοτομικοί κλάδοι στην Ελλάδα σήμερα
- ποια είναι τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων ελληνικών επιχειρήσεων

{ Έννοιες Κλειδιά }

- εθνικό σύστημα καινοτομίας
- δείκτες καινοτομίας
- στρατηγική καινοτομίας
- έξυπνη εξειδίκευση
- εθνικό στρατηγικό πλαίσιο έρευνας και καινοτομίας
- καινοτομικές επιχειρήσεις
- καινοτομικοί κλάδοι

4.1 Εθνική Στρατηγική και Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας

Στην συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε:

- την έννοια του «εθνικού συστήματος καινοτομίας»
- τις εθνικές προτεραιότητες για την ΕΤΑΚ
- τις βασικές αρχές του σχεδίου Νόμου-Πλαίσιο για την ΕΤΑΚ
- τις εθνικές και περιφερειακές στρατηγικές έξυπνης εξειδίκευσης για την έρευνα και καινοτομία (υπό διαμόρφωση)
- τα χαρακτηριστικά του εθνικού συστήματος καινοτομίας στην Ελλάδα

4.1.1 Εθνικό στρατηγικό πλαίσιο για την καινοτομία

Η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ) αποτελεί το σημείο αναφοράς για το σχεδιασμό του στρατηγικού πλαισίου της χώρας για την έρευνα, την τεχνολογική ανάπτυξη και την καινοτομία. ΗΓΓΕΤ συμβάλλει στην κατάρτιση του αναπτυξιακού προγραμματισμού της χώρας για την περίοδο 2014 – 2020, έχοντας την ευθύνη για τον Θεματικό Στόχο 1 «**Ενίσχυση της έρευνας, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της καινοτομίας**».

Ο ρόλος της ΓΓΕΤ έγκειται κυρίως στα εξής:

- Συμβολή στην κατάρτιση του συνολικού στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης της χώρας για την περίοδο 2014-2020 και ειδικότερα του ΕΣΠΑ για την περίοδο 2014-20, σε ό,τι αφορά στον τομέα της Έρευνας της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ)
- Διαμόρφωση, στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ μιας εθνικής **στρατηγικής ΕΤΑΚ για ευφυή εξειδίκευση (RIS3)** που αποτελεί εκ των προτέρων προϋπόθεση (conditionality) για τη χρηματοδότηση των επενδύσεων για την Έρευνα, την Τεχνολογική Ανάπτυξη και την Καινοτομία από το ΕΤΠΑ κατά τη νέα προγραμματική περίοδο. Η στρατηγική αυτή διαμορφώνεται παράλληλα, τόσο σε εθνικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο, μέσα από διεργασίες αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο επιπέδων, τις οποίες συντονίζει η ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ (ΕΥΣΣΑΑΠ) του Υπουργείου Ανάπτυξης, με την επιστημονική ευθύνη της ΓΓΕΤ.

- Διαμόρφωση **Εθνικής Στρατηγικής** κι ενός **Οδικού Χάρτη για τις Μεγάλες Ερευνητικές Υποδομές**, ο οποίος θα αναδεικνύει τις προτεραιότητες της χώρας για μακροπρόθεσμες επενδύσεις σε μεγάλης κλίμακας Ερευνητικές Υποδομές, λαμβάνοντας υπόψη τον περιφερειακό αντίκτυπο των συγκεκριμένων επενδύσεων.
- Κατάρτιση **Επιχειρησιακών Προγραμμάτων για την Έρευνα, την Τεχνολογική Ανάπτυξη και την Καινοτομία** που θα αποτελέσουν τα βασικά χρηματοδοτικά εργαλεία για δραστηριότητες ΕΤΑΚ την περίοδο 2014-2020.

Επιπρόσθετα, με πρωτοβουλία της ΓΓΕΤ διαμορφώθηκε **Σχέδιο νέου Νόμου-Πλαισίου για την Έρευνα, την Τεχνολογική Ανάπτυξη και την Καινοτομία** το οποίο τέθηκε σε δημόσια διαβούλευση τον Δεκέμβριο του 2013 και αναμένεται να οριστικοποιηθεί και ψηφιστεί εντός του 2014.

Στόχος του νέου νόμου είναι η δημιουργία ευνοϊκότερων συνθηκών και περιβάλλοντος για την ενίσχυση και αξιοποίηση του τομέα της Έρευνας, της **Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας**.

Το σχέδιο του νέου Νόμου-Πλαισίου για την ΕΤΑΚ προβλέπει μεταξύ άλλων τα ακόλουθα:

- ορίζονται οι προϋποθέσεις για τη χάραξη και εφαρμογή μιας Εθνικής Στρατηγικής για την Έρευνα, την Τεχνολογική Ανάπτυξη και την Καινοτομία, καθώς και ενός Σχεδίου Δράσης για την υλοποίησή της που θα ψηφίζεται από τη Βουλή.
- η ΓΓΕΤ αναλαμβάνει κεντρικό συντονιστικό ρόλο στη χάραξη της Εθνικής Στρατηγικής ΕΤΑΚ και στην παρακολούθηση της υλοποίησής της.
- συστήνονται Περιφερειακά Επιστημονικά Συμβούλια με στόχο την κινητοποίηση των περιφερειών στη χάραξη της εθνικής στρατηγικής ΕΤΑΚ.

- διαμορφώνεται το πλαίσιο αποτίμησης των δραστηριοτήτων ΕΤΑΚ με βάση τους δείκτες της Ε.Ε.
- δίνονται κίνητρα για την κινητικότητα ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ των πανεπιστημίων, ερευνητικών κέντρων και των επιχειρήσεων.
- προσδιορίζονται μέτρα για τον επαναπατρισμό των Ελλήνων επιστημόνων της διασποράς.
- η ΓΓΕΤ αναλαμβάνει επιτελικό ρόλο στην αξιοποίηση των αποτελεσμάτων ΕΤΑΚ και στην κατοχύρωση των πνευματικών δικαιωμάτων.
- δημιουργούνται διαδικασίες fast-track για μεγάλες επενδύσεις στην καινοτομία μεγαλύτερες από 1 εκατ. €.
- απλοποιούνται οι διαδικασίες συμμετοχής σε όλα τα ερευνητικά προγράμματα.

Με βάση τον υφιστάμενο σχεδιασμό της ΓΓΕΤ, το **εθνικό όραμα** του τομέα Έρευνα, Τεχνολογία και Καινοτομία για το 2020 είναι:

Όραμα - Κεντρικός στόχος του τομέα «Έρευνα, Τεχνολογία και Καινοτομία» για το 2020

«Η αναδιάρθρωση και η ενίσχυση του τομέα έρευνας, τεχνολογίας και καινοτομίας ώστε να αποτελέσει το βασικό πυλώνα για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων:

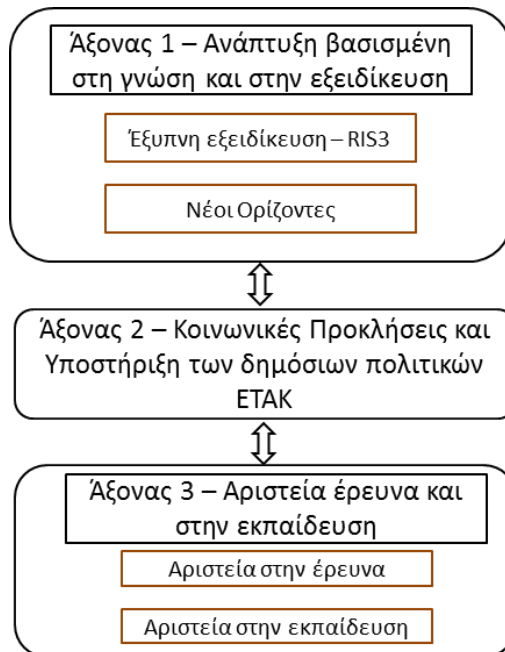
- μέσω της παραγωγής, διάδοσης και ενσωμάτωσης της νέας γνώσης και της καινοτομίας στα υπάρχοντα αλλά και σε νέα παραγωγικά συστήματα και αλυσίδες αξίας,
- αντιμετωπίζοντας ταυτόχρονα τις νέες κοινωνικές και περιφερειακές ανισότητες που παράγονται από την έλλειψη πρόσβασης στη νέα τεχνολογία».

Πηγή: ΓΓΕΤ, Διεύθυνση Σχεδιασμού και Προγραμματισμού (Ιανουάριος 2013)

Βασικά συστατικά της εθνικής στρατηγικής ΕΤΑΚ (υπό διαμόρφωση) αποτελούν οι Περιφέρειες και ο κεντρικός συντονισμός των δράσεων ΕΤΑΚ όλων των φορέων του δημόσιου τομέα. Βασικοί στόχοι της στρατηγικής είναι η ενίσχυση της έλξης και κινητικότητας του ερευνητικού δυναμικού, η ενθάρρυνση για συμπράξεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και η μεγαλύτερη ευελιξία χρήσης των πόρων των ερευνητικών φορέων για την αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων των δράσεών τους.

Το εθνικό στρατηγικό πλαίσιο για την ΕΤΑΚ (όπως είναι υπό διαμόρφωση), εστιάζει σε **τρεις άξονες**:

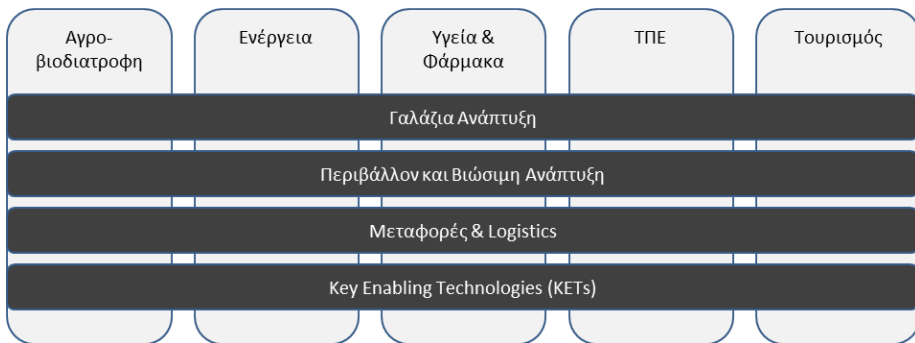
- Άξονας 1: Ανάπτυξη βασισμένη στη γνώση και στην εξειδίκευση
- Άξονας 2: Κοινωνικές προκλήσεις – Υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών ΕΤΑΚ
- Άξονας 3: Αριστεία στην έρευνα και στην εκπαίδευση



Πηγή: ΓΓΕΤ, Διεύθυνση Σχεδιασμού και Προγραμματισμού (Ιανουάριος 2013)

Η ΓΓΕΤ έχει προσδιορίσει συγκεκριμένους τομείς προτεραιότητας εστίασης της εθνικής στρατηγικής οι οποίοι έχουν προκύψει μέσα από οικονομικές μελέτες και σειρά ευρειών διαβουλεύσεων με τις ακαδημαϊκές, ερευνητικές και επιχειρηματικές κοινότητες.

Συγκεκριμένα, οι **9 εθνικοί τομείς προτεραιότητας για την Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία (ΕΤΑΚ)** είναι οι ακόλουθοι:



Πηγή: ΓΓΕΤ, Διεύθυνση Σχεδιασμού και Προγραμματισμού (Ιανουάριος 2013)

Κατά την εναρκτήρια εκδήλωση του προγράμματος Horizon 2020 (στις 10/1/2014 στο ΕΚΕΦΕ Δημόκριτο), ο Δρ. Χρήστος Βασιλάκος, Γενικός Γραμματέας Έρευνας και Τεχνολογίας ανακοίνωσε ότι «μέσο» για την υλοποίηση της εθνικής στρατηγικής ΕΤΑΚ είναι η διαμόρφωση ενός **Εθνικού Προγράμματος-Πλαισίου** με τίτλο «**Greek Horizon 2020**» το οποίο θα αξιοποιήσει Ευρωπαϊκές καλές πρακτικές λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες, ανάγκες και προκλήσεις της ελληνικής κοινωνίας και της εθνικής οικονομίας.

Βασικός στόχος του Προγράμματος-Πλαισίου Greek Horizon 2020 είναι η αναδιάρθρωση και ενίσχυση του τομέα έρευνας, τεχνολογίας και καινοτομίας ώστε να αποτελέσει το βασικό πυλώνα για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και παραγωγικότητας των Ελληνικών επιχειρήσεων μέσω της παραγωγής, διάδοσης και ενσωμάτωσης νέας γνώσης και της καινοτομίας. Σε υπάρχοντα και νέα παραγωγικά συστήματα αντιμετωπίζοντας τις νέες κοινωνικές και περιφερειακές ανισότητες που παράγονται από την έλλειψη πρόσβασης στις νέες τεχνολογίες.

4.1.2 Διαμόρφωση στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης (RIS 3) στην Ελλάδα

Η έξυπνη εξειδίκευση είναι στο επίκεντρο της στρατηγικής για την ΕΤΑΚ τόσο σε εθνικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο. Οι στρατηγικές έξυπνης εξειδίκευσης διαμορφώνονται αυτή τη στιγμή και στα δύο επίπεδα στη χώρα, στο πλαίσιο του Άξονα 1 «Ανάπτυξη βασισμένη στη γνώση και στην εξειδίκευση» του εθνικού στρατηγικού πλαισίου για την Έρευνα και την Καινοτομία.

Οι περιφερειακές Στρατηγικές Έξυπνης Εξειδίκευσης αναπτύσσονται από τις περιφέρειες της χώρας υπό το γενικό συντονισμό της Ειδικής Υπηρεσίας Στρατηγικής, Σχεδιασμού & Αξιολόγησης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (ΕΥΣΣΑΑΠ) του Υπουργείου Ανάπτυξης και της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας. Οι στρατηγικές βρίσκονται σε τελικό στάδιο διαβούλευσης / οριστικοποίησης. Στη συνέχεια, τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα του ΕΣΠΑ 2014-2020 (τα οποία βρίσκονται σε αρχικό στάδιο διαμόρφωσης), θα συμπεριλάβουν συγχρηματοδοτούμενες δράσεις βάσει προτεινόμενων επενδύσεων που έχουν προδιαγραφεί στις Περιφερειακές Στρατηγικές Έξυπνης Εξειδίκευσης.

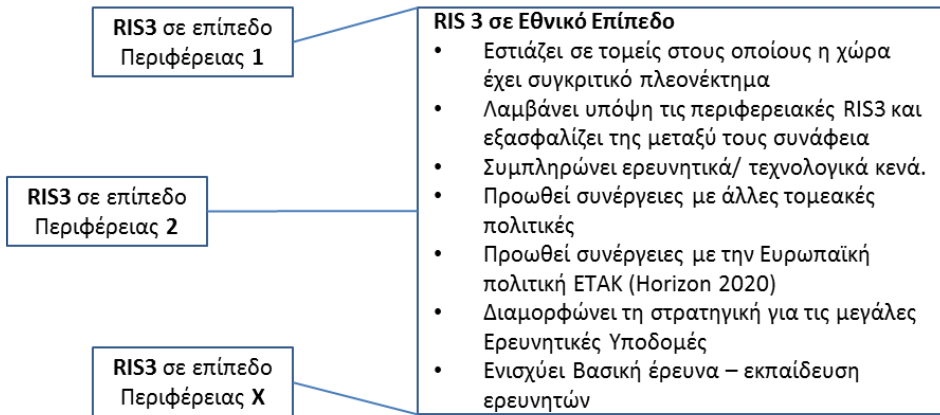
Παράλληλα η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας διαμορφώνει την **Εθνική Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης** η οποία λαμβάνει υπόψη μεταξύ άλλων τις περιφερειακές προτεραιότητες (όπως έχουν προδιαγραφεί στις Περιφερειακές Στρατηγικές Έξυπνης Εξειδίκευσης).

Η εθνική στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης θα εξειδικεύσει τους στόχους για τους 9 επιλεγμένους τομείς προτεραιότητας (Αγροβιοδιατροφή, Ενέργεια κτλ.). Στο πλαίσιο αυτό, έχουν συσταθεί επίσης θεματικές **Πλατφόρμες Καινοτομίας**. Οι Πλατφόρμες Καινοτομίας αποτελούν τους βασικούς πυρήνες της διαβούλευσης σε εθνικό επίπεδο συγκεντρώνοντας εκπροσώπους από τις επιχειρήσεις του κλάδου ή του τομέα, τα ερευνητικά κέντρα, τα Πανεπιστήμια, Υπουργεία και Περιφέρειες. Αναμένεται να συμβάλουν στη διαδικασία εντοπισμού των κρίσιμων δραστηριοτήτων (activities) στις οποίες θα πρέπει να εστιασθεί η ερευνητική και τεχνολογική προσπάθεια στη νέα προγραμματική περίοδο και στη διαμόρφωση μιας εθνικής στρατηγικής RIS3 λαμβάνοντας υπόψη και τις περιφερειακές στρατηγικές RIS3 που διαμορφώνονται παράλληλα από τις Περιφέρειες.

Έχουν συσταθεί έξι πλατφόρμες καινοτομίας μέχρι σήμερα:

- πλατφόρμα καινοτομίας για την Ενέργεια
- πλατφόρμα καινοτομίας για το Περιβάλλον και τη Βιώσιμη Ανάπτυξη
- πλατφόρμα καινοτομίας για την Αγροβιοδιατροφή
- πλατφόρμα καινοτομίας για την Υγεία - Φάρμακα
- πλατφόρμα καινοτομίας για τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας
- πλατφόρμα καινοτομίας για τον Τουρισμό

Προβλέπεται η σύσταση πλατφόρμων καινοτομίας και για άλλους τομείς (π.χ. Μεταφορές). Επιπρόσθετα, η ΓΓΕΤ αναλαμβάνει σειρά άλλων δραστηριοτήτων σε εθνικό επίπεδο RIS 3 και κεντρικό συντονισμό των προσπαθειών όπως απεικονίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Πηγή: ΓΓΕΤ, Διεύθυνση Σχεδιασμού και Προγραμματισμού (Ιανουάριος 2013)

4.1.3 Χαρακτηριστικά του εθνικού συστήματος καινοτομίας

Ορισμός του «Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας»

Πρώτος ο Christopher Freeman (1987) ορίζει ως σύστημα καινοτομίας «Το δίκτυο των δημοσίων και ιδιωτικών φορέων των οποίων οι δραστηριότητες και αλληλεπιδράσεις δημιουργούν, εισάγουν, τροποποιούν και διαχέουν νέες τεχνολογίες».

Ακολούθησαν κι άλλοι ορισμοί όπως οι ακόλουθοι: «Το σύνολο των οικονομικών, κοινωνικών, πολιτικών, οργανωτικών, θεσμικών και άλλων παραγόντων που επηρεάζουν την ανάπτυξη, διάχυση και χρήση των καινοτομιών» (Edquist, 1997).

Σημειώνεται ότι παρότι ο όρος «σύστημα» υποδηλώνει κάτι που είναι σχεδιασμένο και κατασκευασμένο, δεν συνεπάγεται ότι όλα τα εθνικά συστήματα καινοτομίας έχουν αναπτυχθεί στη βάση ενός εθνικού στρατηγικού σχεδίου.

Κύρια χαρακτηριστικά του Εθνικού Συστήματος ΕΤΑΚ

Το ελληνικό σύστημα ΕΤΑΚ χαρακτηρίζεται από τη διάθεση περιορισμένων πόρων για Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, ως ποσοστό επί του ΑΕΠ, τη μικρή συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στις δαπάνες έρευνας και κατ' αναλογία τον κυρίαρχο ρόλο των δημοσίων δαπανών. Οι συνολικές δαπάνες για την Έρευνα και Τεχνολογία ενώ σημείωσαν αύξηση κατά τη δεκαετία του 1990 (ανήλθαν από το 0,4 στο 0,67% του ΑΕΠ) , κατά τα επόμενα χρόνια σημείωσαν σταδιακή πτώση, κυρίως λόγω της ταχύτερης αύξησης του ΑΕΠ, με αποτέλεσμα να κυμαίνονται στο 0,58 % του ΑΕΠ το 2007, ενώ το 2011 το ποσοστό επανήλθε στο 0,67% (που είναι το τελευταίο έτος με διαθέσιμα στοιχεία).

Από τις συνολικές δαπάνες για την Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, περίπου το 30% προέρχεται από τον ιδιωτικό τομέα ενώ το 70% προέρχεται από το δημόσιο (όπου συνυπολογίζεται η χρηματοδότηση από την Ε.Ε.). Βασικό χαρακτηριστικό του εθνικού συστήματος ΕΤΑΚ είναι η υψηλή εξάρτησή του από χρηματοδοτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τόσο μέσω των Διαρθρωτικών Ταμείων, όσο και μέσω των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων Πλαίσιο για την Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη της Ε.Ε.

Η χαμηλή συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στις ερευνητικές προσπάθειες της χώρας είναι ένα δομικό χαρακτηριστικό του ελληνικού συστήματος έρευνας και τεχνολογίας που αφενός αντανακλά τις ιδιαιτερότητες της παραγωγικής δομής της χώρας, αλλά επίσης και τις αδυναμίες διασύνδεσης των στόχων των ερευνητικών φορέων με αυτούς των επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας στην Ελλάδα διεξάγεται μέσω των Α.Ε.Ι , Τ.Ε.Ι, και των Δημόσιων Ερευνητικών Κέντρων, η πλειονότητα των οποίων εποπτεύεται από τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας.

Η μέχρι πρόσφατα υπαγωγή τους σε διαφορετικά υπουργεία δυσχέρανε το συντονισμό της δημόσιας ερευνητικής προσπάθειας και ελέγχου των σχετικών δημόσιων δαπανών.

Πρέπει να σημειωθεί ακόμη ότι παρουσιάζονται μεγάλες περιφερειακές ανισότητες στις δραστηριότητες ΕΤΑΚ. Η πλειονότητά τους συγκεντρώνεται στην περιφέρεια της Αττικής (η οποία είναι και η μόνη με καινοτόμα απόδοση πάνω από το μέσο όρο της Ε.Ε.).

Μέτρηση της απόδοσης ενός Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας

Η μέτρηση της απόδοσης ενός Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας βασίζεται στην ανάλυση σχετικών δεικτών που επιτρέπουν τη σύγκριση διαφορετικών συστημάτων.

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει δύο βασικές κατηγορίες δεικτών:

- Καινοτομικής Εισροής: αφορά σε δαπάνες ΕΤΑΚ και στον αριθμό (σε μονάδες πλήρους απασχόλησης) ερευνητικού προσωπικού
- Τεχνολογικής Εκροής: αφορά σε τριαδικές πατέντες και σε επιστημονικές δημοσιεύσεις

Κατηγορία	Κωδικός δείκτη	Τίτλος Δείκτη
Καινοτομική Εισροή (Innovation input)	BRD	Δαπάνες ΕΤΑΚ επιχειρήσεων (Business enterprise expenditure on R&D)
	HRD	Δαπάνες ΕΤΑΚ ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Higher education expenditure on R&D)
	GRD	Δαπάνες ΕΤΑΚ δημόσιου τομέα (Government expenditure on R&D)
	BFT	Ερευνητικό προσωπικό επιχειρήσεων (Business enterprise R&D personnel)
	HFT	Ερευνητικό προσωπικό τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Higher education R&D personnel)

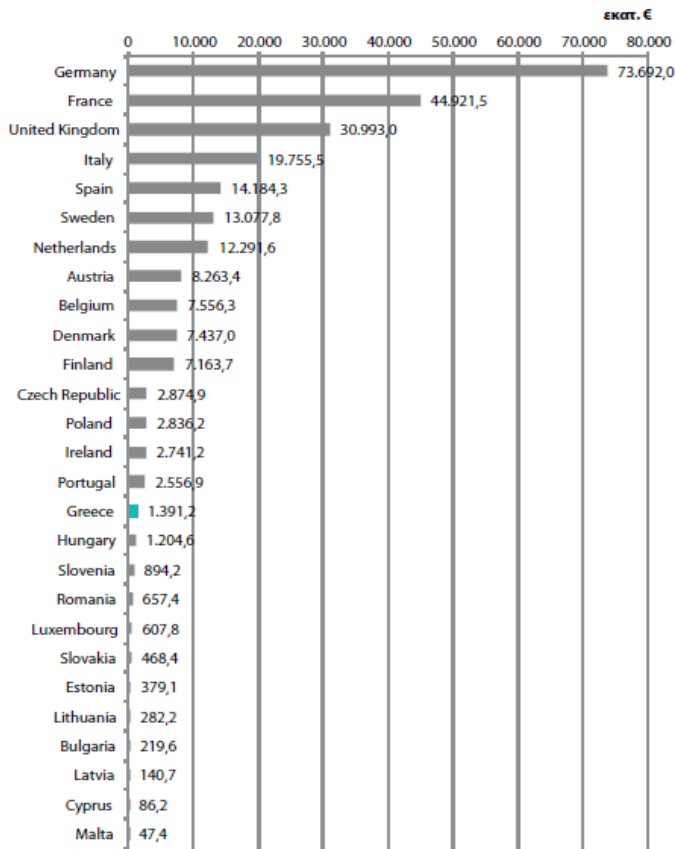
Κατηγορία	Κωδικός δείκτη	Τίτλος Δείκτη
Τεχνολογική Εκροή (Technological output)	GFT	Ερευνητικό προσωπικό δημόσιας διοίκησης (Government R&D personnel)
	TPA	Τριαδικές πατέντες (Triadic patents)
	SAT	Επιστημονικές δημοσιεύσεις (Scientific articles)

Πηγή: Zhang, J. (2013) *International comparison of national innovation system efficiency*, TECH Monitor, Apr.-Jun. 2013

Στη συνέχεια αποτυπώνονται οι παραπάνω και ορισμένοι πρόσθετοι σχετικοί δείκτες ΕΤΑΚ για το εθνικό σύστημα καινοτομίας στην Ελλάδα.

Δείκτες ΕΤΑΚ Δαπάνες Ε&Α

Οι συνολικές δαπάνες που διατέθηκαν στην Ελλάδα για την υλοποίηση δραστηριοτήτων Έρευνας και Ανάπτυξης (Ε&Α) το 2011, ήταν 1.391,2 εκατ. ευρώ. Η Ελλάδα βρίσκεται στην 16η θέση μεταξύ των χωρών μελών της ΕΕ27. [Σημειώνεται ότι το 2011 είναι το τελευταίο έτος για το οποίο έγινε σχετική μέτρηση του δείκτη από το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης]

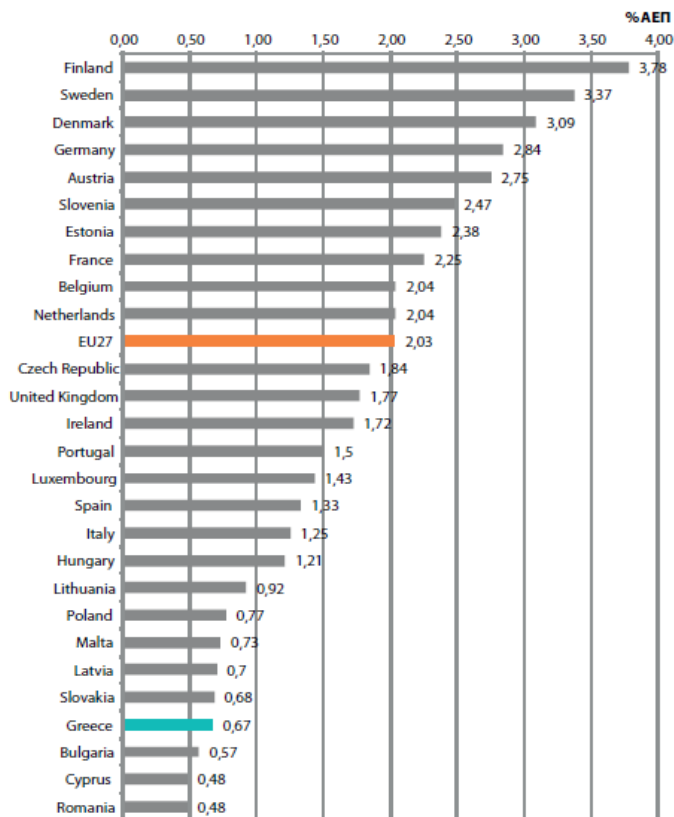


Τα στοιχεία των χωρών της ΕΕ27 αντλήθηκαν από τη βάση δεδομένων της Eurostat:
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science_technology_innovation/data/database

Πηγή: ΕΚΤ (2013)

Δείκτης Έντασης Ε&Α

Το 2011, ο δείκτης Έντασης Ε&Α (R&D intensity), με βάση τον οποίο παρακολουθείται η υλοποίηση των στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις επενδύσεις των χωρών μελών σε Ε&Α, ήταν 0,67%. Η Ελλάδα κατατάσσεται 24η μεταξύ των χωρών μελών της ΕΕ27.

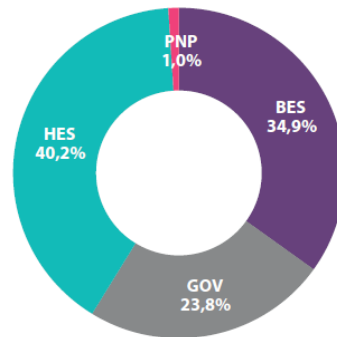
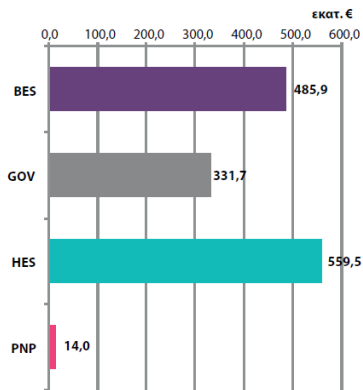


Τα στοιχεία των χωρών της ΕΕ27 αντλήθηκαν από τη βάση δεδομένων της Eurostat:
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science_technology_innovation/data/database

Πηγή: ΕΚΤ (2013)

Δαπάνες Ε&Α ανά τομέα εκτέλεσης

Το 40,2% (559,5 εκατ. ευρώ) του συνόλου των δαπανών Ε&Α πραγματοποιήθηκε στον τομέα ΗΕΣ το 2011. Οι δραστηριότητες Ε&Α στον τομέα των επιχειρήσεων (ΒΕΣ) αντιστοιχούν σε δαπάνες ύψους 485,9 εκατ. ευρώ (34,9% του συνόλου). Στους φορείς του κρατικού τομέα (GOV) δαπανώνται για Ε&Α 331,7 εκατ. ευρώ (23,8% του συνόλου) ενώ ο τομέας των μη κερδοσκοπικών ιδρυμάτων (PNP) δαπανά 14,0 εκατ. ευρώ (1,0%).



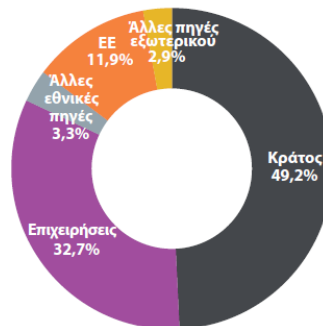
Πηγή:
ΕΚΤ
(2013
)

Πη-
γές

χρηματοδότησης Ε&Α

Η κύρια πηγή χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων Ε&Α το 2011 είναι το κράτος (Τακτικός Προϋπολογισμός, Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων και ΕΣΠΑ) με ποσοστό 49,2% (685,0 εκατ. ευρώ). Η ιδιωτική χρηματοδότηση (επιχειρήσεις) συνεισφέρει με 32,7% (455,5 εκατ. ευρώ) ενώ 11,9% (165,3 εκατ. ευρώ) προέρχεται από τη συμμετοχή των ελληνικών φορέων σε προγράμματα Ε&Α που χρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

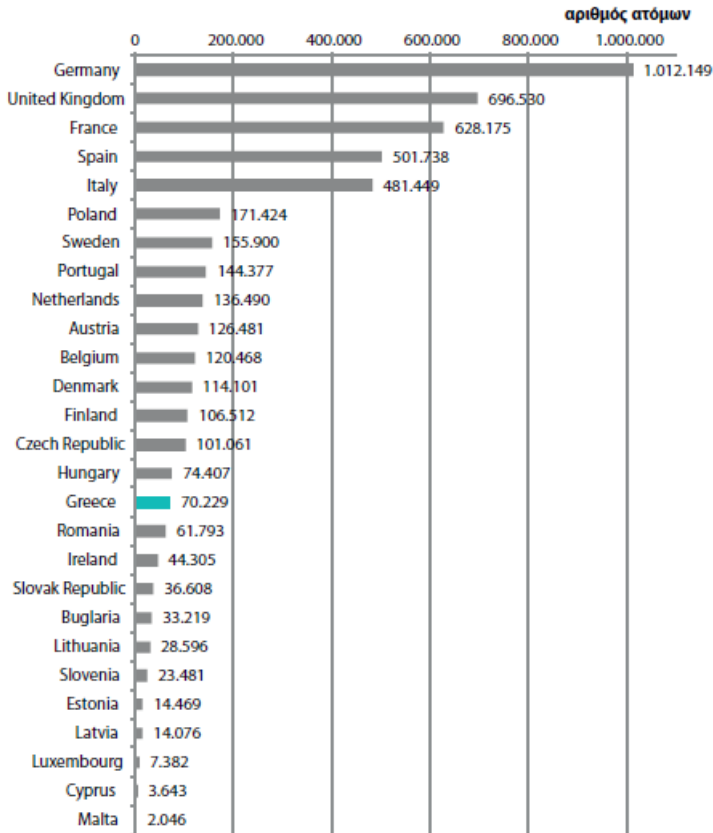
Πηγή χρηματοδότησης	Δαπάνες Ε&Α (σε εκατ. €)
Κράτος	685,0
Επιχειρήσεις	455,5
Άλλες εθνικές πηγές	45,5
ΕΕ	165,3
Άλλες πηγές εξωτερικού	39,9
Σύνολο	1.391,2



Πηγή: ΕΚΤ (2013)

Προσωπικό Ε&Α

Το προσωπικό που απασχολήθηκε σε δραστηριότητες Ε&Α το 2011 ήταν 70.229 άτομα. Με βάση τον αριθμό ατόμων για το προσωπικό Ε&Α η Ελλάδα καταλαμβάνει την 16η θέση μεταξύ των χωρών μελών της ΕΕ27.

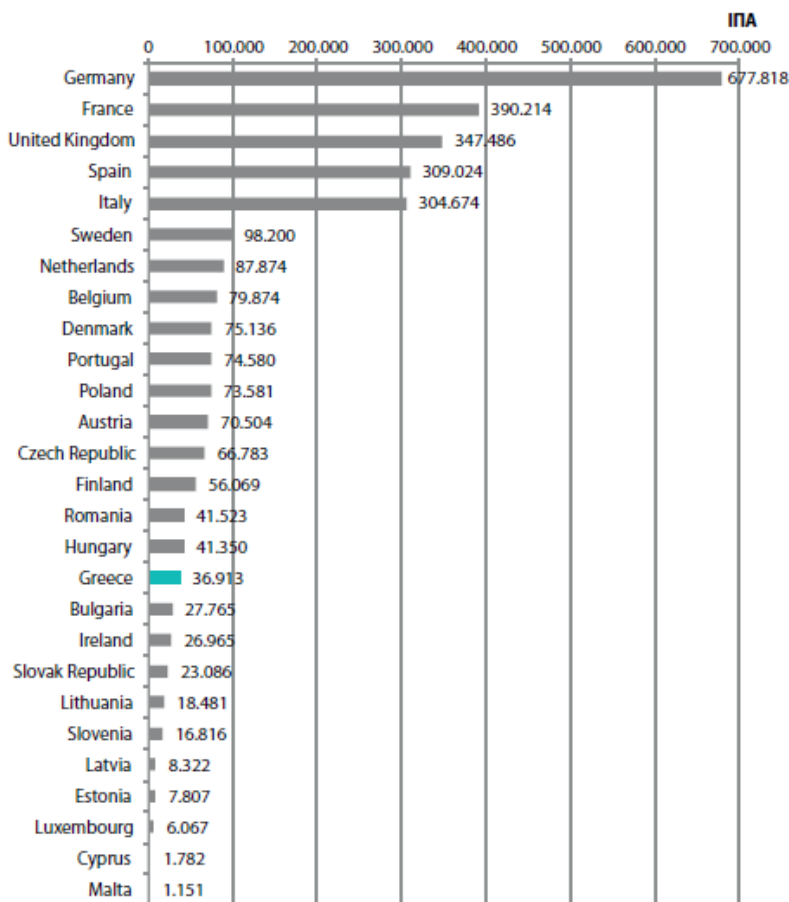


Τα στοιχεία των χωρών της ΕΕ27 αντλήθηκαν από τη βάση δεδομένων της Eurostat:
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science_technology_innovation/data/database

Πηγή: ΕΚΤ (2013)

Προσωπικό Ε&Α (Ισοδύναμα Πλήρους Απασχόλησης)

Το προσωπικό Ε&Α σε ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης ήταν 36.913 ΙΠΑ και η Ελλάδα βρίσκεται στην 16η θέση μεταξύ των χωρών μελών της ΕΕ27.



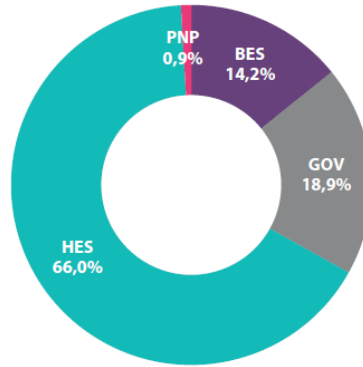
Τα στοιχεία των χωρών της ΕΕ27 αντλήθηκαν από τη βάση δεδομένων της Eurostat:
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science_technology_innovation/data/database

Πηγή: ΕΚΤ (2013)

Κατανομή Προσωπικού Ε&Α

Η ποσοστιαία κατανομή του προσωπικού Ε&Α ανά τομέα απεικονίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα.

Τομέας εκτέλεσης Ε&Α	Προσωπικό (αριθμός ατόμων)
BES	9.984
GOV	13.260
HES	46.348
PNP	637
Σύνολο	70.229

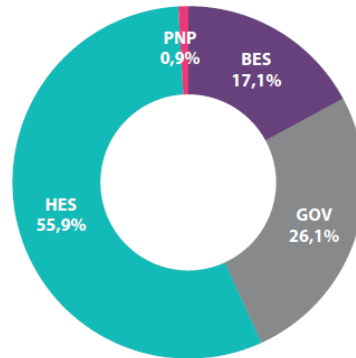


Πηγή: EKT (2013)

Κατανομή Προσωπικού Ε&Α (ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης)

Η ποσοστιαία κατανομή του προσωπικού Ε&Α (ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης) ανά τομέα απεικονίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα.

Τομέας εκτέλεσης Ε&Α	Προσωπικό (ΙΠΑ)
BES	6.324
GOV	9.620
HES	20.640
PNP	331
Σύνολο	36.913



Πηγή: EKT (2013)

Τριαδικές πατέντες

Τριαδικές πατέντες αποκαλούνται οι ευρεσιτεχνίες που κατοχυρώνονται σε Ευρώπη, ΗΠΑ και Ιαπωνία.

Η Ελλάδα παρουσιάζει ιδιαίτερα αρνητικές επιδόσεις στις τριαδικές πατέντες, με δεδομένο ότι ο αριθμός των τριαδικών πατεντών δεν ξεπερνά τις 10-15 το χρόνο.

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τον αριθμό των τριαδικών πατεντών για τα έτη 2005-2008 (έτη με τελευταία διαθέσιμα στοιχεία).

Τριαδικές Πατέντες	2005	2006	2007	2008
Ε.Ε. (27)	9.212	7.462	4.672	2.196
Ελλάδα	7,48	14,16	1,33 (εκτ.)	1 (εκτ.)

Πηγή: Eurostat

Επιστημονικές δημοσιεύσεις

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τους κυριότερους δείκτες των ελληνικών δημοσιεύσεων, όπως διαμορφώνονται την πενταετία 2006-2010. Βασικά χαρακτηριστικά:

- την περίοδο 1996 με 2009 η Ελλάδα παρουσιάζει συνεχή αύξηση στον αριθμό των δημοσιεύσεων που παράγει, με ρυθμούς σημαντικά μεγαλύτερους από τις χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του ΟΟΣΑ. Το 2010 η συνεχής αυτή ανοδική πορεία ανακόπτεται και η Ελλάδα καταγράφει αρνητικό συντελεστή μεταβολής.
- το 2010, η Ελλάδα συμμετείχε στο 2,4% των επιστημονικών δημοσιεύσεων της ΕΕ και στο 0,85% των χωρών μελών του ΟΟΣΑ, αυξάνοντας σημαντικά τα μερίδια που είχε το 1996.
- την τελευταία πενταετία 2006-2010, οι ελληνικές δημοσιεύσεις έλαβαν 277.130 αναφορές, αριθμό υπερ-τετραπλάσιο από το 1996. Η Ελλάδα παρουσιάζει μεγαλύτερους ρυθμούς αύξησης στον αριθμό των αναφορών που λαμβάνουν οι δημοσιεύσεις της σε σχέση με τις χώρες της ΕΕ και του ΟΟΣΑ την περίοδο αναφοράς (1996-2010).

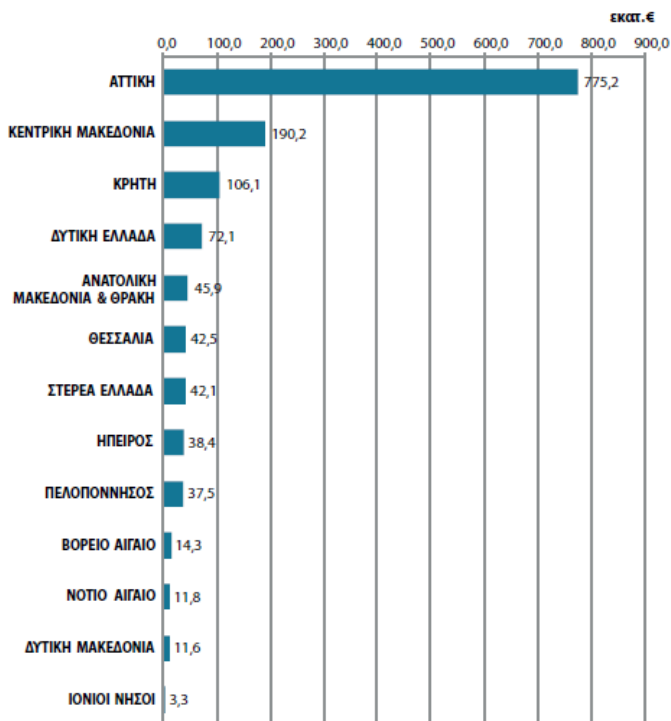
- σε όλη τη διάρκεια της περιόδου 1996-2010, ο δείκτης απήχησης των ελληνικών δημοσιεύσεων αυξάνεται συνεχώς και μάλιστα με ρυθμούς μεγαλύτερους από τους δείκτες απήχησης των χωρών της ΕΕ και του ΟΟΣΑ.

ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ		2010
Αριθμός ελληνικών δημοσιεύσεων		11.816
Μερίδιο (%) ελληνικών δημοσιεύσεων στο σύνολο δημοσιεύσεων των χωρών της ΕΕ		2,40%
Μερίδιο (%) ελληνικών δημοσιεύσεων στο σύνολο δημοσιεύσεων των χωρών του ΟΟΣΑ		0,85%
ΑΝΑΦΟΡΕΣ		2006-2010
Αριθμός αναφορών σε ελληνικές δημοσιεύσεις		277.130
Μερίδιο (%) αναφορών σε ελληνικές δημοσιεύσεις στο σύνολο των αναφορών σε δημοσιεύσεις των χωρών της ΕΕ		2,17%
Μερίδιο (%) αναφορών σε ελληνικές δημοσιεύσεις στο σύνολο των αναφορών σε δημοσιεύσεις των χωρών του ΟΟΣΑ		0,90%
ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΗΧΗΣΗΣ		2006-2010
Δείκτης απήχησης (μέσος όρος αναφορών ανά δημοσίευση)		4,98
Σχετικός δείκτης απήχησης της Ελλάδας σε σχέση με τις χώρες μέλη της ΕΕ		0,90
Σχετικός δείκτης απήχησης Ελλάδας σε σχέση με τις χώρες μέλη του ΟΟΣΑ		1,04

Πηγή: ΕΚΤ (2013) [<http://report03.metrics.ekt.gr/el/chapter2>]

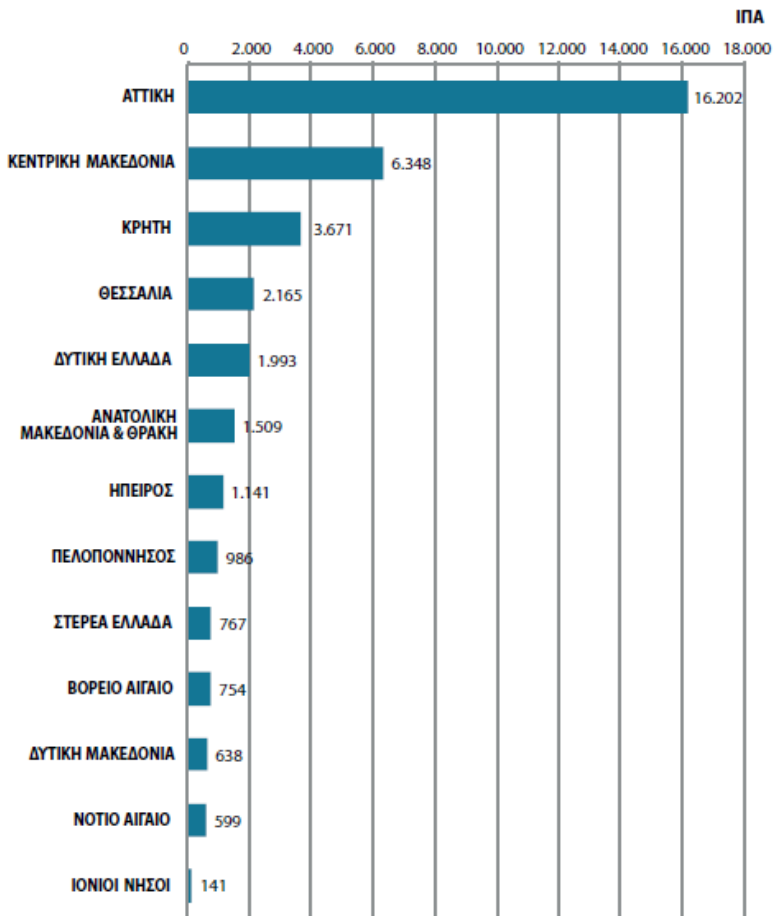
Δραστηριότητες ΕΤΑΚ σε περιφερειακό επίπεδο

Το 55,7% του συνόλου των δαπανών Ε&Α της χώρας ή 775,2 εκατ. ευρώ δαπανάται στην Περιφέρεια Αττικής. Η Κεντρική Μακεδονία με 190,3 εκατ. ευρώ συμμετέχει στο 13,7% του συνόλου και η Περιφέρεια Κρήτης με 106,1 εκατ. ευρώ στο 7,6%.



Πηγή: ΕΚΤ (2013)

Στο ίδιο πλαίσιο, στην Περιφέρεια Αττικής καταγράφονται 16.202 ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης σε δραστηριότητες Ε&Α ή 43,9% του συνόλου της χώρας, στην Κεντρική Μακεδονία 6.348 ΙΠΑ (17,2% του συνόλου) και στην Κρήτη 3.671 ΙΠΑ (9,9% του συνόλου).



Πηγή: ΕΚΤ (2013)

Ανάλυση SWOT Ελληνικού συστήματος καινοτομίας

Οι βασικές αδυναμίες, τα δυνατά σημεία, οι απειλές και οι ευκαιρίες του ελληνικού συστήματος Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Αδύνατα Σημεία	Δυνατά Σημεία
Έλλειψη εθνικών προτεραιοτήτων για την ΕΤΑΚ με βάση τις πραγματικές ανάγκες της κοινωνίας και της οικονομίας.	Ύπαρξη νησίδων αριστείας σε δημόσιους ερευνητικούς φορείς και στον ιδιωτικό τομέα.
Ανεπάρκεια μηχανισμών αξιοκρατικής αξιολόγησης σε όλα τα επίπεδα.	Αξιοσημείωτη παρουσία σε επίπεδο επιστημονικών δημοσιεύσεων, με επιδόσεις πάνω από το μέσο όρο της Ε.Ε.
Περιορισμένες επενδύσεις από τον ιδιωτικό τομέα στην ΕΤΑΚ.	Ιδιαίτερα καλές επιδόσεις σε χρηματοδοτήσεις από τα Προγράμματα Πλαίσιο της Ε.Ε.
Εξάρτηση σε πηγές χρηματοδότησης από την Ε.Ε.	Πολύ καλές επιδόσεις στην αξιοποίηση και εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
Κατακερματισμός δημόσιων ερευνητικών υποδομών.	Αρκετά καλή επίδοση στη μη τεχνολογική καινοτομία.
Αναποτελεσματική χρήση των περιορισμένων (δημόσιων και ιδιωτικών) πόρων για την ΕΤΑΚ.	Ισχυρή ελληνική ερευνητική κοινότητα της διασποράς.
Χαμηλές επιδόσεις στην παραγωγή και εξαγωγή νέων καινοτομικών προϊόντων / υπηρεσιών.	
Μεγάλες περιφερειακές «ανισότητες» στις δραστηριότητες ΕΤΑΚ	

Απειλές

Η οικονομική ύφεση λειτουργεί ανασταλτικά τόσο για ιδιωτικές όσο και για δημόσιες επενδύσεις

Ραγδαία αύξηση της ανεργίας και διαφαινόμενη τάση μετανάστευσης, κυρίως νέου επιστημονικού δυναμικού.

Υπάρχει κίνδυνος η Ελλάδα να παγιδευτεί σε μία "ισορροπία", από τη μια πλευρά, χαμηλής ζήτησης για ΕΤΑΚ από τον ιδιωτικό τομέα, και από την άλλη, προσφοράς η οποία είναι εξαρτημένη από δημόσιες πηγές χρηματοδότησης.

Χαμηλή απορρόφηση Ευρωπαϊκών πόρων από το Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (με κίνδυνο να μην απορροφηθούν πλήρως).

Οικονομία αποτελούμενη από μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες στηρίζονται στη μεταφορά ώριμης τεχνολογίας από το εξωτερικό και όχι στην έρευνα και ανάπτυξη.

Αυξανόμενος διεθνής ανταγωνισμός

Ευκαιρίες

Η σταθερή εισροή πόρων για την ΕΤΑΚ από την Ε.Ε. αποτελεί ευκαιρία ανάπτυξης του τομέα εφόσον οι πόροι αξιοποιηθούν με αποδοτικό τρόπο.

Η δημιουργία μίας εθνικής στρατηγικής για την ΕΤΑΚ η οποία είναι εναρμονισμένη με διεθνείς καλές πρακτικές καθώς και ο καθορισμός του τρόπου υλοποίησής της με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Η δημιουργία συνέργιας με τον επενδυτικό νόμο ως προς την τόνωση των ιδιωτικών επενδύσεων στην ΕΤΑΚ και τη στήριξη της καινοτομίας.

Η δημιουργία συνεργιών μεταξύ της απαιτούμενης αναδιάταξης του συστήματος ΕΤΑΚ και της μεταρρύθμισης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

4.2 Καινοτομική επίδοση της Ελλάδας σε σχέση με άλλες χώρες, και καινοτομική εξωστρέφεια

Στην συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε:

- τη συγκριτική τοποθέτηση της Ελλάδας σε σχέση με άλλες χώρες της Ε.Ε. ως προς το επίπεδο καινοτομίας
- την καινοτομική επίδοση της Ελλάδας σε συγκεκριμένες διαστάσεις σε σχέση με άλλες χώρες της Ε.Ε. και του ΟΟΣΑ

4.2.1 Καινοτομική επίδοση της Ελλάδας σε σχέση με άλλες χώρες, και καινοτομική εξωστρέφεια

Οι δείκτες για την έρευνα και την καινοτομία στη χώρα μας είναι χαμηλότεροι από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Σημαντική συμβολή είχαν τα Διαρθρωτικά Ταμεία, τα οποία, για την περίοδο 2007-2013, προέβλεπαν 4 δισ. ευρώ για την ενίσχυση της καινοτομίας, τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, την ενδυνάμωση της συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, κ.λπ. Βασική πρόκληση της χώρας είναι η κάλυψη της υστέρησης σε σχέση με τις ανεπτυγμένες χώρες ("catching-up").

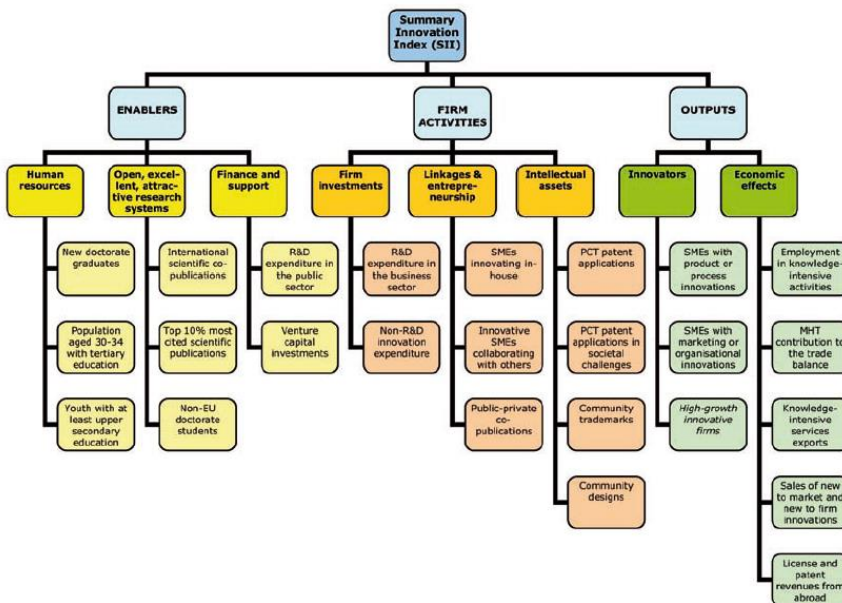
Το **Innovation Union Scoreboard 2013**, χρησιμοποιώντας στατιστικά στοιχεία από τη Eurostat και άλλες διεθνώς αναγνωρισμένες πηγές που είναι διαθέσιμες τη χρονική περίοδο της ανάλυσης, μετράει την καινοτομική επίδοση των 27 χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η καινοτομική επίδοση των χωρών εξετάζεται ως προς 7 διαστάσεις:

- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Ανοικτά και ελκυστικά ερευνητικά συστήματα υψηλού επιπέδου
- Χρηματοδότηση και υποστήριξη
- Επενδύσεις επιχειρήσεων
- Δίκτυα και επιχειρηματικότητα

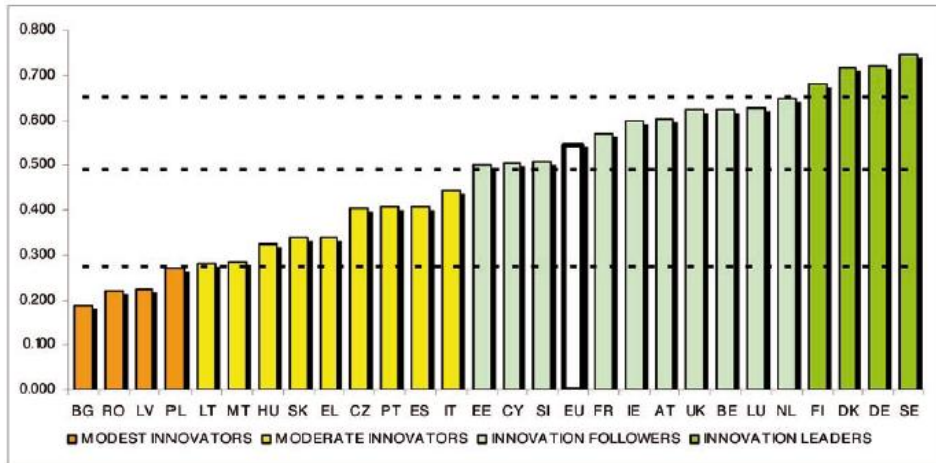
- Πνευματικό κεφάλαιο
- Καινοτομικότητα (επιχειρήσεων)
- Οικονομική επίπτωση

Το μεθοδολογικό πλαίσιο του Innovation Union Scoreboard και οι συγκεκριμένοι δείκτες ανά διάσταση απεικονίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Πηγή: Innovation Union Scoreboard (2013)

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τη μέση επίδοση κάθε χώρας, βαθμολογώντας τη σε μια κλίμακα από 0 (χαμηλότερη επίδοση) έως 1 (μέγιστη επίδοση). Η μέση επίδοση αφορά στην περίοδο 2010-2011, λόγω της καθυστέρησης που σημειώνεται στη διαθεσιμότητα των στοιχείων.



Πηγή: Innovation Union Scoreboard (2013)

Με βάση τη μέση καινοτομική επίδοσή τους, τα κράτη μέλη κατατάσσονται σε τέσσερις ομάδες επίδοσης:

- Τους «ηγέτες» στην καινοτομία (**Innovation Leaders**), που βρίσκονται αρκετά πάνω από το μέσο όρο των 27 και είναι η Δανία, η Φιλανδία, η Γερμανία και η Σουηδία
- Τους «καλούς» στην καινοτομία (**Innovation Followers**), που βρίσκονται κοντά στο μέσο όρο των 27 και είναι η Εσθονία, η Σλοβενία, η Αυστρία, το Βέλγιο, η Κύπρος, η Γαλλία, η Ιρλανδία, το Λουξεμβούργο, η Ολλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο
- Τους «μετρίας επίδοσης» (Moderate innovators) που βρίσκονται κάτω από το μέσο όρο των 27 και είναι η Λιθουανία, η Τσεχία, η Ελλάδα, η Ουγγαρία, η Ιταλία, η Μάλτα, η Πορτογαλία, η Σλοβακία και η Ισπανία
- Τους «χαμηλής επίδοσης» (Modest innovators) που βρίσκονται πολύ κάτω του μέσου όρου των 27 και είναι η Βουλγαρία, η Λετονία, η Ρουμανία και η Πολωνία.

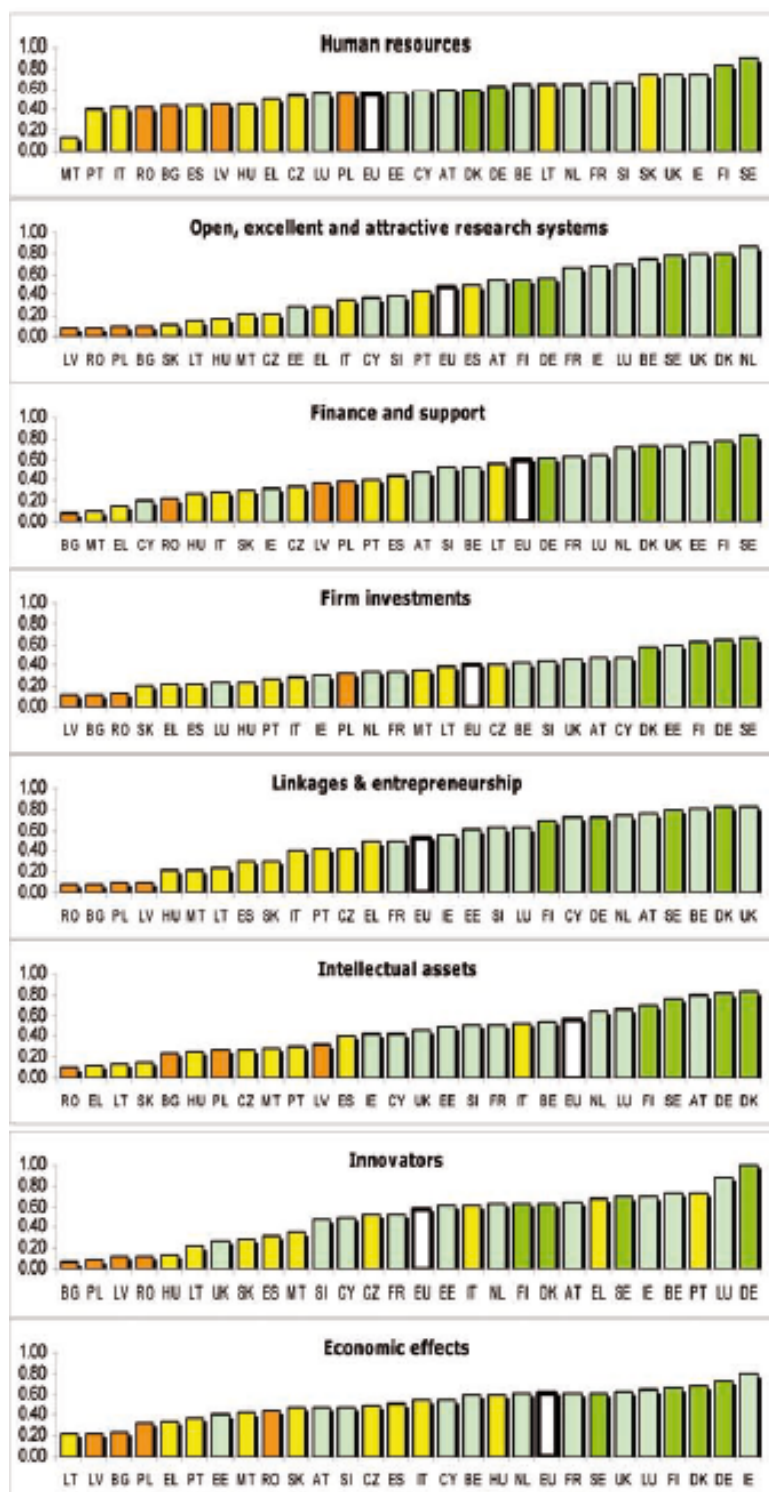
Η Ελλάδα κατατάσσεται στην ομάδα των χωρών με μέτρια επίδοση καινοτομίας την περίοδο 2008-2012, σημειώνοντας αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης καινοτομίας (-1.7%) σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα.

Table 2: Innovation growth leaders				
Group	Growth rate 2008-2012	Growth leaders	Moderate growers	Slow growers
Innovation leaders	1.8%	Denmark (DK 2.7%)	Finland (FI 1.9%) Germany (DE 1.8%)	Sweden (SE 0.6%)
Innovation followers	1.9%	Estonia (EE 7.1%) Slovenia (SI 4.1%)	Netherlands (NL 2.7%) France (FR 1.8%) United Kingdom (UK 1.2%) Belgium (BE 1.1%) Luxembourg (LU 0.7%) Austria (AT 0.7%) Ireland (IE 0.7%)	Cyprus (CY -0.7%)
Moderate innovators	2.1%	Lithuania (LT 5.0%)	Malta (MT 3.3%) Slovakia (SK 3.3%) Italy (IT 2.7%) Czech Republic (CZ 2.6%) Portugal (PT 1.7%) Hungary (HU 1.4%) Spain (ES, 0.9%)	Greece (GR -1.7%)
Modest innovators	1.7%	Latvia (LV 4.4%)	Romania (RO 1.2%) Bulgaria (BG 0.6%)	Poland (PL 0.4%)

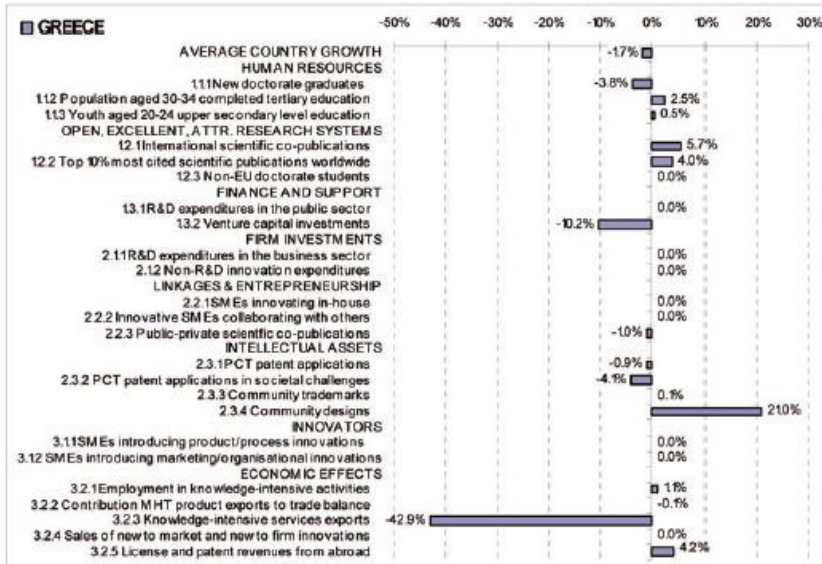
Πηγή: *Innovation Union Scoreboard (2013)*

Η Δανία, η Εσθονία, η Σλοβενία, η Λιθουανία και η Λετονία είναι οι χώρες που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης της καινοτομίας (άνω του 4%).

Στα ακόλουθα διαγράμματα απεικονίζεται η επίδοση της Ελλάδας και των υπόλοιπων 26 κρατών-μελών της ΕΕ για κάθε διάσταση υπό εξέταση.

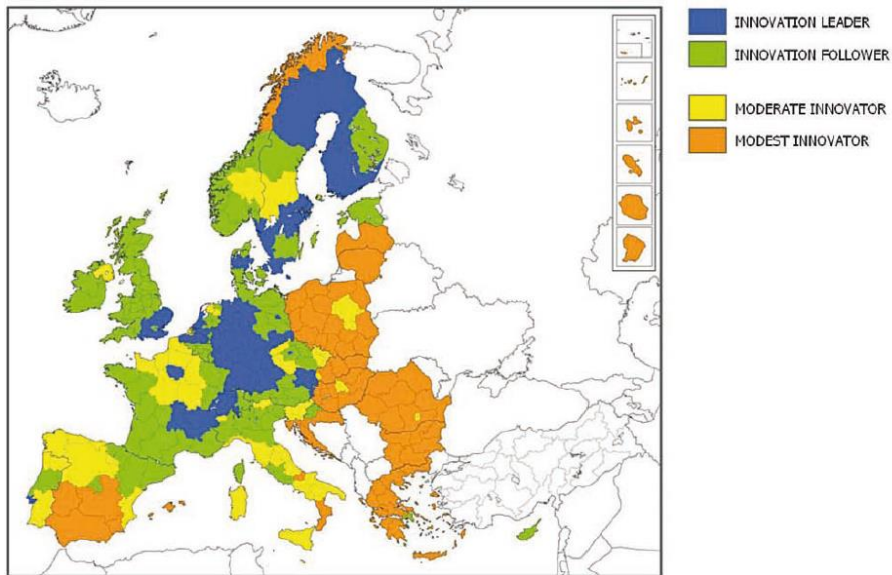


Μία συνοπτική εικόνα της εξέλιξης βασικών δεικτών του ελληνικού συστήματος ΕΤΑΚ την περίοδο 2010-2011 για κάθε μία από τις 7 διαστάσεις, αποτυπώνεται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Πηγή: Innovation Union Scoreboard (2013)

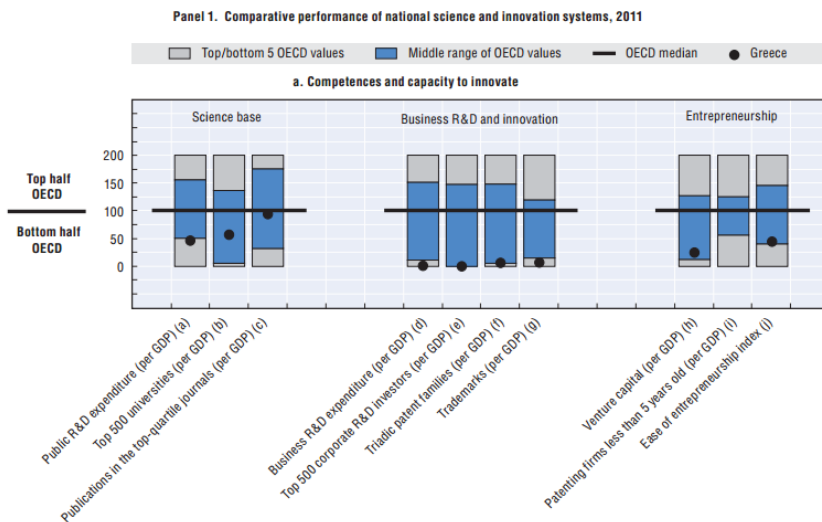
Στον παρακάτω Χάρτη απεικονίζεται η περιφερειακή διάσταση της καινοτομικής επίδοσης στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Περιφέρεια Αττικής είναι η μοναδική περιφέρεια της Ελλάδας με σχετικά καλή καινοτομική επίδοση (Innovation Follower).



Πηγή: Innovation Union Scoreboard (2013)

Η καινοτομική επίδοση της Ελλάδας σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες του ΟΟΣΑ το 2011, απεικονίζεται στα ακόλουθα δύο διαγράμματα.

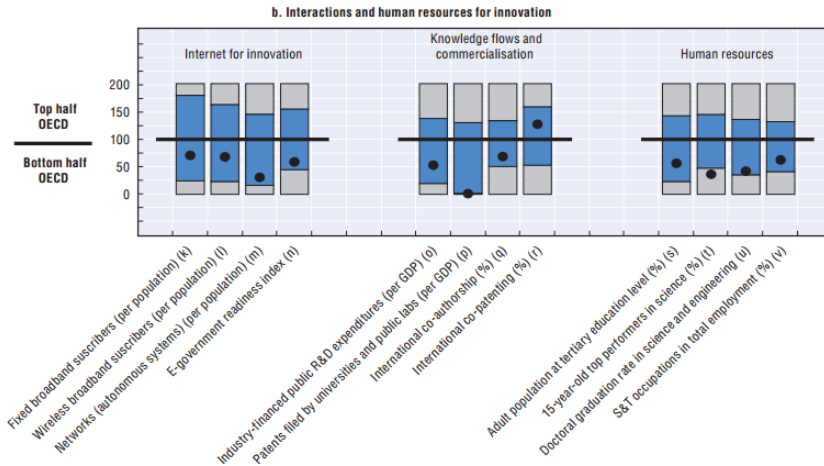
1. ως προς την επίδοση των εθνικών συστημάτων καινοτομίας



Πηγή: OECD (2012)

και

2. ως προς τις διασυνδέσεις και το ανθρώπινο δυναμικό για την καινοτομία:



Πηγή: OECD (2012)

4.2.2 Χαρακτηριστικά ελληνικών καινοτόμων επιχειρήσεων

Για την παρουσίαση των χαρακτηριστικών των ελληνικών καινοτόμων επιχειρήσεων λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα διαθέσιμα στοιχεία και παράμετροι:

- Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες σε Τεχνολογικά Πάρκα και Θερμοκοιτίδες. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι ως επί το πλείστο τεχνολογικά καινοτόμες.
- Τα χαρακτηριστικά της ζήτησης και των έργων που εντάχθηκαν στην Πράξη Spin-off, Spin-out το οποίο απευθυνόταν σε νέες καινοτόμες επιχειρήσεις.
- Ο ετήσιος αριθμός χορηγημένων διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας από τον ΟΒΙ και τα βασικά χαρακτηριστικά των αιτούντων.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται κάθε ένα από τα παραπάνω πιο αναλυτικά.

Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων σε Τεχνολογικά Πάρκα και Θερμοκοιτίδες (2012)

Τα Τεχνολογικά Πάρκα και οι Θερμοκοιτίδες συγκεντρώνουν εξ' ορισμού ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα των πιο τεχνολογικά καινοτόμων επιχειρήσεων μιας χώρας. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τον αριθμό και τους κλάδους δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων στα κύρια Τεχνολογικά Πάρκα και Θερμοκοιτίδες που είναι σε λειτουργία σήμερα στην Ελλάδα.

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων στα κύρια Τεχνολογικά Πάρκα και Θερμοκοιτίδες

	ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ									ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)	Γεωργία, Τρόφιμα και Βιοτεχνολογία	Προηγμένα υλικά, Ναυτοτεχνολογίες, Μικροηλεκτρονική	Ενέργεια	Περιβάλλον	Υγεία	Πολιτισμός - Τουρισμός	Προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας και τεχνολογίες παραγωγής	Άλλη Περιοχή	
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΠΑΡΚΑ/ ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΕΣ										
Τεχνολογικό Πάρκο Πάτρας	6 (30%)	14 (65%)								20
	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο Κρήτης	6 (46%)	7 (54%)								13
	✓			✓		✓	✓			
Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλονίκης	2 (20%)	10 (80%)								12
	✓	✓	✓	✓					✓	✓

	ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ									
	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)	Γεωργία, Τρόφιμα και Βιοτεχνολογία	Προηγμένα υλικά, Νανοτεχνολογίες, Μικροηλεκτρονική	Ενέργεια	Περιβάλλον	Υγεία	Πολιτισμός - Τουρισμός	Προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας και τεχνολογίες παραγωγής	Άλλη Περιοχή	ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΠΑΡΚΑ/ ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΕΣ										
Τεχνολογικό Πολιτιστικό Πάρκο Λαυρίου	2 (25%)	4 (75%)								6
	✓		✓				✓		✓	
Επιστημονικό Τεχνολογικό Πάρκο Ηλείου	10 (58%)	7 (42%)								17
	✓	✓		✓		✓		✓		
Θερμοκοιτίδα Technopolis (Θεσσαλονίκη)	9 (81%)	2 (19%)								11
	✓			✓						

	ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ									
	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)	Γεωργία, Τρόφιμα και Βιοτεχνολογία	Προηγμένα υλικά, Νανοτεχνολογίες, Μικροηλεκτρονική	Ενέργεια	Περιβάλλον	Υγεία	Πολιτισμός - Τουρισμός	Προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας και τεχνολογίες παραγωγής	Άλλη Περιοχή	ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΠΑΡΚΑ/ ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΕΣ										
Θερμοκοιτίδα I4G (Θεσσαλονίκη)	6 (35%)	11 (65%)								17
	✓			✓	✓	✓		✓	✓	
Θερμοκοιτίδα THERMI (Θεσ/νικη)	(6)*	*								33
	✓				✓	✓			✓	
Θερμοκοιτίδα Νέων Επιχειρήσεων Χανίων	0	7 (100%)								7
		✓			✓			✓	✓	

Πηγή: Επιχειρηματικό Σχέδιο Ταμείου Καινοτομίας (2012) (PLANET A.E. – PLANNING A.E.)

Σημειώσεις:

(1) στον πίνακα περιλαμβάνονται μόνο οι ενεργές επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες σε Τεχνολογικά Πάρκα και Θερμοκοιτίδες. Δεν περιλαμβάνονται ερευνητικά κέντρα, εργαστήρια, δημόσιοι φορείς και υποστηρικτικοί φορείς προώθησης της τεχνολογίας.

(2) η κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων ανά τομέα δραστηριοποίησης έχει γίνει με βάση το κύριο αντικείμενο δραστηριοποίησής τους. Ενδέχεται σε ορισμένες περιπτώσεις να μην υπήρχε ολοκληρωμένη πληροφόρηση σχετικά με «βαρύτητα» των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης ώστε να εντοπιστεί με ακρίβεια το βασικό αντικείμενο δραστηριοποίησης.

(*) δεν υπάρχει πλήρης διαθέσιμη πληροφορία στο Διαδίκτυο σχετικά με τον αριθμό επιχειρήσεων ανά τομέα.

Ο συνολικός αριθμός των ενεργών τεχνολογικών επιχειρήσεων σε Τεχνολογικά Πάρκα και Θερμοκοιτίδες είναι 136 από τις οποίες το 42% κατά μέσο όρο δραστηριοποιούνται στον τομέα ΤΠΕ ενώ το 58 % σε άλλους τεχνολογικούς τομείς με έμφαση τις τεχνολογίες ενέργειας, υγείας, τροφίμων - αγροτικής ανάπτυξης, ναυτεχνολογίες και προηγμένα υλικά.

Σύμφωνα με στοιχεία έρευνας πεδίου το 2005 για τη Δράση 4.2.1 «Ενίσχυση Θερμοκοιτίδων και Επιστημονικών και Τεχνολογικών Πάρκων (ΕΛΕΥΘΩ) η οποία αξιολόγησε την πορεία των θερμοκοιτίδων i4G, THERMI και I-Cube, το 68% των επιχειρήσεων που εντάχθηκαν ήταν νέες επιχειρήσεις, το 24% υπάρχουσες επιχειρήσεις ή παραρτήματα υφιστάμενων επιχειρήσεων, και το 8% ήταν τεχνοβλαστοί (spin-off) Πανεπιστημίου ή Ερευνητικού Κέντρου.

Πίνακας 2: Τρόπος επενδυτικής συμμετοχής επιλεγμένων Θερμοκοιτίδων σε επιχειρήσεις

Συμμετοχή της Θερμοκοιτίδας στο μετοχικό κεφάλαιο των ενταγμένων επιχειρήσεων	Thermi (2011)	I4G (2005)	I-Cube (2005)
Όριμος επιχειρήσεων στο μετοχικό κεφάλαιο των οποίων συμμετέχει η Θερμοκοιτίδα	10	4	9
Μέσο ποσοστό συμμετοχής	30-40% (εκτ.)	34,6%	40%
Συνολικό επενδεδυμένο κεφάλαιο στις επιχειρήσεις	€6.300.000	€739.700	€5.466.739
Επενδεδυμένο κεφάλαιο ανά επιχείρηση (μέσος όρος)	€630.000	€184.000	€607.000

Πηγή: Έρευνα Πεδίου Δράσης «ΕΛΕΥΘΩ» (2005), Στοιχεία από το Διαδίκτυο

Επιπρόσθετα στοιχεία για τις 10 επενδυτικές συμμετοχές της Θερμοκοιτίδας THERMI σύμφωνα με στοιχεία του 2011 είναι τα εξής: οι 5 συμμετοχές αφορούν σε κεφάλαια σποράς ύψους €2,1 εκ. συνολικά (κατά μέσο όρο €420,000 ανά επιχείρηση) και 5 συμμετοχές αφορούσαν κεφάλαια εκκίνησης ύψους €4,2 εκ. συνολικά (κατά μέσο όρο €840,000 ανά επιχείρηση).

Χαρακτηριστικά καινοτόμων επιχειρήσεων της πράξης Spin-off , Spin-off της ΓΓΕΤ (2009-2012)

Στο πλαίσιο της πράξης «Δημιουργία - υποστήριξη νέων καινοτόμων επιχειρήσεων, κυρίως υψηλής έντασης γνώσης (Spin-off , Spin-out)» (ΕΠΑΝ) της ΓΓΕΤ, υποβλήθηκαν 160 προτάσεις εκ των οποίων 51 εγκρίθηκαν προς χρηματοδότηση. Το ύψος της συνολικής αιτούμενης δαπάνης έφθασε τα €104 εκ. ενώ η εγκεκριμένη δημόσια δαπάνη τα € 19.9 εκ.

Οι προτάσεις που υποβλήθηκαν από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών ήταν 73 ενώ από αυτές εγκρίθηκαν οι 23. Επομένως το 45% από το σύνολο των 51 επιχειρήσεων που έλαβαν χρηματοδότηση ανήκουν στον τομέα ΤΠΕ ενώ το 55% των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται σε άλλους τομείς.

Η εγκεκριμένη δημόσια δαπάνη για τα έργα ΤΠΕ έφθασε τα € 7.7 που αποτέλεσαν σε ποσοστό το 38,5% επί της συνολικής εγκεκριμένης δημόσιας δαπάνης της συγκεκριμένης πράξης. Τα έργα που εμπίπτουν σε άλλες θεματικές περιοχές (εκτός ΤΠΕ) αναλογούν στο 61.5% της δημόσιας δαπάνης.

Εκτιμάται ότι η αναλογία 55 – 45 ισχύει για το σύνολο των επιχειρήσεων που υπέβαλλαν πρόταση και ότι περίπου 88 επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε τομείς εκτός ΤΠΕ (από τις 160 συνολικά).

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία των έργων που εγκρίθηκαν, το μέσο ύψος δημόσιας δαπάνης ήταν €408.000, το οποίο εάν πολλαπλασιαστεί με τη δυνητική αγορά των 88 επιχειρήσεων ισούται με €35 εκ. συνολική απαιτούμενη δημόσια χρηματοδότηση.

Η αναλυτική θεματική κατηγοριοποίηση των 51 έργων που εγκρίθηκαν ανά κατηγορία επιχείρησης (spin-off, spin-out, υφιστάμενη καινοτόμα επιχείρηση, άλλο) αποτυπώνεται στον ακόλουθο πίνακα:

		ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ									
		1. Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών	2. Γεωργία, Αλιεία, Κτηνοτροφία, Τρόφιμα και Βιοτεχνολογία	3. Προηγμένα υλικά, Ναυτεχνολογία - Νανοεπιπτώσεις και Μικροηλεκτρονική	4. Ενέργεια	5. Περιβάλλον	6. Υγεία	7. Διάστημα και Τεχνολογίες ασφάλειας	8. Προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας και τεχνολογίες παραγωγής με έμφαση σε παραδοσιακούς κλάδους	9. Άλλη Περιοχή	ΣΥΝΟΛΟ
Μέση Εγκεκριμένη Δημόσια Επένδυση ανά Επιχείρηση (χιλ. €)		340	510	515	225	550	418	300	719	161	
Πλήθος Λοιπών (ειδών επιχειρήσεων)		3		1						1	5
Πλήθος Καινοτόμων Επιχειρήσεων		10	3	2	2	1	4		1		23

Τα ποσά είναι προσεγγιστικά με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία. Δεν υπάρχει σχετική προσβάσιμη πληροφορία για όλα τα εγκεκριμένα έργα.

Πηγή: ΓΓΕΤ (2011)

Χαρακτηριστικά ελληνικών διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας (2011)

Ο ετήσιος αριθμός χορηγημένων Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας (ΔΕ) από τον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (ΟΒΙ) την περίοδο 2006-2011 παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα. Συγκριτικά με τις επιδόσεις της Ε.Ε., η Ελλάδα βρίσκεται ανάμεσα στις τελευταίες τρεις χώρες ενώ παγκοσμίως η Ελλάδα βρίσκεται στη 39η θέση².

Πίνακας 4: Χορηγήσεις Ελληνικών τίτλων Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας

ΕΤΟΣ	ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΤΙΤΛΩΝ ΔΙΠΛΩΜΑΤΩΝ ΕΥΡΕΣΙΤΕΧΝΙΑΣ
2006	305
2007	369
2008	444
2009	442
2010	479
2011	464

Πηγή: ΟΒΙ (2012)

² WIPO (2011) “World Intellectual Property Indicators”

Σε σχέση με τη θεματική κατηγοριοποίηση των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, οι κλάδοι που εμφανίζουν μεγαλύτερα ποσοστά είναι οι ακόλουθοι³:

- κατασκευές (13%),
- υγεία και ιατρικός εξοπλισμός (12%),
- μεταφορές (11%),
- προσωπικά αντικείμενα & οικιακός εξοπλισμός (7%),
- Γεωργία (6%).

Είναι αξιοσημείωτο ότι οι κλάδοι υψηλής τεχνολογίας (όπως ηλεκτρονική και επικοινωνία, διαχωρισμός & μίξη, ηλεκτρολογικός εξοπλισμός) έχουν ποσοστά κάτω του 4% το καθένα και υπολείπονται σημαντικά από τους άλλους κλάδους.

Περίπου το 85% των τίτλων χορηγούνται σε φυσικά πρόσωπα και το 15% σε νομικά πρόσωπα (ενώ στο εξωτερικό οι χορηγήσεις τίτλων σε νομικά πρόσωπα είναι περισσότερες από ότι σε φυσικά πρόσωπα). Επίσης, μόλις 1,5% των τίτλων χορηγούνται σε ΑΕΙ και ερευνητικά κέντρα. Ενδεικτικά, την περίοδο 1995-2005, από τα 3887 ΔΕ που χορηγήθηκαν συνολικά, τα 3361 αφορούσαν φυσικά πρόσωπα, τα 476 επιχειρήσεις και τα 50 ΑΕΙ και ερευνητικά κέντρα⁴.

³ Πηγή πληροφόρησης: OBI

⁴ Όπως παραπάνω

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας πεδίου που διεξήχθη στο πλαίσιο διδακτορικής διατριβής⁵ για τα Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας (ΔΕ) που χορηγήθηκαν την περίοδο 1995-2005 και τη σύνδεσή τους με την επιχειρηματικότητα, 66% του δείγματος των επιχειρήσεων και ιδρυμάτων (Ερευνητικά Κέντρα / ΑΕΙ) που έλαβε ΔΕ ίδρυσε νέα επιχείρηση ή νέα γραμμή παραγωγής⁶, ενώ το 33% των φυσικών προσώπων⁷ προχώρησαν στην ίδρυση επιχείρησης.

Θεωρώντας ότι τα παραπάνω μπορούν να γενικευτούν (κατά προσέγγιση) και για την τρέχουσα περίοδο, τα 464 Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας που χορηγήθηκαν το 2011, εκτιμάται ότι θα οδηγήσουν σε 166 νέες επιχειρήσεις ή νέες γραμμές παραγωγής (σε υφιστάμενες επιχειρήσεις). Επίσης, μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων αυτών εκτιμάται ότι θα είναι τεχνολογικά καινοτόμες (μεταξύ 50 και 70%), ήτοι περίπου 83 και 116 επιχειρήσεις.

Βασικοί καινοτομικοί κλάδοι στην Ελλάδα

Στον ιστότοπο του **Technology Market** (<http://www.technology-market.eu/>) του πανευρωπαϊκού δικτύου Enterprise Europe Network, είναι καταχωρημένες 134 τεχνολογίες από επιχειρήσεις και ερευνητικούς φορείς στην Ελλάδα. Οι βασικές θεματικές περιοχές των τεχνολογιών είναι οι ακόλουθες:

- Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας
- Βιοτεχνολογίες - Μεταφορές

⁵ Γωνιάδης, Η. (2007) «Η Ευρεσιτεχνία ως Προπομπός της Επιχειρηματικής Καινοτομίας και Εφαλτήριο Ανάπτυξης της Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα», Διδακτορική Διατριβή

⁶ Οι βασικοί λόγοι που αναφέρθηκαν ήταν οι εξής: η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού (ποσοστό 28,81%), η στρατηγική της εταιρίας (23,73%) και τρίτο η στήριξη της επιχείρησης (22,03%).

⁷ Οι βασικοί λόγοι που αναφέρθηκαν ήταν οι εξής: προς εκμετάλλευση του ΔΕ (47%), μετά από μελέτη της αγοράς (20%) και αξιοποίηση αναπτυξιακού προγράμματος (20%). Επίσης αξιοσημείωτο είναι ότι 66% των φυσικών προσώπων που συμμετείχαν στο δείγμα ανέφεραν ότι η επιχείρηση που ίδρυσαν ήταν υψηλών προσδοκιών.

- Περιβάλλον (Διαχείριση Αποβλήτων)
- Προηγμένα Υλικά
- Τρόφιμα
- Υγεία και Φάρμακα

Στη «Μελέτη τεχνικής εμπειρογνωμοσύνης για τη διερεύνηση των τομέων προτεραιότητας για την προώθηση της Έρευνας και Τεχνολογίας κατά την προγραμματική περίοδο 2007-2013» της LOGOTECH (2007) εντοπίστηκαν οι ακόλουθες θεματικές περιοχές Τεχνολογικής Προοπτικής Διερεύνησης για την περίοδο 2007-2013:

- Υγεία
- Πληροφορική και Τηλεπικοινωνίες,
- Αγροτική Ανάπτυξη,
- Ενέργεια
- Μεταφορές
- Τουρισμός
- Πολιτισμός
- Αμυντική Βιομηχανία
- Βιοτεχνολογίες
- Υλικά - νανοτεχνολογίες

Στη μελέτη του ΙΟΒΕ (2008) «Καινοτομία των Ελληνικών Επιχειρήσεων και Κλάδοι Υψηλής Τεχνολογίας» [Κλαδική Μελέτη 219] οι εξής κλάδοι εμφανίζονται με συγκριτικά υψηλό ποσοστό τεχνολογικής καινοτομίας βάσει της κωδικοποίησης NACE [έχουν εξαιρεθεί οι κλάδοι μη τεχνολογικών υπηρεσιών και του εμπορίου]:

- Πληροφορική
- Τηλεπικοινωνίες
- Ορυχεία

- Χημικά – Πετρέλαιο
- Ηλεκτρολογικός εξοπλισμός
- Μεταφορές
- Μέταλλα
- Πλαστικά
- Τρόφιμα

Με βάση τα παραπάνω καθώς και τα στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση των τομέων δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων στα Τεχνολογικά Πάρκα και στις Θερμοκοιτίδες, τους τομείς των νέων καινοτόμων επιχειρήσεων που έλαβαν χρηματοδότηση από τη δράση Spin-off, Spin-out της ΓΓΕΤ, τις θεματικές περιοχές των προτάσεων που υποβλήθηκαν σε διαγωνισμούς καινοτομίας (Eurobank-ΣΕΒ, Εθνικής Τράπεζας) διαφαίνεται ότι οι πιο καινοτομικοί κλάδοι της Ελλάδας είναι οι ακόλουθοι:

Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας

Υγεία και βιοτεχνολογίες

Τρόφιμα και Αγροτική Ανάπτυξη

Ενέργεια και Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας

Μεταφορές

Περιβάλλον

Νανοτεχνολογίες

Προηγμένα Υλικά

4.2.3 Καινοτομία και Εξωστρέφεια

«Οι οικονομικές κρίσεις δεν διαρκούν για πάντα». Για την ανάκαμψη απαιτείται το τρίπτυχο «αναγέννηση της ελληνικής παραγωγικής βάσης - εξωστρέφεια - καινοτομία».

Ο «εθνικός στόχος συμμετοχής της συνολικής εξωστρέφειας στο ΑΕΠ θα πρέπει να φτάσει στο 50% με ορίζοντα το 2020, ουσιαστικά να προσεγγίσουμε τον ευρωπαϊκό μέσο όρο εξωστρέφειας. Επιπλέον, παράλληλα με την αύξηση της εξωστρέφειας θα επιτευχθεί και μείωση ανεργίας σε ανεκτά για την κοινωνία επίπεδα.

Η ενσωμάτωση της έρευνας, της τεχνολογίας και της καινοτομίας στη παραγωγική διαδικασία ως παράγοντας ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας, είναι μονόδρομος για να κερδίσουμε το στοίχημα της κοινωνίας της γνώσης

(Σύνοψη)

Στη συγκεκριμένη διδακτική ενότητα παρουσιάστηκε το περιβάλλον καινοτομίας στην Ελλάδα και η σύνδεση του με την επιχειρησιακή εξωστρέφεια. Περιγράφηκε η εθνική στρατηγική για την καινοτομία, η καινοτομική επίδοση της Ελλάδας σε σχέση με άλλες χώρες, οι βασικοί καινοτομικοί κλάδοι της Ελλάδας και τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων ελληνικών επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 5. Στρατηγικές για Καινοτομία: Μοντέλα Ανάπτυξης και Διαχείρισης

{ Σκοπός }

Σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι η αποσαφήνιση της έννοιας των στρατηγικών για καινοτομία και η κατανόηση των μοντέλων ανάπτυξης και διαχείρισης τους.

{ Προσδοκώμενα Αποτελέσματα }

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου θα είστε σε θέση να:

- Περιγράφετε την έννοια της στρατηγικής για καινοτομία
- Αναλύετε τα μοντέλα ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτομιών
- Επιχειρηματολογείτε για τα μοντέλα ανάπτυξης και εφαρμογής παραγωγής καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών
- Αναλύετε τη έννοια των μοντέλων Ανάπτυξης Νέων Καινοτόμων Προϊόντων και Υπηρεσιών (ΑΝΚΠΥ)
- Εξηγείτε το μοντέλο Stage –Gate Trademark™
- Παρουσιάζετε την εφαρμογή της διαδικασίας ανάπτυξης νέων υπηρεσιών

{ Έννοιες Κλειδιά }

- Στρατηγική Ριζική Καινοτομία
- Βελτιωτική Καινοτομία
- Γραμμικό Μοντέλο Καινοτομίας
- Συζευκτικό Μοντέλο Καινοτομίας
- Αλληλεπιδραστικό Μοντέλο Καινοτομίας
- Μοντέλα ANKΠΥ
- Μοντέλο Stage –Gate TM

5.1 Η έννοια και το πλαίσιο της Στρατηγικής για Καινοτομία

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα εξετάσουμε:

- το περιεχόμενο της στρατηγικής για καινοτομία μιας επιχείρησης
- την έννοια και τις μορφές της «βελτιωτικής» καινοτομίας
- την έννοια και τις μορφές της «ριζικής» καινοτομίας

Για να γίνει κατανοητή η έννοια της στρατηγικής για καινοτομία θα πρέπει πρώτα απ' όλα να γίνει κατανοητό το περιεχόμενο της έννοιας της στρατηγικής.

Η στρατηγική, σύμφωνα με τον Porter, είναι αυτή η οποία μπορεί και τον ανταγωνισμό να αμβλύνει και να δώσει στους εμπνευστές της μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Κατά τον Henry Mintzberg (1987) η έννοια της στρατηγικής είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη. Το πολυσύνθετο περιεχόμενο της είναι σκόπιμο να αποδοθεί με περισσότερες από μία διαστάσεις.

Έτσι λοιπόν η στρατηγική κατά τον Mintzberg, μπορεί να ειπωθεί κάτω από το πρίσμα των εξής πέντε διαστάσεων: ως σχέδιο (Plan), ως τέχνασμα (Ploy), ως υπόδειγμα (Pattern), ως τοποθέτηση (Position), και ως προοπτική (Perspective). Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι ο βασικότερος παράγοντας επιτυχίας κάθε μοντέλου είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Η ενότητα αυτή στην προσπάθειά να δημιουργηθεί ένας εννοιολογικά κατανοητός ορισμός στρατηγικής για την καινοτόμο επιχείρηση θα υιοθετήσει τον παρακάτω ορισμό των Johnson and Scholes:

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (**direction**) που υιοθετείται και το εύρος δραστηριοτήτων (**scope**) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, τα οποία εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων «ενδιαφερομένων» (**stakeholders**).

Τα «ενδιαφερόμενα» μέρη περιλαμβάνουν τους μετόχους, τους εργαζομένους, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους πιστωτές και το γενικότερο κοινό και βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με τις επιχειρηματικές μονάδες. Η σχέση των ενδιαφερομένων μερών με τις επιχειρήσεις αποτελεί στην ουσία μια σχέση ανταλλαγής, όπου οι ομάδες των ενδιαφερομένων μερών συνεισφέρουν ουσιαστικά στην εκπλήρωση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και σε αντάλλαγμα αναμένουν από αυτές να βελτιώσουν ή τουλάχιστον να μην επιβαρύνουν την «ευημερία» τους, με όποιο περιεχόμενο της δίνει ο καθένας.

Τα κύρια χαρακτηριστικά λοιπόν μιας στρατηγικής με άξονα την καινοτομία αναφέρονται σε τέσσερις βασικούς άξονες:

1^{ος} Άξονας: προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον

Μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, απαιτείται προσαρμογή της καινοτομικής στρατηγικής της επιχείρησης στις απαιτήσεις της αγοράς. Για την επιτυχία του στόχου αυτού, απαιτούνται γνώσεις και εμπειρίες οι οποίες ξεφεύγουν πιθανώς από τα παραδοσιακά πρότυπα της διοίκησης. Συγκεκριμένα η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον προϋποθέτει:

1. Ενημέρωση σχετικά με τις νέες επιστημονικές ανακαλύψεις και την υλοποίηση τεχνολογιών οι οποίες, είτε μπορούν να υιοθετηθούν από την επιχείρηση, είτε να βελτιωθούν και αξιοποιηθούν παραλλαγές τους μέσα από την κατοχύρωση πνευματικών δικαιωμάτων.
2. Παρατήρηση σχετικά με το ποια από τα προϊόντα της επιχείρησης προτιμούνται περισσότερο και γιατί. Μια τέτοια μελέτη μπορεί να βοηθήσει στον προσδιορισμό των επιτυχημένων προϊόντων της επιχείρησης και στην απόφαση είτε για μεγαλύτερη εξειδίκευση είτε για επαναπροσδιορισμό των εμπορικών στόχων.
3. Συνεχή ποιοτικό έλεγχο του προϊόντος, έτσι ώστε να προβλεφθούν πιθανές ατέλειες ή να ανακαλυφθούν άλλες χρήσεις του. Στόχος της συγκεκριμένης δραστηριότητας είναι η διατήρηση της εικόνας της επιχείρησης στην αγορά, καθώς και η επέκτασή της μέσω της πολλαπλής αξιοποίησης των προϊόντων που παράγει.
4. Συνεχή έλεγχο των πωλήσεων, τόσο των προϊόντων της επιχείρησης, όσο και των άμεσων ανταγωνιστών. Με αυτό τον τρόπο, διαπιστώνεται η θέση της επιχείρησης στην αγορά, η δυναμική της εμπορικής της πολιτικής, καθώς και το μέγεθος της εμπορικής επιτυχίας προηγούμενων καινοτομικών δραστηριοτήτων της.

5. Συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις και τρίτους φορείς, όποτε κρίνεται απαραίτητο, για την βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Μια τέτοια κίνηση μπορεί να λειτουργήσει και αμυντικά, ως μια προσπάθεια συλλογικής αντιμετώπισης του ανταγωνισμού από την εισαγωγή νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.
6. Ικανότητα στον έγκαιρο εντοπισμό και επίλυση των προβλημάτων στην παραγωγική διαδικασία. Η συγκεκριμένη διαδικασία, παρέχει ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, καθώς παρέχει την δυνατότητα για άμεση επιλογή της ορθής πολιτικής αλλά και γρήγορης επέκτασής της στην αγορά (επιθετική εμπορική πολιτική).
7. Συνεχής επαγρύπνηση για την διατήρηση των κεκτημένων επιτευγμάτων της επιχείρησης από πιθανές υποκλοπές τεχνογνωσίας και επιτυχούς απομίμησης των παραγόμενων προϊόντων.

2^{ος} Άξονας: δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της αναδιάταξης των πόρων για την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών (Παράδειγμα: Δημιουργία Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων μέσω αναδιάταξης πόρων). Οι μεγάλες εταιρείες του περασμένου αιώνα για κατασκευή ατμομηχανών αλλά και γενικότερα τροχαίου σιδηροδρομικού υλικού (βαγόνια, κ.λπ.), χρησιμοποιούσαν τον μπρούτζο για πολλά χρόνια ως υλικό για τα πόμολα των βαγονιών, τις ταμπέλες των τρένων, τις κλίμακες των οργάνων. Το 1909 όπου ο Λίο Μπάκελαντ κατασκεύασε τον βακελίτη, την πρώτη πλαστική ύλη, πολύ λίγοι συνειδητοποίησαν τη δύναμη και τις ικανότητες του νέου υλικού. Η εφεύρεση του πλαστικού εγκαινίασε μια νέα εποχή, που άλλαξε την καθημερινή ζωή αλλά και τη βιομηχανία. Τα πλαστικά χρησιμοποιήθηκαν γρήγορα σε μεγάλο πεδίο εφαρμογών, χάρη στις δυνατότητες τους: ελαστικότητα, σκληρότητα, αντοχή. Σήμερα οι εταιρείες κατασκευής σύγχρονων τρένων έχουν αντικαταστήσει το μπρούτζο με πλαστικό.

Η χρησιμοποίηση αυτή των νέων υλικών έδωσε τη δυνατότητα στις εταιρείες αυτές να αυξήσουν σημαντικά τα κέρδη τους χρησιμοποιώντας φθηνότερο υλικό.

3^{ος} Άξονας: καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων καινοτομίας (scope) αλλά και της κατεύθυνσης (direction) της επιχείρησης μακροπρόθεσμα μέσα από την εφαρμογή καινοτομιών.

Τα κυρίαρχα θέματα στρατηγικής που τίθενται στον καθορισμό της **κατεύθυνσης** δραστηριοτήτων καινοτομίας μιας επιχείρησης αφορά τα εξής ζητήματα:

1. Στρατηγική στάση που θέλει να υιοθετήσει η εταιρεία («ηγέτης» στον κλάδο ή «ακολουθώντας τον πρωτοπόρο»)
2. Θα αναπτύξει μόνη της καινοτομία η επιχείρηση ή θα την αγοράσει;
3. Θα δραστηριοποιηθεί στην παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών ή θα αναπτύξει καινοτομίες με στόχο τη βελτίωση των υπαρχόντων;
4. Θα αναπτύξει νέες διαδικασίες παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών ή θα βελτιώσει τις υπάρχουσες;
5. Θα επιδιώξει το άνοιγμα νέων αγορών ή την ισχυροποίηση σε αυτές που δραστηριοποιείται ήδη;
6. Θα κατευθυνθεί σε καινοτομίες σε επίπεδο οργανωτικών αλλαγών (υιοθέτηση καινοτόμων μεθόδων βελτιστοποίησης αλυσίδων παραγωγής και διανομής, συστημάτων άμεσης παράδοσης κ.α) ;

Το κυρίαρχο θέμα στρατηγικής που τίθεται στον καθορισμό του εύρους δραστηριοτήτων καινοτομίας μιας επιχείρησης αφορά την επιλογή μεταξύ **βελτιωτικής** και **ριζικής καινοτομίας**

- Η στρατηγική βελτιωτικής καινοτομίας οδηγεί στη δημιουργία προϊόντων που αποτελούν παραλλαγές των υπαρχόντων επιτρέποντας την παραμονή τους στην αγορά. Η απαιτούμενη γνώση βασίζεται στην υπάρχουσα επεκτείνοντας την και ενισχύοντας τον υπάρχοντα ανταγωνισμό.

- Η στρατηγική ριζικής καινοτομίας οδηγεί στην δημιουργία νέων προϊόντων πολύ διαφορετικών από τα υπάρχοντα καθιστώντας τα τελευταία μη ανταγωνιστικά. Η νέα γνώση καθιστά την υπάρχουσα άχρηστη και μεταβάλλει τις υπάρχουσες δομές αγοράς και ανταγωνισμού.

Χαρακτηριστικά Ριζικής Καινοτομίας

- Νέα Τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά
- Η γνώση που απαιτείται για την επίτευξή της είναι πολύ διαφορετική από αυτή των υπάρχοντων προϊόντων
- Συνήθως επιδιώκεται από νέες επιχειρήσεις
- Το προϊόν που προκύπτει καθιστά άλλα υπάρχοντα μη ανταγωνιστικά (πχ CDs εν. Δίσκων βινυλίου, EPOS εν. Απλών ταμειακών)
- Καταλύει τις συνθήκες του υπάρχοντος ανταγωνισμού
- Οδηγεί σε ανακατανομή της σχετικής αγοράς αλλά και σε γενικότερες αλλαγές στην οικονομία και την κοινωνία

Παραδείγματα Ριζικής Καινοτομίας

- η ψηφιακή κάμερα σε σχέση με τη συμβατική φωτογραφική μηχανή
- οι μικροεπεξεργαστές που ανέπτυξε η IBM στα τέλη της δεκαετίας του 1990 με Πυρίτιο-Γερμάνιο που άνοιξαν το δρόμο σε κινητά, φορητούς Η/Υ κ.λπ.
- παλαιότερα η τεχνολογία των σύγχρονων αεριωθούμενων συστημάτων προώθησης σε σχέση με τις εμβολοφόρες μηχανές
- η τεχνολογία των τρανζίστορς που ανέπτυξε η Bell σε σχέση με τον τότε κυρίαρχο σωλήνα κενού, κ.ά.

Χαρακτηριστικά Βελτιωτικής καινοτομίας

- Βελτιωμένα τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά
- Η επίτευξή της βασίζεται σε υπάρχουσα γνώση
- Επιδιώκεται από καθιερωμένες στην αγορά επιχειρήσεις

- Επιτρέπει την επιβίωση υπαρχόντων ανταγωνιστικών προϊόντων (πχ νέα μοντέλα αυτοκινήτων, βελτιωμένα φαρμακευτικά σκευάσματα, νέοι επεξεργαστές PCs κλπ)
- Δεν μεταβάλλονται ριζικά οι συνθήκες ανταγωνισμού
- Μερική ανακατανομή της σχετικής αγοράς

Παραδείγματα Βελτιωτικής Καινοτομίας

- Νέα Μοντέλα Αυτοκινήτων
- Βελτιωμένα Φαρμακευτικά Σκευάσματα
- Νέοι Επεξεργαστές PCs
- Νέοι Τρόποι πώλησης και διανομής υπαρχόντων προϊόντων

Πίνακας 1: Επιλογή Εύρους Στρατηγικής από τις καθιερωμένες και τις νέες επιχειρήσεις

Στρατηγική Καινοτομίας	Καθιερωμένες Επιχειρήσεις	Νέες Επιχειρήσεις
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	Αποφεύγουν τη ριζική καινοτομία που οδηγεί σε καταστροφή της υπάρχουσας γνώσης ενώ επιδιώκουν τη βελτιωτική καινοτομία που βελτιώνει την υπάρχουσα γνώση και εμπειρία τους	Επιδιώκουν τη ριζική καινοτομία που οδηγεί σε μερική η πλήρη απαξίωση της υπάρχουσας γνώσης
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	Αποφεύγουν τη ριζική καινοτομία που καθιστά μη ανταγωνιστικά τα υπάρχοντα προϊόντα τους ενώ επιδιώκουν τη βελτιωτική καινοτομία	Επιδιώκουν τη ριζική καινοτομία που καθιστά μη ανταγωνιστικά τα προϊόντα των ανταγωνιστών τους

4^{ος} Άξονας: ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων, μέσα από την προσφορά νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.

Ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. "Leg Godt" είναι δύο Δανέζικες λέξεις που σημαίνουν «παίζω καλά». Τα πρώτα δύο γράμματα από κάθε μία λέξη, χρησιμοποίησε το 1934, ο ξυλουργός Ole Kirk Christiansen και ο γιός του Godtfred Kirk από το χωριό Billund της Δανίας, για το όνομα της επιχείρησής τους (LEGO) που κατασκεύαζε ξύλινα παιχνίδια. Τα ξύλινα παιχνίδια του Ole έγιναν αμέσως αγαπητά. Όμως τα ξύλινα παιχνίδια παρά την παραδοσιακή τους ομορφιά είχαν μεγάλο κόστος κατασκευής και απαιτούσαν αρκετό χρόνο.

Έτσι γρήγορα οι Christiansen σκέφτηκαν την πιθανή αλλαγή του υλικού που χρησιμοποιούσαν για τα παιχνίδια τους, αντικαθιστώντας το με το ανερχόμενο την εποχή εκείνη πλαστικό που δεν θα απαιτούσε τόσο κόπο και χειροκίνητες μεθόδους κατασκευής. Το 1947 η εταιρεία LEGO ήταν η πρώτη στη Δανία που προμηθεύτηκε μία μηχανή χύτευσης πλαστικού με έκχυση για την παραγωγή πλαστικών παιχνιδιών. Το 1949 τα πρώτα πλαστικά τουβλάκια LEGO πουλήθηκαν σε όλη τη Δανία, ενώ το 1955 η επιχείρηση προώθησε το "σύστημα παιχνιδιού LEGO" με 28 σετ τουβλάκια και 8 οχήματα. Σήμερα τα τουβλάκια της LEGO αποτελούν παιχνίδι όλων των παιδιών του κόσμου.

5.2 Τα κύρια Μοντέλα Ανάπτυξης και Εφαρμογής της Καινοτομίας

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε τα κύρια μοντέλα ανάπτυξης και εφαρμογής της καινοτομίας.

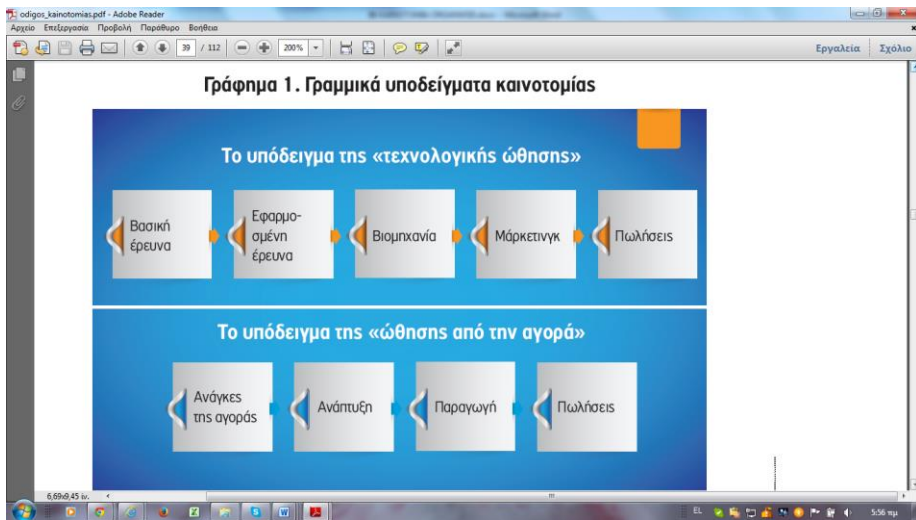
1. Γραμμικό Μοντέλο Καινοτομίας: Το Γραμμικό Μοντέλο επιστήμης και καινοτομίας λόγω της απλότητάς του και των ομαλών τεχνολογικών και οικονομικών εξελίξεων επικράτησε έντονα από το 1945 μέχρι την δεκαετία του '80. Στη συνέχεια αναπτύχθηκαν περισσότερα σύνθετα μοντέλα, καθώς η Καινοτομία θεωρήθηκε αλληλεπίδραση της επιστήμης, της τεχνολογικής και βιομηχανικής ανάπτυξης και των αναγκών της κοινωνίας, όσο και ως μη γραμμική αλληλουχία διακριτών φάσεων ή δραστηριοτήτων.

Η Καινοτομία αφορά σε γραμμική αλληλουχία συγκεκριμένων και διακριτών φάσεων ή δραστηριοτήτων και εστιάζεται στην αιτία της εκδήλωσής της, είτε λόγω εξελίξεων στην κοινωνία/ αγορά, είτε λόγω τεχνολογικής ανάπτυξης, ορίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο δυο μοντέλα, αυτό της Τεχνολογικής Καινοτομίας (Technology Push) και αυτό της Καινοτομίας του Marketing (Market Pull). (Λιβιεράτος 2013, Innosupport.gr, Getbusy.gr)

Σχηματικά, το γραμμικό μοντέλο έχει ως εξής:



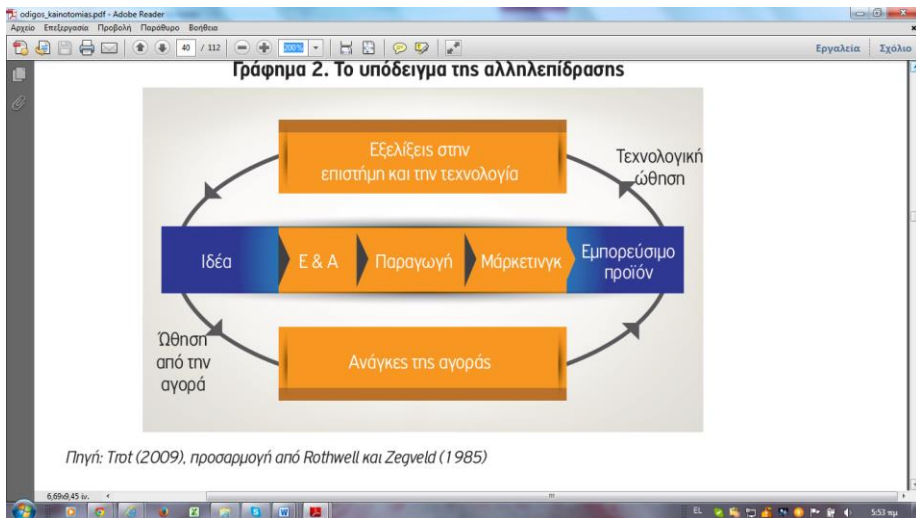
Σχήμα 1 Το γραμμικό μοντέλο



Η Τεχνολογική Καινοτομία στηρίζεται στην εφαρμογή μιας νέας τεχνολογίας και δημιουργεί νέες αγορές, χωρίς προ-υφιστάμενη ζήτηση. Ήταν δημοφιλής κατά τις δεκαετίες '50 – '60 και δίνει έμφαση στις δραστηριότητες R&D, με την αγορά ως δέκτη των επιτευγμάτων της τεχνολογίας.

Η Καινοτομία του Marketing στηρίζεται στην αναζήτηση και στην κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών της κοινωνίας. Θεωρείτο δημοφιλής την δεκαετία του '70 και δίνει έμφαση στο Marketing, με την αγορά να προσδιορίζει τους στόχους των δραστηριοτήτων R&D. Σήμερα όλοι κατευθύνονται από τις ανάγκες του καταναλωτή (και της κοινωνίας), τον οποίον επιθυμούν να συναρπάσουν, δημιουργώντας ή/και εκτιμώντας τις ανάγκες του και την ζήτηση των αποτελεσμάτων της Καινοτομίας, γεγονός που δίνει προβάδισμα στην Καινοτομία του Marketing, η οποία συνήθως θέτει και τους στόχους για την Τεχνολογική Καινοτομία. (Λιβιεράτος 2013, Innosupport.gr, Getbusy.gr)

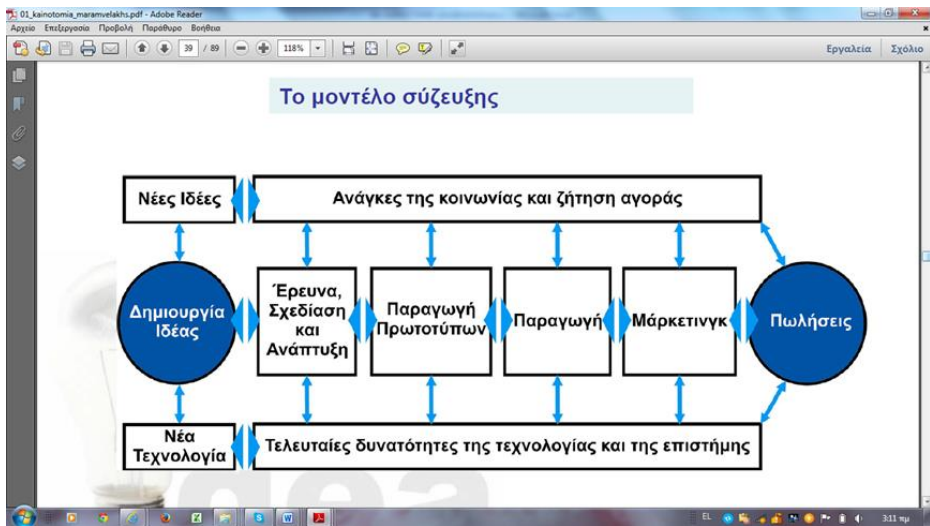
2. Αλληλεπιδραστικό Μοντέλο Καινοτομίας Το Αλληλεπιδραστικό Μοντέλο Καινοτομίας, δημοφιλές μεταξύ '80 – '90, αφορά σε μια λογική και συνεχή αλληλουχία σταδίων εξέλιξης, και αναπτύσσεται μέσω μιας διαλεκτικής σχέσης ανάμεσα στις επιχειρήσεις και την κοινωνία, μέσω της οποίας οι πρώτες νοιώθουν και κατανοούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες της αγοράς, και επαναπροσδιορίζουν τα προϊόντα ή/ και τις υπηρεσίες τους. Δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο επινοείται και υλοποιείται η Καινοτομία, καθ' όλα τα στάδιά της (creativity, marketing, R&D, design, production, logistics), καθώς και στην αλληλεξάρτησή τους. Δεν πρόκειται για γραμμική διαδικασία, δηλαδή για σαφώς οριοθετημένες φάσεις, για μια αυτόματη αλληλουχία ενεργειών. Προσδιορίζεται μέσω ενός σύνθετου συστήματος αλληλεπιδράσεων και παλινδρομικών μεταβάσεων μεταξύ διαφόρων λειτουργιών και διαφόρων παραγόντων. (Λιβιεράτος 2013, Innosupport.gr, Getbusy.gr)



3. Συζητητικό Μοντέλο Καινοτομίας: Το Συζητητικό Μοντέλο Καινοτομίας δίνει έμφαση στην συνεργασία και στην αλληλεπίδραση των τμημάτων R&D και Marketing. Ιδιαίτερα δημοφιλές την δεκαετία του '80, στοχεύει τόσο στην δημιουργία ζήτησης για νέα προϊόντα, όσο και στην τυχαία αναζήτηση της καινοτομίας μέσα από την ανακάλυψη νέων αναγκών της αγοράς ή και παλαιών που δεν έχουν καλυφθεί ικανοποιητικά από τον ισχύοντα ανταγωνισμό. (Λιβιεράτος 2013, Inno-support.gr, Getbusy.gr)

Η αναγνώριση της γνώσης, της μάθησης και των Θεσμών (institutions) ως βασικών παραγόντων της οικονομικής δραστηριότητας, σε συνδυασμό με το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την καινοτομία, αποτέλεσαν το έναυσμα για την ανάπτυξη ενός νέου υποδείγματος για την καινοτομία (Schienstock, 2006, Λιβιεράτος 2013). Σύμφωνα με το υπόδειγμα της σύζευξης, η δημιουργία καινοτομίας εκλαμβάνεται ως μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία, η οποία εμπεριέχει πολύπλοκους μηχανισμούς ανάδρασης και διαδραστικές σχέσεις μεταξύ της επιστήμης, της τεχνολογίας, της μάθησης, της παραγωγής και της ζήτησης (Edquist, 1997, Λιβιεράτος 2013).

Αν και δεν εκφραζόταν ποτέ, η ρητή γνώση ήταν αυτή που βρέθηκε στο επίκεντρο του γραμμικού υποδείγματος, ενώ το νέο αυτό υπόδειγμα δίνει έμφαση στην άρρητη γνώση (Schienstock, 2006, Λιβιεράτος 2013). Κατά συνέπεια, η καινοτομία είναι μια διαδραστική διαδικασία κοινωνικής φύσης η οποία δίνει έμφαση στη συνεργασία και όχι στον ανταγωνισμό (Lundvall και Johnson, 1994, Λιβιεράτος 2013).



Επιπλέον, το υπόδειγμα αυτό αναδεικνύει μια άλλη σημαντική πτυχή, την οποία τα προηγούμενα αγνοούσαν σε μεγάλο βαθμό: το απόθεμα της υπάρχουσας γνώσης. Η συντριπτική πλειοψηφία των γνώσεων που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία της καινοτομίας προέρχεται από αυτό το απόθεμα της υπάρχουσας γνώσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η καινοτομία να προκύπτει περισσότερο από νέους συνδυασμούς υπάρχουσας γνώσης παρά από τη δημιουργία νέας (Arnold και Bell, 2001, Λιβιεράτος 2013, Innosupport.gr, Getbusy.gr).

4. Μοντέλο Βελτιωτικής - Ριζικής Καινοτομίας Η καινοτομία διακρίνεται σε δύο είδη, βάση των επιπτώσεών της σύμφωνα με το μοντέλο Βελτιωτικής - Ριζικής Καινοτομίας, καθώς μεταβάλλει τη γνώση των επιχειρήσεων και τις ικανότητές τους να παράγουν και να προωθούν νέα προϊόντα/ υπηρεσίες, που ενδεχομένως καθιστούν τα υπάρχοντα μη ανταγωνιστικά. Η Ριζική Καινοτομία (Radical Innovation) δημιουργεί μεγάλες και σημαντικές αλλαγές.

Υπερβαίνει τα όρια και επιδρά δραστικά τόσο στις επιχειρήσεις, όσο και στην αγορά, προκαλώντας σημαντική αναδόμηση, χαρακτηρίζοντας κυρίως τις νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις ενός κλάδου και λιγότερο τις εγκαθιδρυμένες.

Η Βαθμιαία ή Σταδιακή Καινοτομία (Incremental Innovation) δημιουργεί σε συνεχή βάση αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες της αγοράς, επιφέροντας μια σειρά από ποσοτικές αλλαγές σε γνωστές παραμέτρους ενός προϊόντος, ή εισάγοντας τεχνικά χαρακτηριστικά σε υφιστάμενα προϊόντα (Λιβιεράτος 2013, Innosupport.gr, Getbusy.gr)

5.3 Μοντέλα Ανάπτυξης και παραγωγής καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν:

- Η έννοια των μοντέλων ANKΠΥ
- Το μοντέλο των σταδίων Stage –Gate TM
- Το επιχειρηματικό μοντέλο

5.3.1 Εισαγωγή: Η έννοια των μοντέλων ANKΠΥ

Εν μέρει λόγω του αυξανόμενου ρυθμού εμφάνισης νέων προϊόντων στην αγορά αλλά και λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας η διάρκεια του κύκλου ζωής των προϊόντων περιορίζεται. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις εξαρτώνται όλο και περισσότερο από την απόκτηση εσόδων από νέα προϊόντα, που αντικαθιστούν τα παλαιότερα. Μάλιστα αυτά τα προϊόντα συχνά εξασφαλίζουν την επιβίωσή τους.

Η αλματώδης ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, οι ταχύτατες αλλαγές στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών καθώς και η σταδιακή αύξηση του ανταγωνισμού στην οικονομία της γνώσης έχουν αναγκάσει όλες τις επιχειρήσεις και ιδίως αυτές που δραστηριοποιούνται σε καινοτόμους τομείς να υιοθετήσουν την **Ανάπτυξη Νέων Καινοτόμων Προϊόντων και Υπηρεσιών (ΑΝΚΠΥ)** ως ένα αναγκαίο και ζωτικό συστατικό των επιχειρηματικών πρακτικών τους. (Innosupport.gr)

Ωστόσο, η **ΑΝΚΠΥ** είναι μία σύνθετη και χρονοβόρα διαδικασία που δεν μπορεί παρά να αντιμετωπίζεται με σοβαρότητα καθώς ενέχει περισσότερους κινδύνους από αυτούς που μπορεί να αντιληφθεί κανείς αρχικά.

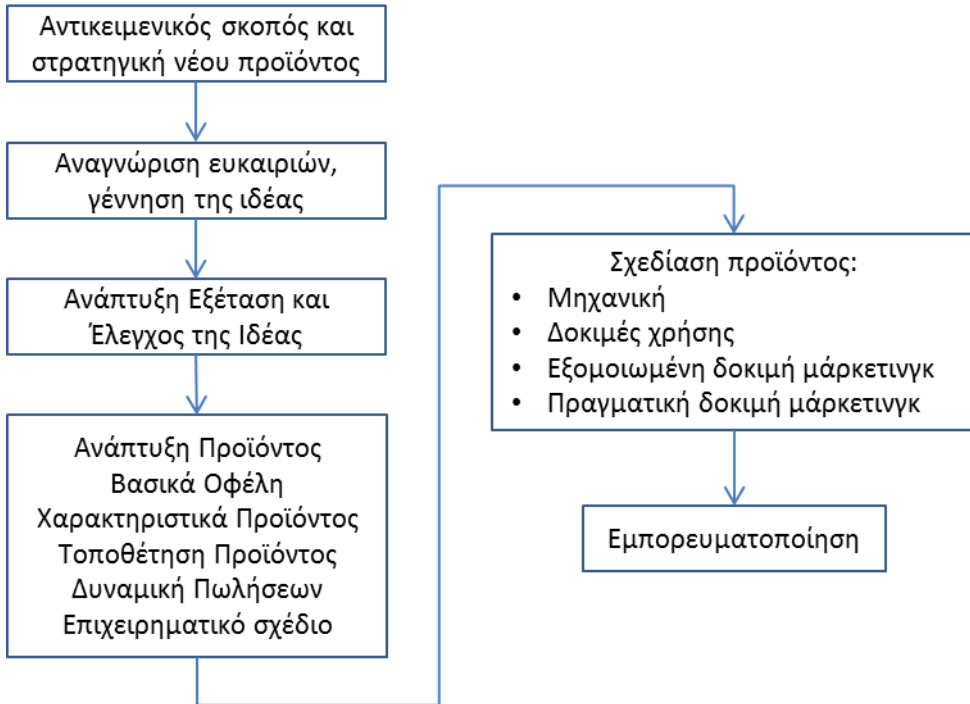
Σύμφωνα με τον **David S. Hopkins και τον Earl L. Baily**, έρευνες καταδεικνύουν ότι 40% των νέων καταναλωτικών προϊόντων, 20% των νέων βιομηχανικών προϊόντων και 18% των νέων προϊόντων που σχετίζονται με υπηρεσίες απέτυχαν ολοκληρωτικά ως προϊόντα κατά την εισαγωγή στην αγορά.

Η μεθοδολογία **ΑΝΚΠΥ** περιλαμβάνει μια σειρά μοντέλων και εργαλείων τα οποία λειτουργούν ως οδηγός που βοηθά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να αναπτύξουν με επιτυχία νέα προϊόντα ή να αναβαθμίσουν τα ήδη υπάρχοντα ακολουθώντας μία σειρά από λογικά βήματα τα οποία ξεκινούν από τη διαδικασία παραγωγής ιδεών και καταλήγουν στη διάθεση του προϊόντος στην αγορά.

Στο πλαίσιο της παρούσας ενότητας θα εξεταστούν δύο μοντέλα:

(α) Το μοντέλο της διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος ή «Επιχειρηματικό Μοντέλο» και (β) Το μοντέλο των Σταδίων Stage –Gate TM.

5.3.2 Το μοντέλο της διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος ή «Επιχειρηματικό Μοντέλο»



Σχήμα 2: Διαγραμματική Απεικόνιση του Επιχειρηματικού Μοντέλου

Το μοντέλο αποτελείται από **έξι διακριτά βήματα** τα οποία αναλύονται ως εξής:

Βήμα 1^ο: Ορισμός Αντικειμενικού Σκοπού και Στρατηγικής νέου προϊόντος

Βασικός αντικειμενικός σκοπός:

- Εξυπηρέτηση αναγκών των πελατών.
- Διασφάλιση μελλοντικού όγκου πωλήσεων και ανάπτυξη κέρδους.

Δευτερεύοντες αντικειμενικοί σκοποί:

- Αιτιολόγηση της σκοπιμότητας και του τρόπου διατήρησης της θέσης της εταιρίας με
- Υπεράσπιση του μεριδίου στην αγορά, κλπ.

Γενικά, οι αντικειμενικοί σκοποί ποικίλουν ανάλογα με:

- Τον τύπο του περιβάλλοντος στον οποίο λειτουργεί η επιχειρησιακή μονάδα.
- Την επιχειρησιακή στρατηγική της

Οι στρατηγικές ανάπτυξης διακρίνονται σε **θεραπευτικές** και σε **προληπτικές**.

Θεραπευτικές στρατηγικές:

- *Αμυντική στρατηγική:* Προσαρμόζει τα υπάρχοντα προϊόντα της εταιρίας, ώστε να συναγωνίζονται καλύτερα ένα καινούργιο προϊόν των ανταγωνιστών.
- *Μιμητική στρατηγική:* Αντιγράφει ένα υπάρχον προϊόν.
- *Στρατηγική “δεύτερος, αλλά καλύτερος”:* Βελτιώνει ένα καινούργιο προϊόν ενός ανταγωνιστή.
- *Στρατηγική ανταπόκρισης:* Ανταποκρίνεται στο αίτημα των καταναλωτών για ένα καινούργιο ή βελτιωμένο προϊόν

Οι **προληπτικές στρατηγικές** σχεδιάζονται για την έναρξη της αλλαγής:

- *Στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης (E & A):* Προσπαθεί να αναπτύξει προϊόντα ανώτερης τεχνολογίας.
- *Στρατηγική μάρκετινγκ:* Εντοπίζει τις ανάγκες των καταναλωτών και αναπτύσσει προϊόντα για την κάλυψη τους.
- *Επιχειρησιακή στρατηγική:* Οργάνωση της επιχείρησης κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλιστεί η ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- *Στρατηγική κτήσης:* Απόκτηση νέων προϊόντων για να τα παρουσιάσει στην αγορά.

Γενικά, η υιοθέτηση μιας **προληπτικής** ή **θεραπευτικής** στρατηγικής εξαρτάται από:

- Το μέγεθος και την ανάπτυξη της αγοράς.
- Τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών.

- Τη θέση της εταιρίας στην αγορά. (Λιβιεράτος 2013, Innosupport.gr, Get-busy.gr)

Βήμα 2^ο: Αναγνώριση ευκαιριών: Εξέταση της δυνητικής πρότασης

Πηγές πληροφοριών για νέες προϊόντικές ευκαιρίες:

- Το προσωπικό της εταιρίας (μέλη του τμήματος E & A, μηχανολογίας, προσωπικό πωλήσεων, διαφημιστικού τμήματος, κλπ.).
- Οι πελάτες (συζητήσεις με χρήστες, έρευνα μάρκετινγκ για εντοπισμό αναγκών, καταγραφή και διαχείριση παραπόνων των πελατών, εκθέσεις πωλήσεων, κλπ.).
- Τα δίκτυα διανομής του προϊόντος
- Οι ανταγωνιστές
- Οι δημόσιες υπηρεσίες (πχ. Εμπορικό Επιμελητήριο).
- Διάφορες άλλες πηγές, όπως: εμπορικά περιοδικά, συνδικαλιστικά σωματεία, διαφημιστικά γραφεία, εταιρίες ερευνών μάρκετινγκ, σύμβουλοι επιχειρήσεων, εργαστήρια, ιδέες από ξένες χώρες, κλπ.
- Ερευνητικά Ινστιτούτα, Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης
- Διεθνή Συνέδρια, Σεμινάρια

Βήμα 3^ο: Ανάπτυξη, Εξέταση και Έλεγχος της δυνητικής ευκαιρίας

- Είναι το στάδιο όπου έστω και προσωρινά τα περισσότερα σχέδια νέων προϊόντων εγκαταλείπονται.
- Είναι **δύσκολη διαδικασία** αφού ελάχιστες πληροφορίες είναι διαθέσιμες για την αγορά του προτεινόμενου προϊόντος, για το κόστος και για τη φύση και το ύψος της απαιτούμενης επένδυσης.
- Είναι **κρίσιμη διαδικασία** αφού η τυχόν αποδοχή της ιδέας συνεπάγεται διάθεση πόρων από την επιχείρηση. (Λιβιεράτος 2013, Innosupport.gr, Get-busy.gr)

Η διαδικασία εξέτασης δυνητικών:

- Εξαρτάται από τους περιορισμούς που θέτει η στρατηγική νέων προϊόντων της εταιρίας.
- Χρησιμοποιεί κανόνες και όρια, σχετικά με ορισμένες μεταβλητές (κόστη, είδη ανταγωνιστών, έκταση στην οποία τα υπάρχοντα προϊόντα θα ωφεληθούν από το νέο προϊόν).
- Πραγματοποιείται κυρίως από διευθυντές οι οποίοι γνωρίζουν τις αγορές.

Τα Εργαλεία εξέτασης νέων ευκαιριών περιλαμβάνουν μοντέλα βαθμολόγησης τα οποία:

- Δίνουν τη δυνατότητα να υποβληθεί το σχέδιο σε μια σειρά κριτηρίων αναθεώρησης.
- Βοηθούν στην όσο το δυνατόν περισσότερη αντικειμενικότητα της απόφασης.
- Συστηματοποιούν τις επιθεωρήσεις σχεδίων.

Μοντέλο εξέτασης «Νέου Προϊόντος»

- Οι εκτιμητές βαθμολογούν την ιδέα νέου προϊόντος, σε ένα ευρύ αριθμό κριτηρίων, χρησιμοποιώντας κλίμακα βαθμολόγησης 0 – 10.
- Η συνολική βαθμολογία των εκτιμητών αντιπροσωπεύει την πιθανότητα επιτυχίας του προϊόντος.

Τα κριτήρια εξέτασης καλύπτουν 4 κρίσιμες περιοχές που θα προσδιορίσουν τελικά τις προοπτικές επιτυχίας του νέου προϊόντος:

1. *Εύρος προϊόντος* (προϊόντα ευρείας αποδοχής).
2. *Ελκυστικότητα αγοράς* (μέγεθος ευκαιριών αγοράς).
3. *Εμπορευσιμότητα προϊόντος* (πλεονέκτημα διαφοροποίησης σε τομείς σχεδίασης, χαρακτηριστικών, ποιότητας, τιμής).
4. *Συμβατότητα πόρων σχεδίου – εταιρίας* (συνέργιες στη διεύθυνση, στην παραγωγή, στη μηχανολογία, στις δραστηριότητες E & A).

Βήμα 4^ο: Ανάπτυξη Καινοτόμου Προϊόντος

Πρόταση βασικών οφελών (ΠΒΟ)

- Καταγράφει τα βασικά οφέλη του προϊόντος και διευκολύνει στην αναγνώριση των βασικών χαρακτηριστικών του.

Η ΠΒΟ αναφέρει:

- Τι καινούργιο η/και καλύτερο προσφέρεται στους καταναλωτές.
- Γιατί το προϊόν είναι σημαντικό.
- Τι θα κερδίσουν οι καταναλωτές από το προϊόν.

Χαρακτηριστικά Προϊόντος

- Η διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς διευκολύνει την ανάπτυξη της ΠΒΟ, ομαδοποιώντας υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες ανάλογα με τις ανάγκες τους και με αυτό τον τρόπο καθορίζονται τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- Μόλις καθοριστεί η ΠΒΟ και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, η εταιρία μπορεί να τοποθετήσει το προϊόν έναντι των ανταγωνιστών και των αναγκών της αγοράς.

Τοποθέτηση του προϊόντος

Εκφράζει τη θέση που προορίζεται να πάρει το νέο προϊόν στο μυαλό των καταναλωτών. Προσδιορίζεται από:

- Τα φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος και τα οφέλη που προσφέρει στους καταναλωτές.
- Τα χαρακτηριστικά των τελικών καταναλωτών / χρηστών.
- Τον ανταγωνισμό. (Λιβιεράτος 2013, Innosupport.gr, Getbusy.gr)

Δυναμική πωλήσεων

Επιχειρείται η εκτίμηση της δυναμικής των πωλήσεων του προϊόντος, καθώς και κάποιες υποθέσεις για τον κύκλο ζωής του, την τιμή, τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών, κλπ.

Οι πωλήσεις του νέου προϊόντος και το μερίδιο του στην αγορά υπολογίζεται με βάση:

- το που και πως θα τοποθετήσει η εταιρία το προϊόν της σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα.
- Επίσης, η πληροφόρηση γύρω από το μερίδιο και τις πωλήσεις του περισσότερο συγγενούς προϊόντος με αυτό που εισάγουμε στην αγορά (νέο προϊόν), θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για τον υπολογισμό των μελλοντικών εσόδων από τις πωλήσεις του νέου προϊόντος.

Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο περιγράφει και το τι πρέπει να κάνει το κάθε τμήμα προκειμένου το νέο προϊόν να γνωρίσει την επιτυχία. Το Σχέδιο που θα ετοιμαστεί αναφέρει:

- Περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας (χαρακτηριστικά- ιδιότητες) και της αγοράς στόχου, οφέλη για την αγορά-στόχο, δυνητικό μερίδιο αγοράς κ.α
- Τα βασικά στοιχεία της στρατηγικής μάρκετινγκ που θα ακολουθηθεί (έρευνα του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ανάπτυξη των 5Ps δηλ. product = προϊόν, price = τιμολόγηση, promotion = προώθηση (διαφήμιση, δημοσιότητα, προώθηση πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις) place = τοποθεσία, κανάλια διανομής, και public relations = δημόσιες σχέσεις
- Την δυναμική των πωλήσεων και τις προϋποθέσεις επιτυχίας.
- Οικονομική ανάλυση (κόστος παραγωγής, κέρδη, κλπ.).
- Χρονοδιάγραμμα που απαιτείται.

Η δυναμική των πωλήσεων, η οικονομική ανάλυση και οι προϋποθέσεις επιτυχίας θα καθορίσουν τελικά το κατά πόσον το νέο προϊόν θα απορριφθεί ή θα προχωρήσει στο επόμενο στάδιο.

Βήμα 5^ο : Σχεδίαση Προϊόντος

Το στάδιο αυτό απαιτεί αλληλεπίδραση του μάρκετινγκ και της τεχνολογίας παραγωγής για τον προσδιορισμό του μείγματος φυσικών χαρακτηριστικών που απαιτούνται για να γίνει η ΠΒΟ λειτουργική. Βασικός στόχος είναι:

- Η ενίσχυση της χρησιμότητας του προϊόντος στους καταναλωτές
- Η σχεδίαση να ταιριάζει με τις ανάγκες του χρήστη-στόχου για μεγιστοποίηση ασφάλειας, αποτελεσματικότητα χρήσης και άνεση.

Δοκιμή χρήσης προϊόντος

Σκοπός της δοκιμής είναι:

- Να διαπιστωθεί εάν το προϊόν εξασφαλίζει τα επιδιωκόμενα οφέλη.
- Να παραχθούν δεδομένα που θα βελτιώνουν το προϊόν ή/και θα μειώνουν το κόστος.

Μέθοδοι δοκιμών

Εργαστηριακές δοκιμές: Παρουσιάζουν πλεονεκτήματα ταχύτητας, κόστους και των ελεγχόμενων συνθηκών, αλλά δεν μπορούν να εξομοιώσουν με ακρίβεια τις πραγματικές συνθήκες χρήσης.

Δοκιμές από ομάδες ειδικών: Παρουσιάζουν πλεονεκτήματα ταχύτητας και χαμηλού κόστους, αλλά οι ειδικοί μπορεί να μην εκφράζουν με ακρίβεια τις απόψεις των καταναλωτών (Λιβιεράτος 2013, Innosupport.gr, Getbusy.gr)

Δοκιμές καταναλωτών:

- *Δοκιμές χρήσης στο σπίτι* (ζητείται από ένα δείγμα καταναλωτών να δοκιμάσει το προϊόν και μετά να συμπληρώσει ένα ερωτηματολόγιο).
- *Δοκιμές «τυφλής σύγκρισης»* (οι καταναλωτές δοκιμάζουν δύο διαφορετικά προϊόντα χωρίς να γνωρίζουν τις μάρκες και δηλώνουν ποιους άρεσε και γιατί).
- *Δοκιμές προϊόντων* σε εμπορικές εκθέσεις και ειδικές παρουσιάσεις

Εξομοιωμένη δοκιμή μάρκετινγκ: Η δοκιμή πραγματοποιείται σε εργαστήριο που διαθέτει εξομοιωτή καταστήματος λιανικής πώλησης μέσω της χρήσης υπολογιστών. Εξετάζεται η διαδικασία με την οποία οι καταναλωτές επιλέγουν και υιοθετούν ένα καινούργιο προϊόν. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τρία στάδια:

- Ενημέρωση (οι δοκιμαστές βλέπουν διαφημίσεις για το προϊόν και τους δίνεται η δυνατότητα να το αγοράσουν σε μια εξομοίωση καταστήματος που διαθέτει και ανταγωνιστικές μάρκες).
- Δοκιμή του προϊόντος και εφαρμογή ενός τεστ για να διαπιστωθεί ο βαθμός ικανοποίησης των δοκιμαστών (βαθμός προτίμησης σε σχέση με τη μάρκα που χρησιμοποιούσαν μέχρι τότε).
- Επαναληπτικές αγορές (εξετάζεται η πρόθεση τους να αγοράσουν ξανά το ίδιο προϊόν).

Δοκιμή μάρκετινγκ σε αγορά: Στόχος είναι να εκτιμηθούν οι πωλήσεις τουλάχιστον για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας, σε συνδυασμό με τα έξοδα προώθησης. Η επιχείρηση πρέπει πρώτα να αναπτύξει ένα σχέδιο μάρκετινγκ για το καινούργιο προϊόν. Η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει και εναλλακτικά σχέδια (πχ. εναλλακτικές τιμές για το προϊόν).

Η δοκιμή αγοράς πλήρους κλίμακας μπορεί να διαρκέσει από 12 ως 18 μήνες. Οι επιχειρήσεις πρέπει να φροντίζουν ώστε οι δοκιμές αυτές να ανταποκρίνονται (να «εξομοιώνουν») αξιόπιστα το περιβάλλον της πραγματικής χρήσης του προϊόντος

Βήμα 6^ο: Εμπορευματοποίηση Προϊόντος

Απαιτεί τον συντονισμό ανάμεσα σε διάφορους λειτουργικούς τομείς της επιχείρησης. Ο ρόλος του μάρκετινγκ θεωρείται κρίσιμος επειδή:

- Είναι υπεύθυνο για τη διαθεσιμότητα καινούργιων προϊόντων.
- Είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη της ενημέρωσης γύρω από τις μοναδικές ιδιότητες του προϊόντος.

- Είναι υπεύθυνο για την παρότρυνση της δοκιμής και την εξασφάλιση επαναληπτικών αγορών.

Στο στάδιο αυτό, θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα σύστημα ελέγχου, το οποίο θα παρέχει δεδομένα για:

- Πωλήσεις.
- Τιμές.
- Διαθεσιμότητα προϊόντος.
- Αποτελεσματικότητα προώθησης στους καταναλωτές.
- Ενημέρωση καταναλωτών.
- Δοκιμή.
- Επανειλημμένες πωλήσεις.
- Αντιδράσεις καταναλωτών

5.3.3 Το μοντέλο Stage –Gate TM

Η πιο δημοφιλής μέθοδος ΑΝΠ ονομάζεται Stage-GateTM και περιλαμβάνει μία σειρά από δραστηριότητες οι οποίες ονομάζονται «Στάδια» (“Stages”) καθώς και σημεία ελέγχου μεταξύ των σταδίων τα οποία ονομάζονται «Πύλες» (“Gates”). Κάθε στάδιο περιλαμβάνει πληροφορίες και μία σειρά από σαφώς προσδιορισμένες δραστηριότητες που αφορούν ένα συγκεκριμένο στάδιο ανάπτυξης. Κάθε «πύλη» είναι ένα σημείο λήψης αποφάσεων όπου η ανώτερη διοίκηση αποφασίζει αν θα συνεχίσει ή θα πάψει να χρηματοδοτεί ένα έργο ανάπτυξης νέων προϊόντων. Πιο αναλυτικά, το στάδιο περιέχει όλες τις πληροφορίες και τα εργαλεία που απαιτούνται για την επιτυχημένη ολοκλήρωσή του. Μία πύλη περιλαμβάνει όλες τις απαιτούμενες ερωτήσεις, προδιαγραφές ή εντολές βάσει των οποίων γίνεται σύγκριση με τα αποτελέσματα του προηγούμενου σταδίου.

Στόχος είναι να ληφθεί μία απόφαση για το αν ένα έργο θα συνεχιστεί, θα τερματιστεί ή θα ανασταλεί (go/ kill or hold decision). (Innosupport.gr, Getbusy.gr)



Ο «αγωγός» (funnel) της ανάπτυξης προϊόντων είναι ένα από τα πλαίσια της διαδικασίας ΑΝΠ. Η έννοια του αγωγού απεικονίζει πώς οι ανάγκες των καταναλωτών και οι τεχνολογικές δυνατότητες επηρεάζουν την παραγωγή και την επιλογή ιδεών καθώς και τον τρόπο με τον οποίο εξελίσσονται τα έργα μέσω των βημάτων που ακολουθούνται.

Τα βήματα αυτά περιλαμβάνουν το σχεδιασμό του προϊόντος, τη δημιουργία και τη δοκιμή πρωτοτύπων, την πιλοτική παραγωγή του και καταλήγουν στην ενίσχυση της διαδικασίας κατασκευής (ramp-up) και διάθεσής του στην αγορά. Όλα τα παραπάνω βήματα εκτελούνται σε ένα κλίμα αβεβαιότητας- που ταυτοχρόνως μεταφράζεται σε μειωμένη ευελιξία- όσο τα διάφορα στάδια ανάπτυξης εκτυλίγονται με την πάροδο του χρόνου. Μία από τις πιο διαδεδομένες και αποδεκτές εννοιολογικές περιγραφές της διαδικασίας ΑΝΠ είναι αυτή των Clark & Fujimoto (1991) οι οποίοι διακρίνουν πέντε διαδοχικά αλλά αλληλεπικαλυπτόμενα στάδια της διαδικασίας:

- **Παραγωγή Ιδεών (Concept Generation)** όπου οι μελετητές και σχεδιαστές προϊόντων ορίζουν τον χαρακτήρα του προϊόντος από πλευράς καταναλωτών.
- **Σχεδιασμός Προϊόντων (Product Planning)** όπου η ιδέα μεταφράζεται σε συγκεκριμένες πληροφορίες οι οποίες αφορούν τις λεπτομέρειες της σχεδίασης. Σε αυτές περιλαμβάνονται οι βασικές προδιαγραφές και τεχνικές επιλογές καθώς και οι στόχοι ως προς τις δαπάνες.

- **Μηχανική Προϊόντων (Product Engineering)** όπου τα σχέδια προϊόντων μετατρέπονται σε προσχέδια ή σχέδια-CAD, στη συνέχεια σε πρωτότυπα και τελικά σε πραγματικά εξαρτήματα και συστατικά μέρη.
- **Μηχανική Διαδικασιών (Process Engineering)** όπου αναπτύσσονται τα κατασκευαστικά εργαλεία και οι ροές υλικών που θα επιτρέψουν την παραγωγή του προϊόντος. Επίσης ορίζεται η διάταξη των εγκαταστάσεων, η οργάνωση των εργασιών και τα επιμέρους καθήκοντα.
- **Διαδικασία Παραγωγής (Production Process)** όπου κατασκευάζονται και συναρμολογούνται τα ολοκληρωμένα προϊόντα για τον τελικό καταναλωτή. Η διαδικασία ΑΝΠ ολοκληρώνεται με ανατροφοδότηση (feedback) σχετικά με τα βήματα της μηχανικής προϊόντων και διαδικασιών για την ενίσχυση της παραγωγής (ramp-up production) και την παραγωγή προ-σειράς (pre-series). (Inno-support.gr, Getbusy.gr)



Η Εταιρία ENERGETEX

Η **ENERGETEX** είναι μία εταιρεία της Αυστραλίας στο χώρο του λιανικού εμπορίου που προμηθεύει ηλεκτρική ενέργεια, φυσικό αέριο και υγραέριο. Αξιοποιεί την εμπειρία και την τεχνογνωσία που διαθέτει για την ανάπτυξη και τη διάθεση καινοτόμων ενεργειακών λύσεων σε μία αγορά που υπόκειται σε σημαντικές αλλαγές. Το πελατολόγιο της Energetex περιλαμβάνει περισσότερους από ένα εκατομμύριο εμπορικούς και οικιακούς καταναλωτές. Η εταιρεία υπόσχεται να προσφέρει μία ευρεία ποικιλία ενεργειακών επιλογών και παρουσιάζεται στον τομέα του λιανικού εμπορίου ως καινοτόμος προμηθευτής μίας πληθώρας καυσίμων. Αυτή η στρατηγική την οδήγησε να επικεντρωθεί στις δυνατότητες ανάπτυξης προϊόντων που διαθέτει. Σήμερα τα προϊόντα της ENERGETEX περιλαμβάνουν την παροχή ηλεκτρικής ενέργειας, φυσικού αερίου και υγραερίου για οικιακή και εμπορική χρήση.

«Το πρόγραμμα ενεργειακής παρακολούθησης της εταιρείας γνωστό ως EMP αποτελεί χαρακτηριστική ένδειξη των καινοτόμων προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας που προσφέρει η εταιρεία» δηλώνει ο *Roman Meister*, ο Διευθυντής Μάρκετινγκ Λιανικού Εμπορίου της ENERGETEX.

«Το EMP συνδυάζει υλικό και λογισμικό σε ένα προϊόν το οποίο παρακολουθεί όλες τις εισροές ενέργειας και τις δαπάνες, παρέχει διαρκή πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τη χρήση της ενέργειας, την ποιότητά της, την επαλήθευση λογαριασμών, τις χρεώσεις και τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου. Τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να έχουν πρόσβαση σε τεράστιες ποσότητες δεδομένων αλλά εξακολουθούν να μην έχουν αρκετές πληροφορίες σχετικά με μία από τις πιο σημαντικές κατηγορίες λειτουργικών δαπανών: τα επίπεδα κατανάλωσης ενέργειας. Το EMP αλλάζει αυτή την κατάσταση.»

Η **ENERGEX** ανταποκρίθηκε στην πρόκληση της απελευθέρωσης των αγορών δημιουργώντας την **ENERGEX Retail**, μία εταιρεία ταχείας ανάπτυξης που εστιάζει στην αγορά και επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και προώθηση προϊόντων τα οποία βασίζονται στην ενέργεια και απευθύνονται σε εμπορικούς και οικιακούς χρήστες. Προσέλαβε μάλιστα ορισμένα από τα καλύτερα στελέχη του κλάδου για να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται με ταχύτητα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες μίας εξελισσόμενης ενεργειακής αγοράς.

Η πρόκληση: Η Ομάδα είχε ανάγκη από μία διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων που θα της επέτρεπε να διαχειριστεί βασικούς κινδύνους χωρίς να επιβραδύνει τη δραστηριότητά της. Σύμφωνα με έναν σύμβουλο επιχειρήσεων που υποστήριξε την **ENERGEX**, «Αρχικά η πρόσκληση της **ENERGEX** μας εξέπληξε –εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο λιανικό εμπόριο ενέργειας δεν θυμίζουν καθόλου τους συνήθεις πελάτες μας στο χώρο των κατασκευών». Μετά από κάποιες αρχικές συζητήσεις αναθεωρήθηκε το περιβάλλον ανάπτυξης προϊόντων της **ENERGEX**. Η διαδικασία αυτή περιέλαβε δομημένες συνεντεύξεις τόσο με τους χρήστες όσο και τους «πελάτες» της τρέχουσας διαδικασίας ανάπτυξης προϊόντων.

Μία επισκόπηση ή ένας «έλεγχος» του υπάρχοντος περιβάλλοντος αποτελεί πάντοτε κρίσιμο σημείο εκκίνησης οποιασδήποτε διαδικασίας ανάπτυξης προϊόντων. Η πρακτική αυτή μας επιτρέπει να φέρουμε στην επιφάνεια σημαντικά ζητήματα, να αντιληφθούμε τα στοιχεία της διαδικασίας που εφαρμόζεται και να τα συσχετίσουμε με τους στόχους του οργανισμού.

Σύμφωνα με το σύμβουλο επιχειρήσεων τα αποτελέσματα της επισκόπησης της **ENERGEX Retail** ήταν θετικά. *«Διαπιστώσαμε ότι η εταιρεία διαθέτει εξαιρετικά δραστήριες ομάδες που δείχνουν πάθος για τον κλάδο τους και την επιχείρησή τους ενώ αντιλαμβάνονται την ανάγκη να κινούνται με αλματώδεις ρυθμούς σε έναν ταχύτητα μεταβαλλόμενο βιομηχανικό κλάδο.»*

Επίσης, εντοπίσαμε διαδικασίες ανάπτυξης προϊόντων που έχουν πολλά κοινά στοιχεία με εκείνα των παραδοσιακών πελατών μας. Επιπλέον, ενώ η υπάρχουσα διαδικασία στο σύνολό της ήταν αρκετά διεξοδική είχε δύο σημαντικά γνωρίσματα. Πρώτον υπήρχε μία ασυνέχεια σε σχέση με την ταχύτητα αναπτυσσόμενη κουλτούρα της ENERGETIC και δεύτερον οι μηχανισμοί «φιλτραρίσματος» και επιλογής προτεραιοτήτων σε σχέση με τα έργα καθώς και οι μηχανισμοί κατανομής πολύτιμων πόρων ήταν ανεπαρκείς.»

Επίσης οι Διευθυντές Προϊόντων και ο Διευθυντής Ανάπτυξης Προϊόντων δεν ήταν ευχαριστημένοι με την ποιότητα της «προεργασίας πριν την ανάπτυξη» και στόχευαν σε βελτιώσεις στην ποιότητα του καθορισμού και των προδιαγραφών των προϊόντων πριν την ανάληψη οποιασδήποτε δέσμευσης για την ανάπτυξη νέων προϊόντων

ΠΗΓΗ: Ιστοσελίδα InnoSupport

5.3.4 Εφαρμογή της Διαδικασίας Ανάπτυξης Νέων Υπηρεσιών

Η διαδικασία ανάπτυξης νέων υπηρεσιών περιλαμβάνει:

1. Αντικειμενικοί σκοποί και στρατηγική νέων υπηρεσιών
2. Αναγνώριση ευκαιριών (γέννηση και εξέταση ιδεών).
3. Ανάπτυξη και δοκιμή της ιδέας.
4. Ανάπτυξη υπηρεσίας. Περιλαμβάνει:
 - Τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη και την παρουσίαση της υπηρεσίας.
 - Τον χρόνο και τις επιδεξιότητες που απαιτούνται σε κάθε δραστηριότητα.

Δοκιμή της υπηρεσίας

Η καίρια σημασία εξάρτησης της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών από τον καταναλωτή δυσκολεύει την ανάπτυξη μιας ομοιόμορφης υπηρεσίας αφού ο κάθε καταναλωτής είναι μία διαφορετική προσωπικότητα με ξεχωριστές ανάγκες και απαιτεί ιδιαίτερη μεταχείριση .

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, για να ξεπεράσουν αυτό το πρόβλημα, χρησιμοποιούν μηχανές (π.χ. αυτόματες ταμειακές μηχανές, αυτόματοι πωλητές αναψυκτικών και γλυκισμάτων) που περιορίζουν την παρέμβαση του ανθρώπινου παράγοντα. Όσο περισσότερο «βιομηχανοποιείται» η υπηρεσία, τόσο ευκολότερη είναι η δοκιμή της.



παράδειγμα:

BLUEVIBE E.E. – ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΚΙΝΗΤΑ ΤΗΛΕΦΩΝΑ

Η **Bluevibe E.E.** είναι μια μικρή επιχείρηση των 10 εργαζομένων και δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών σε κινητά τηλέφωνα ανάλογα με το χώρο που βρίσκεται ο κάτοχος του κινητού τηλεφώνου (proximity services). Η εταιρεία έχει αναπτύξει μια τεχνολογική πλατφόρμα, η οποία εγκαθίσταται σε χώρους στους οποίους προσέρχεται μεγάλος αριθμός ατόμων (π.χ. εμπορικά κέντρα και αεροδρόμια) και αποστέλλει πολυμεσικό (multimedia) περιεχόμενο (εικόνα, ήχος, βίντεο, και κείμενο) στο κινητό των χρηστών και προσφέρει διαδραστικότητα επιτρέποντας στο κάτοχο του κινητού τηλεφώνου να ζητήσει αποστολή υλικού και να περιηγηθεί στο ίντερνετ χωρίς να χρεώνεται.

Το περιεχόμενο των μηνυμάτων που αποστέλλονται σχετίζεται με το χώρο στον οποίο είναι τοποθετημένη κάθε φορά η πλατφόρμα. Για παράδειγμα, σε ένα εμπορικό κέντρο, τα μηνύματα μπορεί να αφορούν προσφορές των καταστημάτων του εμπορικού κέντρου, ενώ ο χρήστης μπορεί να ζητήσει πληροφορίες για τις προσφορές ή την τοποθεσία συγκεκριμένων καταστημάτων.

Η ιδέα για την ίδρυση της εταιρίας γεννήθηκε το 2004, όταν δύο φοιτητές πληροφορικής στο Πανεπιστήμιο Κρήτης διερευνούσαν διαφορετικούς τρόπους χρήσης του κινητού τηλεφώνου. Αξιοποιώντας τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους στην πληροφορική και εντοπίζοντας ότι η αγορά κινείται προς την κατεύθυνση αξιοποίησης των συσκευών κινητής τηλεφωνίας ως μέσο παροχής υπηρεσιών, ανέπτυξαν μια τεχνολογία που αφενός θα αποτελούσε ένα νέο διαφημιστικό μέσο και αφετέρου θα προσέφερε υπηρεσίες στον τελικό καταναλωτή – χρήστη του κινητού τηλεφώνου.

Στην απόφαση της υλοποίησης της ιδέας τους συνετέλεσε η συμμετοχή τους στις αρχές του 2005 στο «Φυτώριο Ιδεών», ένα πρόγραμμα φοιτητικής επιχειρηματικότητας, που τους παρείχε χρηματοδότηση για την αγορά του βασικού εξοπλισμού. Μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, αποφάσισαν να αξιοποιήσουν την ιδέα τους και εμπορικά. Προκειμένου να εξασφαλίσουν το απαραίτητο κεφάλαιο αλλά και γνώση για την προώθηση υπηρεσιών πληροφορικής, στράφηκαν στην εταιρεία Cytech η οποία δραστηριοποιούταν στον χώρο της διάθεσης διαφημιστικών υπηρεσιών μέσω κινητών τηλεφώνων. Αποφάσισαν την από κοινού ίδρυση μιας εταιρείας που θα έχει ως σκοπό την τεχνολογική εξέλιξη και εμπορική διάθεση της προαναφερθείσας πλατφόρμας υπηρεσιών. Έτσι ίδρυσαν την εταιρία Bluevibe που αρχικά πήρε την επωνυμία Bluebird. Η εταιρεία σε πρώτη φάση είχε 4 εργαζομένους και εγκαταστάθηκε στο Τεχνολογικό Πάρκο Ηρακλείου, το οποίο της προσέφερε χαμηλό κόστος λειτουργίας και πρόσβαση σε βοηθητικές υπηρεσίες. Κατά την αξιολόγηση της ιδέας, έκριναν ότι το καινοτόμο εγχείρημα τους ήταν υλοποιήσιμο καθώς εκείνη την περίοδο υπήρχαν ελάχιστοι κατασκευαστές παρόμοιων συστημάτων στον κόσμο (και κανένας στην Ελλάδα), ενώ ήταν οι μόνοι που θα παρείχαν και υπηρεσίες διαδραστικότητας. Το γεγονός ότι η υπηρεσία ήταν πρωτοποριακή αποτελούσε το δυνατό τους σημείο, αλλά ταυτόχρονα και τη μεγαλύτερη απειλή στο επιχειρηματικό τους περιβάλλον, καθώς δεν ήταν σίγουρο ότι η αγορά θα υιοθετούσε το προϊόν. Παρά το υψηλό ρίσκο, τους περιορισμένους πόρους, και το μικρό αριθμό των εργαζομένων στην ιδέα, αποφάσισαν ότι η εφαρμογή τους θα είχε οικονομικά οφέλη λόγω των μοναδικών χαρακτηριστικών της υπηρεσίας και του σχεδόν ανύπαρκτου ανταγωνισμού.

Κατά το σχεδιασμό, αρχικά έθεσαν κάποια χρονοδιαγράμματα που αφορούσαν την ανάπτυξη της πλατφόρμας, ενώ στη συνέχεια προχώρησαν και σε χρονοδιαγράμματα για κάποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Στη συνέχεια, αποτύπωσαν την ιδέα τους σε διαφημιστικά υλικό εξηγώντας τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του νέου διαφημιστικού μέσου, κατασκεύασαν την ιστοσελίδα της εταιρείας και πραγματοποίησαν διαφημίσεις στη μηχανή ηλεκτρονικής αναζήτησης Google και σε περιοδικά διαφήμισης.

Στη συνέχεια, προκειμένου να χτίσει η εταιρεία την πελατειακή της βάση, χρησιμοποίησε το πελατολόγιο της Cytech. Παρόλο που αυτή η ενέργεια δεν επέφερε, σε αρχική φάση, τα επιθυμητά αποτελέσματα, συνείσφερε στην καλύτερη κατανόηση των απαιτήσεων της αγοράς και στην προσαρμογή των υπηρεσιών της επιχείρησης.

Έτσι η Bluevibe σταδιακά προσδιόρισε τον πελατειακό της προσανατολισμό σε:

- διαφημιστικές εταιρείες, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν την πλατφόρμα για να προωθήσουν τους δικούς τους πελάτες
- μεγάλους χώρους που συγκεντρώνουν μεγάλο αριθμό επισκεπτών και
- Ενδιάμεσους – μεταπωλητές (resellers), οι οποίοι απευθύνονται σε μικρότερα καταστήματα που θέλουν να προωθήσουν τα προϊόντα τους στους τελικούς καταναλωτές

Με αυτόν τον τρόπο έκανε αισθητή την παρουσία των υπηρεσιών και προϊόντων της με την διεξαγωγή ενός αριθμού ενεργειών. Κύριοι χώροι δραστηριότητας ήταν εκθέσεις, αεροδρόμια, εμπορικά κέντρα και εκδηλώσεις με τη βοήθεια συνεργατών και μεταπωλητών σε Ελλάδα και εξωτερικό.

Σήμερα, η επιχείρηση θεωρεί τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών της ως επιτακτική ανάγκη. Για αυτό προσανατολίζεται στην περαιτέρω ανάπτυξη της προσθέτονας στο εργατικό δυναμικό της ανθρώπους με διάθεση για διερεύνηση, πανεπιστημιακή μόρφωση ή και μετεκπαίδευση. Η επιχείρηση προκειμένου να το επιτύχει αυτό και να διασφαλίσει την ανταλλαγή και την αξιοποίηση ιδεών έχει υιοθετήσει **δύο τρόπους επικοινωνίας**:

- **Έχει συνταχθεί μια λίστα ηλεκτρονικών διευθύνσεων (e-mail list) που συμπεριλαμβάνει όλους τους εργαζομένους της εταιρίας.** Ο καθένας που έχει μια ιδέα στέλνει μαζικά μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε αυτή τη λίστα ώστε να τα λαμβάνουν όλοι. Όταν κρίνεται ότι μια ιδέα είναι σημαντική, ο δημιουργός της ιδέας την αναρτά σε μια ηλεκτρονική σελίδα εσωτερικής χρήσης προκειμένου να μπορούν όλοι τους να ανατρέξουν σε αυτήν μελλοντικά.
- **Οι εργαζόμενοι κάνουν πρόσωπο-με-πρόσωπο συναντήσεις ή τηλεσυνδιασκέψεις, χρησιμοποιώντας προγράμματα επικοινωνίας των ηλεκτρονικών υπολογιστών, όπως το skype.**

Παρόλο που κάθε εργαζόμενος έχει επιφορτιστεί με συγκεκριμένα καθήκοντα, η δομή της επιχείρησης δεν είναι ιεραρχική και καθένας μπορεί να εκφράσει τις σκέψεις του και για τα άλλα αντικείμενα. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που ασχολείται με την προώθηση των υπηρεσιών στην αγορά, μπορεί να προτείνει βελτιώσεις για τα χαρακτηριστικά της πλατφόρμας. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία εξασφαλίζει ότι οι προτάσεις και παρατηρήσεις των πελατών λαμβάνονται υπόψη στη διαμόρφωση της τεχνολογικής πλατφόρμας.

Πηγή: Οδηγός καινοτομίας EOMMEX

5.4 Καινοτομία και «Ανοιχτή» Επιχείρηση

- Στο πλαίσιο της συγκριμένης ενότητας θα παρουσιαστούν οι άξονες, οι τακτικές και οι προϋποθέσεις συνεργασίας που προκύπτουν από το μοντέλο καινοτομίας της «ανοιχτής» επιχείρησης.

Στο πλαίσιο του ανοιχτού μοντέλου καινοτομίας, μια επιχείρηση με ανεπτυγμένη αντίληψη καινοτομίας οργάνωσης έχει μια σειρά στρατηγικών επιλογών αναφορικά με: α) το με ποιους θα συνεργαστεί προκειμένου να καινοτομήσει, και β) με το πώς θα εμπορευματοποιήσει την καινοτομία (Livieratos κ.ά., 2012). Σε σχέση με την πρώτη στρατηγική επιλογή, μια καινοτόμος επιχείρηση μπορεί να συνεργαστεί με:

- α) πελάτες,
- β) προμηθευτές,
- γ) ανταγωνιστές, και
- δ) συμπληρωματικούς εταίρους. (Λιβιεράτος 2013)

α) Καινοτομώντας σε συνεργασία με πελάτες (customers as innovators). Σύμφωνα με την κλασική θεώρηση, οι επιχειρήσεις δημιουργούν νέα προϊόντα με βάση τις πληροφορίες που λαμβάνουν από τους πελάτες τους. Αντί οι πελάτες να είναι παθητικοί αγοραστές προϊόντων ή υπηρεσιών, ολοένα και περισσότερες καινοτόμες επιχειρήσεις καλούν τους πελάτες τους να συμμετέχουν στη διαδικασία της καινοτομίας (Prahalad και Ramaswamy, 2000, Λιβιεράτος 2013). Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στην περίπτωση της καινοτομίας προϊόντος (Brockhoff, 2003, Λιβιεράτος 2013).

Οι νέες θεωρήσεις του μάρκετινγκ υπογραμμίζουν πως, αγοράζοντας ένα προϊόν, στην ουσία αγοράζουμε την «εμπειρία χρήσης» αυτού του προϊόντος. Από τη στιγμή που αρχίζουμε να σκεφτόμαστε με όρους προσφοράς εμπειριών, δεν είναι εύκολο να αναπτύξουμε προδιαγραφές βάσει πληροφοριών που θα αντλήσουμε από τους πελάτες, αφού η εμπειρία ενέχει ένα κομμάτι άρρητης γνώσης, δηλαδή γνώσης και πληροφορίας που ο πελάτης δεν θέλει, δεν επιθυμεί ή και δεν μπορεί να διατυπώσει σε μια έρευνα αγοράς. Η άρρητη διάσταση της γνώσης είτε δεν μπορεί είτε είναι πολύ δαπανηρό να καταγραφεί (Chesbrough, 2011, Λιβιεράτος 2013).

Η σημασία της άρρητης γνώσης εξηγεί γιατί οι καινοτόμες επιχειρήσεις επιλέγουν να συν-δημιουργούν τα προϊόντα τους σε συνεργασία με τους πελάτες, ήδη από το στάδιο της ιδέας. Καθώς το άρρητο κομμάτι της γνώσης μπορεί να μεταφερθεί μόνο μέσω της αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και προμηθευτών, η συν-δημιουργία είναι σε κάποιες περιπτώσεις χρήσιμη, ενώ σε κάποιες άλλες κρίνεται αναγκαία. Η ένταξη των πελατών/χρηστών από ένα πρώιμο στάδιο της διαδικασίας προϋποθέτει σχέσεις εμπιστοσύνης, κίνητρα για να συμμετάσχουν στη συν-δημιουργία, αλλά και εσωτερικές διαδικασίες που να επιτρέπουν αυτού του τύπου την επικοινωνία.

Ιδιαίτερη αξία για μια καινοτόμο επιχείρηση έχει μια ειδική κατηγορία πελατών, οι λεγόμενοι και «καθοδηγητικοί χρήστες» (lead users). Καθοδηγητικοί χρήστες είναι οι χρήστες ενός προϊόντος των οποίων οι ανάγκες μπορούν να «προβλέψουν» τις απαιτήσεις μιας ολόκληρης αγοράς. Οι «καθοδηγητικοί χρήστες» αποτελούν μοναδικές περιπτώσεις, καθώς είναι ταυτόχρονα «παραγωγοί και χρήστες» καινοτομίας.

Κύριος στόχος τους είναι η ικανοποίηση των δικών τους ειδικών απαιτήσεων, ενώ βρίσκονται ένα στάδιο πριν από τους «πρώιμους χρήστες» (Von Hippel, 1986· Von Hippel, 2005· Urban και Von Hippel 1988, Λιβιεράτος 2013).

Για μια επιχείρηση που κατασκευάζει ιστιοσανίδες (windsurfing) καθοδηγητικός χρήστης θα ήταν π.χ ένας ολυμπιονίκης του αθλήματος, όπως ο Νίκος Κακλαμανάκης. Έρευνες έχουν δείξει πως τα κυριότερα κίνητρα των «καθοδηγητικών χρηστών» είναι κατά σειρά προτεραιότητας:

- α) η ικανοποίηση (μιας προσωπικής ανάγκης η οποία θα αυξήσει την ποιότητα ζωής τους),
- β) το κύρος (αναγνώριση των ικανοτήτων τους),
- γ) η χρηματική ανταμοιβή,
- δ) η απασχόληση (ενδεχόμενη πρόσληψή τους από την επιχείρηση), και
- ε) η «χαρά της δημιουργίας» σε έναν τομέα για τον οποίο έχουν πάθος.

Οι «καθοδηγητικοί χρήστες» έχουν μεγάλες γνώσεις στο αντικείμενό τους, καθώς και άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν το συγκεκριμένο προϊόν. Η γνώση αυτή ενισχύεται συχνά από την πρόσβαση σε κοινότητες χρηστών (communities of practice) , οι οποίες παρέχουν δωρεάν πληροφορίες, αντικαθιστώντας πολλές φορές τις «έρευνες αγοράς».



παράδειγμα:

Η **3M** (η οποία χρησιμοποιεί κατά κόρον τους «καθοδηγητικούς χρήστες» στην ανάπτυξη νέων προϊόντων) υποστηρίζει πως ιδέες που προέρχονται από «καθοδηγητικούς χρήστες» έχουν 8 φορές μεγαλύτερη επιτυχία από ιδέες που προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα συνεργασίας με «καθοδηγητικούς χρήστες» είναι η συνεργασία της 3M με χειρουργούς.

Καθώς είχε παρατηρηθεί πως το 50% των χειρουργών κάνουν αλλαγές στα χειρουργικά τους εργαλεία και υλικά χειρουργείου, η 3M αποφάσισε να συνεργαστεί με μια σειρά από κορυφαίους χειρουργούς, οι οποίοι πλέον οδηγούν τη βελτίωση υφιστάμενων και την ανάπτυξη νέων χειρουργικών υλικών και εργαλείων.

β) Καινοτομώντας σε συνεργασία με προμηθευτές (suppliers as innovators). Οι προμηθευτές μπορούν να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ενός αγοραστή συμβάλλοντας με την ικανότητά τους να καινοτομούν και να αναπτύσσουν νέα προϊόντα. Αυτό ισχύει σε πολύ μεγάλο βαθμό στις αυτοκινητοβιομηχανίες, όπου οι προμηθευτές είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καινοτομικής διαδικασίας (Gassmann και Enkel, 2004, Λιβιεράτος 2013).



Παράδειγμα:

Χαρακτηριστικό παράδειγμα η γερμανική **Webasto**, η οποία σχεδιάζει και παράγει (μεταξύ άλλων) οροφές για αυτοκίνητα κάμπριο, όπως το Smart fortwo cabrio. Οι προμηθευτές είναι «μια καλή αρχή» για να ανοίξει μια επιχείρηση το μοντέλο καινοτομίας της, δεδομένου ότι οι σχέσεις μεταξύ πελάτη και προμηθευτή ενέχουν συχνά την ανταλλαγή γνώσεων. Ένας πελάτης, που είναι συνήθως και η βασική κινητήρια δύναμη για την οικοδόμηση και τη διατήρηση της σχέσης, μπορεί να κινηθεί σε δύο κατευθύνσεις προκειμένου να ανοίξει το μοντέλο της καινοτομίας του προς τους προμηθευτές. Η πρώτη αφορά τη μείωση (ή εξάλειψη) τριών ειδών προβλημάτων: α) αντικρουόμενοι στόχοι και συμφέροντα, β) αργή ανταπόκριση στην επικοινωνία, και γ) έντονη πίεση σε θέματα τιμής. Η δεύτερη, και ίσως σημαντικότερη, αφορά την οικοδόμηση εμπιστοσύνης (Henke και Zhang, 2010, Λιβιεράτος 2013).

γ) Καινοτομώντας σε συνεργασία με ανταγωνιστές - συνανταγωνισμός (coopetition).

Είναι ευρέως αποδεκτό, πλέον, πως οι επιχειρήσεις μπορούν να κερδίσουν πλεονεκτήματα αξιοποιώντας τη συνεργασία με τον ανταγωνισμό (Brandenburger και Nalebuff, 1996, Λιβιεράτος 2013). Ένα καλό παράδειγμα που αποτυπώνει την έννοια του συνανταγωνισμού προέρχεται από τον τουρισμό.



Παράδειγμα:

Έστω ένα νησί των Κυκλάδων το οποίο έχει 30 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Για τις ανταγωνιστικές αυτές επιχειρήσεις θα ήταν πιο αποτελεσματικό αρχικά να συνεργαστούν προκειμένου να προσελκύσουν τουρισμό στο νησί μέσω ενεργειών προώθησης και στη συνέχεια να ανταγωνιστούν. Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι πως, όταν θα έφτανε η ώρα να ανταγωνιστούν, αυτό θα συνέβαινε για μεγαλύτερο μέγεθος αγοράς.

Ο συνανταγωνισμός αποκτά μεγαλύτερη σημασία στους κλάδους έντασης γνώσης με έμφαση στην καινοτομία (Carayannis και Alexander, 1999, Λιβιεράτος 2013), και ιδιαίτερα στις καινοτόμες μικρές επιχειρήσεις (Gnyawali και Park, 2009, Λιβιεράτος 2013). Καθώς στο πλαίσιο του ανοιχτού μοντέλου καινοτομίας η διαδικασία της καινοτομίας είναι μεγαλύτερης πολυπλοκότητας, οι μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προκλήσεις αναφορικά με το κόστος για έρευνα και ανάπτυξη, την αύξηση του κινδύνου και την έλλειψη πόρων και ικανοτήτων (BarNir και Smith, 2002, Λιβιεράτος 2013). Καθώς οι ανταγωνιστές είναι πιθανό να αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις, ενδέχεται να μπορούν αρχικά να συνεργαστούν και στη συνέχεια να ανταγωνιστούν.

Από πρακτική σκοπιά, είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να υπολογίζουν τα οφέλη και το κόστος πριν από την είσοδο σε μια συνανταγωνιστική σχέση. Μια επιχείρηση θα πρέπει να σταθμίσει τα βασικά πλεονεκτήματα του συνανταγωνισμού με το «παράδοξο» της ανταλλαγής γνώσεων με τον ανταγωνισμό.

Ο συνανταγωνισμός, στην περίπτωση των καινοτόμων επιχειρήσεων, συνεπάγεται την κοινή χρήση της γνώσης, που μπορεί να είναι μια βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Gnyawali και Park, 2009, Λιβιεράτος 2013). Η πρακτική αυτή συνίσταται όταν οι συνανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις προσδοκούν ότι το κέρδος θα όλους και τον καθένα χωριστά θα προέλθει περισσότερο από την αύξηση του μεγέθους της αγοράς παρά από την αύξηση του μεριδίου αγοράς.

δ) Καινοτομώντας σε συνεργασία με συμπληρωματικούς εταίρους (complementary partners). Μια επιχείρηση που ανοίγει το μοντέλο καινοτομίας της μπορεί να συνεργαστεί με έναν μεγάλο αριθμό από επιχειρήσεις ή επαγγελματίες που δεν ανήκουν σε μια από τις παραπάνω κατηγορίες (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές), και οι οποίοι έχουν συμπληρωματικές ως προς την επιχείρηση ικανότητες.



παράδειγμα:

Συμπληρωματικός εταίρος για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση που θέλει να ανακαινίσει το κτήριο της είναι ένα αρχιτεκτονικό γραφείο. Ένα ακόμη παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία Creta Farms – ΜΕΒΓΑΛ. Στην περίπτωση της Creta Farms, η ΜΕΒΓΑΛ είναι ένας συμπληρωματικός εταίρος .

Οι ικανότητες των συμπληρωματικών εταίρων μπορεί να βρίσκονται σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας καινοτομίας. Συμπληρωματικοί εταίροι μπορεί π.χ. να είναι ερευνητικά κέντρα, πανεπιστήμια, ελευθέριοι επαγγελματίες, σύμβουλοι ή άλλες μικρές επιχειρήσεις. Όπως και στην περίπτωση του συνανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις είναι σημαντικό να υπολογίζουν καλά τα οφέλη και το κόστος πριν από την είσοδο σε μια συνεργασία με συμπληρωματικό εταίρο. Συνήθως, αυτό μπορεί να γίνει με την εκτίμηση της θέσης της συνεργαζόμενης επιχείρησης στην «αλυσίδα αξίας».

Αξίζει να σημειωθεί πως ολοένα και περισσότερο, ως συμπληρωματικός εταίρος μπορεί να αναγνωριστεί και το «κοινό». Μια τέτοια πρακτική συνεργασίας με το «κοινό» αποτελούν και οι συνεργασίες με τις «κοινότητες πρακτικής» (communities of practice). Ως «κοινότητες πρακτικής» ορίζονται οι ομάδες ανθρώπων που μοιράζονται το ενδιαφέρον τους για έναν τομέα, και οι οποίες μαθαίνουν πώς να ενεργούν καλύτερα σε αυτό τον τομέα μέσα από την αλληλεπίδραση (Wenger, 2006, Λιβιεράτος 2013). Με άλλα λόγια, είναι κοινότητες οι οποίες σχηματίζονται από άτομα που συμμετέχουν σε μια διαδικασία συλλογικής μάθησης, σε ένα κοινό πεδίο. Παράδειγμα κοινοτήτων πρακτικής είναι όσοι συμμετέχουν σε κοινότητες ανοιχτού λογισμικού (open source software communities).

Για τις επιχειρήσεις, τα μέλη αυτών των κοινοτήτων μπορούν να συμβάλουν στην επίλυση προβλημάτων, στη μεταφορά βέλτιστων πρακτικών, στην ανάπτυξη ικανοτήτων του προσωπικού, αλλά και στην πρόσληψη ταλαντούχων στελεχών (Wenger και Sydner, 2000, Λιβιεράτος 2013). Ο Wenger (1996) υποστηρίζει ότι ο κοινός χώρος και η ταύτιση των ενδιαφερόντων μεταξύ κοινοτήτων πρακτικής και επιχείρησης αποτελούν γόνιμο έδαφος για την καινοτομία. Να σημειωθεί πως, παρά το γεγονός ότι οι κοινότητες πρακτικής μπορεί να είναι τόσο παλιές όσο και η ανθρώπινη ύπαρξη, σε πολλές περιπτώσεις τα τελευταία χρόνια οι κοινότητες πρακτικής έχουν μεγαλώσει πολύ και έχουν αλλάξει χαρακτήρα χάρη στη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών

Αφού μια επιχείρηση αποφασίσει αναφορικά με τη συνεργασία (ή τις συνεργασίες) της που θα οδηγήσουν σε καινοτομία, η επόμενη απόφαση αφορά στον τρόπο με το οποίο θα την εμπορευματοποιήσει.

Στο πλαίσιο του ανοιχτού μοντέλου καινοτομίας μια επιχείρηση έχει τρεις εναλλακτικές (Chesbrough, 2003b, Λιβιεράτος 2013):

1. **Άμεση εμπορευματοποίηση.** Η εσωτερική εμπορευματοποίηση επιλέγεται είτε όταν το τελικό αποτέλεσμα ταιριάζει στο επιχειρηματικό μοντέλο με το οποίο λειτουργεί η επιχείρηση είτε όταν είναι σχετικά εύκολη η απόκτηση συμπληρωματικών ικανοτήτων που απαιτούνται είναι εύκολο να αποκτηθεί.



παράδειγμα:

CRETA FARMS

Η Creta Farms ιδρύθηκε το 1970 στο Ρέθυμνο, και μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1980 λειτουργούσε ως μια μικρή οικογενειακή βιοτεχνία αλλαντικών. Το 1990, όταν αναλαμβάνει η δεύτερη γενιά της οικογένειας, και σημερινή διοίκηση της επιχείρησης (Κωνσταντίνος και Εμμανουήλ Δομαζάκης), η Creta Farms αριθμεί οκτώ υπαλλήλους. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 η Creta Farms γνωρίζει μια ραγδαία ανάπτυξη σε όλα τα επίπεδα. Το 2000 η Creta Farms εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, και σήμερα πλέον η επιχείρηση αριθμεί 630 εργαζομένους, έχει ένα χαρτοφυλάκιο περίπου 200 προϊόντων και πουλάει τα προϊόντα της σε 16 χώρες. Αξίζει να αναφερθεί πως μεταξύ 1997 και 2010 η επιχείρηση κατάφερε να δεκαπλασιάσει τον κύκλο εργασιών της, φτάνοντας τα 110 εκατ. ευρώ.

Η Creta Farms οφείλει σημαντικό κομμάτι της επιτυχίας της στις καινοτομίες που έχει αναπτύξει. Ακολουθώντας την τάση της εποχής για πιο υγιεινά προϊόντα, ίδρυσε ήδη από τη δεκαετία του 1990 τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης. Το τμήμα αυτό είχε από την αρχή ως στόχο να αναπτύξει πιο «υγιεινά» αλλαντικά εμπνευσμένα από την κρητική διατροφή, η οποία εκείνη την εποχή γινόταν ευρέως γνωστή τόσο στην Ευρώπη, όσο και στην Αμερική. Το πιο σημαντικό από τα επιτεύγματα του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης είναι η μέθοδος παραγωγής «Εν Ελλάδι». Η μέθοδος αυτή επιτρέπει την αντικατάσταση σημαντικού μέρους των ζωικών λιπαρών με εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο.

Το 2001 η μέθοδος «Εν Ελλάδι» κατοχυρώνεται σε παγκόσμια κλίμακα (δίπλωμα ευρεσιτεχνίας), και έκτοτε αποτελεί την «αιχμή του δόρατος» για την ανάπτυξη της Creta Farms τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η προσπάθεια της Creta Farms να εκμεταλλευθεί την πατέντα της εισάγοντας προϊόντα που έχουν παραχθεί με τη μέθοδο «Εν Ελλάδι» στις διεθνείς αγορές. Στο πλαίσιο της ανάπτυξης των εργασιών της, η Creta Farms συμπράττει με άλλες Επιχειρήσεις συνδυάζοντας τις ικανότητές της με αυτές των συνεργατών της. Παρακάτω θα παρουσιάσουμε δύο χαρακτηριστικές συνεργασίες της Creta Farms· η πρώτη αφορά στη συνεργασία της με την ισπανική αλλαντοποιία Grupo Alimentario Argal και η δεύτερη με τη γαλακτοβιομηχανία ΜΕΒΓΑΛ. Η Grupo Alimentario Argal είναι μια από τις μεγαλύτερες αλλαντοβιομηχανίες στην Ισπανία, με 18.000 σημεία πώλησης. Η Creta Farms και η Argal προχώρησαν το 2009 στη σύσταση ισπανικής εταιρείας με την επωνυμία «Creta Farms Spain SL», στην οποία οι δύο εταιρείες συμμετέχουν με ποσοστό 50% η καθεμιά. Η νέα αυτή επιχείρηση είναι μια προσπάθεια να συνδυαστούν οι θεμελιώδεις ικανότητες της Creta Farms με αυτές της Argal, με σκοπό την είσοδο προϊόντων «Εν Ελλάδι» στην ισπανική αγορά με την εμπορική ονομασία «Creta Granjas». Βάσει της συμφωνίας, η Creta Farms θα εισφέρει στη νέα εταιρεία τα δικαιώματα χρήσης και εκμετάλλευσης των πατεντών της, τα εμπορικά της σήματα, την τεχνογνωσία «Εν Ελλάδι», καθώς και τη σχετική γνώση μάρκετινγκ. Η Argal, από την πλευρά της, θα εισφέρει τις εγκαταστάσεις παραγωγής της, καθώς και το εκτεταμένο δίκτυο διανομής και πωλήσεων που διαθέτει. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι, στο πλαίσιο της νέας επιχείρησης, αναπτύχθηκε ένα νέο πατέ (πολύ δημοφιλές προϊόν της ισπανικής κουζίνας) με τη μέθοδο «Εν Ελλάδι».

Το 2010 η Creta Farms ξεκινάει τη συνεργασία της με τη ΜΕΒΓΑΛ προκειμένου να εισέλθει στην αγορά του τυριού. Το πλαίσιο της συνεργασίας των δύο επιχειρήσεων περιελάμβανε κοινό πρόγραμμα έρευνας και ανάπτυξης, το αποτέλεσμα του οποίου είναι ένα νέο τυρί. Το νέο αυτό προϊόν παρουσιάστηκε στην ελληνική αγορά στα μέσα του 2011 με την ονομασία «Εν Ελλάδι Μεσογειακή». Για την παραγωγή του «Εν Ελλάδι Μεσογειακή» έχει χρησιμοποιηθεί η βασική αρχή της μεθοδολογίας «Εν Ελλάδι» (αντικατάσταση ζωικού λίπους από αγνό παρθένο ελαιόλαδο). Στη συνεργασία αυτή η ΜΕΒΓΑΛ προσφέρει τη γνώση που έχει για την Παρασκευή τυριού, και τις εγκαταστάσεις της για την παραγωγή. Η Creta Farms, από την πλευρά της, προ σφέρει τα δίκτυα διανομής και πωλήσεων που διαθέτει, και τις γνώσεις της αναφορικά με το μάρκετινγκ ενός τέτοιου προϊόντος, και το brand name της.

Στις δύο παραπάνω συνεργασίες που περιγράψαμε η Creta Farms συνάπτει στρατηγικές συμμαχίες με έναν δυνάμει ανταγωνιστή (Argal) και με μια επιχείρηση με συμπληρωματικές με αυτή θεμελιώδεις ικανότητες (ΜΕΒΓΑΛ). Τόσο στην πρώτη, όσο και στη δεύτερη περίπτωση, η Creta Farms εισέρχεται σε στρατηγικές συμμαχίες για τις οποίες η ανταλλαγή γνώσεων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία τους. Και στις δύο προσπάθειες που παρουσιάζονται εδώ (εισαγωγή στην ισπανική αγορά, επέκταση δραστηριοτήτων στην αγορά του τυριού) το τελικό αποτέλεσμα θα ήταν πιο δύσκολο για την Creta Farms να επιτευχθεί με δικά της μέσα. Ακόμη και αν έφτανε στο ίδιο αποτέλεσμα με δικά της μέσα, η διαδικασία θα ήταν χρονοβόρα και δαπανηρή. Ειδικότερα, και σε σχέση με την πρώτη συνεργασία, η Creta Farms πέτυχε να ισχυροποιήσει τα υφιστάμενα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, ενώ σε σχέση με τη δεύτερη συνεργασία, η Creta Farms δημιούργησε ένα νέο, δύσκολο αντιγράψιμο, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο είναι ενσωματωμένο στην αμοιβαία επωφελή σχέση της με τη ΜΕΒΓΑΛ.

Πηγή: « Οδηγός Καινοτομίας για μικρές επιχειρήσεις» ΙΜΕ ΓΣΕΒΕ

Στο παράδειγμα της καινοτομίας που προέκυψε από τη συνεργασία της Creta Farms με τη ΜΕΒΓΑΛ (βλ. Παράδειγμα Creta Farms), η Creta Farms επέλεξε να εμπορευματοποιήσει η ίδια το νέο προϊόν, καθώς αυτό ταίριαζε με το brand name της και τα κανάλια διανομής και πωλήσεων που διαθέτει.

- 2. Έμμεση εμπορευματοποίηση.** Η εξωτερική εμπορευματοποίηση της καινοτομίας αφορά στην ουσία την εμπορευματοποίηση του αποτελέσματος της καινοτομίας από τον συνεργάτη (πελάτη, προμηθευτή, ανταγωνιστή, συμπληρωματικός εταίρος) με τον οποίο η επιχείρηση έχει συμπράξει προκειμένου να καινοτομήσει.

Η εμπορευματοποίηση από τον συνεργάτη επιλέγεται είτε όταν το τελικό αποτέλεσμα ταιριάζει στο επιχειρηματικό μοντέλο με το οποίο λειτουργεί η συνεργαζόμενη επιχείρηση είτε όταν η απόκτηση συμπληρωματικών ικανοτήτων που χρειάζονται από τον συνεργάτη είναι εύκολο να αποκτηθεί. (Λιβιεράτος 2013)

3. **Ίδρυση νέας επιχείρησης.** Σε περίπτωση που κανένα από τα επιχειρηματικά μοντέλα των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων δεν φαίνεται ικανό να ενσωματώσει το αποτέλεσμα της καινοτομίας που έχει αναπτυχθεί, τότε μια «νέα επιχείρηση θα αναλάβει την πρόκληση να αναζητήσει ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο» (Chesbrough, 2003b, σ. 187, Λιβιεράτος 2013).

{ Σύνοψη }

Κεντρικός στόχος αυτής της ενότητας ήταν να παρουσιάσει το πλαίσιο της στρατηγικής για καινοτομία, τα κύρια μοντέλα ανάπτυξης και ορισμένες από τις κυριότερες μεθόδους Ανάπτυξης Καινοτόμων Προϊόντων και Υπηρεσιών και τα βήματα που περιλαμβάνουν. Παρουσιάστηκε η ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος Stage-Gate με όλα τα βήματα, τις δράσεις, τα στάδια και τις πύλες που την απαρτίζουν καθώς και τους σχετικούς παράγοντες επιτυχίας της, για να μειώσετε τις δαπάνες, τους κινδύνους και να βελτιώσετε την ποιότητα του σχεδιασμού σας. Τέλος, παρουσιάστηκε μία μελέτη περίπτωσης η οποία παρουσιάζει πώς οι αλλαγές που επιφέρει η μέθοδος ANΠ Stage-Gate και η καινοτομία στις παραγωγικές μονάδες μπορούν να βελτιώσουν την ευελιξία και την ποιότητα σε μία επιχείρηση!

Κεφάλαιο 6. Οικολογική Καινοτομία

Σκοπός

Σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι η παρουσίαση και ανάδειξη των καινοτομικών πρακτικών που συνδέονται με τις αρχές της οικολογίας και της πράσινης οικονομίας.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου θα είστε σε θέση να:

- Κατανοείτε την λογική της «πράσινης καινοτομίας» και πως συνδέεται με την πράσινη οικονομία και οικολογία
- Παρουσιάζετε τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης πράσινων καινοτομιών στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων
- Γνωρίζετε τα είδη επιχειρηματικής δράσης όπου η καινοτομία συναντά την οικολογία

Έννοιες Κλειδιά

- Πράσινη Οικονομία
- Καινοτομία
- Οικολογία, Πράσινη Επιχειρηματικότητα
- Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, Πράσινες Υπηρεσίες

6.1 Οικολογική Καινοτομία - Πράσινη Οικονομία και Επιχειρηματικότητα

Στην υποενότητα αυτή θα εξετάσουμε:

- Τον ορισμό της οικολογικής καινοτομίας
- την έννοια της πράσινης οικονομίας και
- τον ορισμό της πράσινης επιχειρηματικότητας.

6.1.1 Η Έννοια της Πράσινης Οικονομίας και της οικολογικής καινοτομίας

Η "**οικολογική καινοτομία**" αφορά καινοτόμα προϊόντα, υλικά, υπηρεσίες («πράσινες επιχειρήσεις») και διεργασίες («καθαρή παραγωγή») που προστατεύουν το περιβάλλον και αξιοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους. Αποτελεί προτεραιότητα πλέον για μια νέα γενιά καταναλωτών και επιχειρηματιών που είναι αποφασισμένοι να "παντρέψουν" τις καθημερινές τους ανάγκες με ένα καθαρό και πράσινο περιβάλλον.

Η **πράσινη οικονομία** αφορά σε ένα νέο μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης που σύμφωνα με τους υποστηρικτές της, θα αντιμετωπίζει το περιβάλλον και την ποιότητά του ως ζωτικό πυλώνα της οικονομικής δραστηριότητας, αλλά και της βιωσιμότητας της κοινωνίας.

Η πράσινη οικονομία προβάλλεται σήμερα τόσο από στις Η.Π.Α. όσο και στις χώρες της Ε.Ε. ως μόνη διέξοδος αντιμετώπισης της σημερινής κατάστασης των μεγάλων περιβαλλοντικών προβλημάτων, αλλά και της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

Σύμφωνα με τις αρχές της, η μέχρι τώρα αντίληψη για την ανάπτυξη της οικονομίας «χωρίς όρια», θα πρέπει να αντικατασταθεί από ένα μοντέλο που θα ενσωματώνει μεν τις βασικές αρχές της καπιταλιστικής οικονομίας (ελευθερία της αγοράς), λαμβάνοντας ωστόσο παράλληλα υπόψη τα όρια που επιβάλλει ο φυσικός κόσμος και αναζητώντας νέα επιχειρηματικά πεδία βασιζόμενα στο περιβάλλον. Η πράσινη οικονομία στηρίζεται λοιπόν τόσο στην αντίληψη της **βιωσιμότητας** όσο και σε αυτήν της **αειφορίας**. Για την εδραίωση της είναι απαραίτητος ο συνδυασμός της καινοτομίας, της έρευνας και των νέων τεχνολογιών, αλλά και η συμμετοχή του ιδιωτικού κεφαλαίου παράλληλα με υποστηρικτικές κυβερνητικές πολιτικές (Ζήσης 2010, Γούδα 2010).

Η πράσινη οικονομία υποστηρίζεται σήμερα από ποικίλες δυνάμεις του πολιτικού φάσματος ως η μόνη ρεαλιστική απάντηση στην υπάρχουσα κατάσταση. Σε έναν κόσμο που ο **T. Friedman** (2008) χαρακτηρίζει ως «καυτό, επίπεδο και συνωστισμένο» (hot, flat and crowded), η κλιματική αλλαγή, η εξάντληση των φυσικών πόρων που αδυνατούν πλέον να καλύψουν την αυξανόμενη ενεργειακή ζήτηση, ο υπερμεγέθης πληθυσμός της γης, η ρύπανση του περιβάλλοντος που υποβαθμίζει αισθητά την ποιότητα ζωής καθιστούν αναγκαία μια «πράσινη επανάσταση» που θα ανοίγει νέα πεδία κερδοφορίας, ικανά για να υπερβεί το σύστημα την σημερινή κρίση του.

Όχι τυχαία λοιπόν ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών χαρακτηρίζει την πράσινη οικονομία ως μία αναγκαία «μεταμόρφωση» για να αντιμετωπιστούν οι πολλαπλές κρίσεις της σύγχρονης εποχής. Ως εκ τούτου, η πράσινη οικονομία διακηρύττει τη λήψη μέτρων για την κλιματική αλλαγή, τη μείωση των ρύπων που ενισχύουν το φαινόμενο του θερμοκηπίου, την καλύτερη διαχείριση της ενέργειας καθώς και την χρήση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας. Οι ανανεώσιμοι φυσικοί πόροι είναι μη ποσοτικά περιορισμένοι πόροι που σε αντίθεση με τους μη ανανεώσιμους (τα ορυκτά καύσιμα, τους τόπους αλιείας, τα δάση, την γεωργική γη και το έδαφος) μπορούν να ανανεωθούν και να επανα-χρησιμοποιηθούν και στο μέλλον, να έχουν δηλαδή αειφορική χρήση. Για την προώθησή των παραπάνω, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη επιχειρηματικών κινήτρων που θα εξασφαλίσουν την στήριξη και τις επενδύσεις του ιδιωτικού κεφαλαίου.

Παραδείγματος χάριν, βλέπουμε τον αμερικάνικο κολοσσό Citigroup να ανακοινώνει το Μάιο του 2007 τα σχέδια του να επενδύσει την επόμενη δεκαετία 50 εκατομμύρια δολάρια για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και τον όμιλο Goldman Sachs να επενδύει 1,5 δις δολάρια στην ανανεώσιμη ενέργεια (Starke, 2008).

Ταυτόχρονα, έμφαση δίνεται στη *διαχείριση των φυσικών πόρων και των απορριμμάτων, στην ανακύκλωση αλλά και στις «πράσινες υποδομές»*. Προκρίνεται η εφαρμογή συνδυασμένων μεταφορών, η ενίσχυση των μέσων μαζικής μεταφοράς, η επένδυση στις φιλικές προς το περιβάλλον μεταφορές που θα περιορίζουν τις εκπομπές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εδώ αποτελεί ο τομέας της αυτοκινητοβιομηχανίας.

Στη διεθνή έκθεση που έλαβε χώρα **στην Φρανκφούρτη** το Σεπτέμβριο του 2009, οι συμμετέχοντες προσπάθησαν να αποδείξουν ότι η οικολογία και η οικονομία δεν χρειάζεται να αποκλίνουν δίνοντας βάρος στην βελτίωση μοντέλων που θα μειώνουν τις εκπομπές.

Δεν υπήρχε ούτε ένας κατασκευαστής από τους συμμετέχοντες (θυμίζουμε ότι Mitsubishi, Honda, Nissan ήταν τρεις από τις «βροντερές» απουσίες λόγω της οικονομικής κρίσης), που να μην είχε έστω και ένα μοντέλο -παραγωγής ή πρότυπο - το οποίο να «δηλώνει» φιλικό προς το περιβάλλον. Από υβριδικά μέχρι αμιγώς ηλεκτρικά και από κινητήρες με εναλλακτικά καύσιμα μέχρι και κινητήρες υδρογόνου με μόνο «κατάλοιπο» καύσης καθαρό νερό. Οι χαμηλές εκπομπές ρύπων μπορούν να επιτευχθούν μέσω κινητήρων ντίζελ, κινητήρων turbo μικρού κυβισμού, συστημάτων stop and start, υβριδικών ή ηλεκτρικών κινητήρων. Βιοντίζελ, φυσικό αέριο, υδρογόνο είναι τρία από τα εναλλακτικά καύσιμα.

Ωστόσο, η ουσία βρίσκεται στο γεγονός πως όλοι ανεξαιρέτως οι κατασκευαστές έκαναν στροφή προς την οικολογική αυτοκίνηση. Ιδιαίτερα τα νέα υβριδικά μοντέλα φαίνεται ότι αποτελούν το μέλλον των πληγέντων από την οικονομική κρίση μεγάλων αυτοκινητοβιομηχανιών. (Φιλιππακόπουλος, 2009)

6.1.2 Πράσινη Επιχειρηματικότητα: Ορισμός και εννοιολογικές διευκρινίσεις

Μέσα από την πράσινη οικονομία αναδύεται και αναπτύσσεται η **πράσινη επιχειρηματικότητα**. Πρόκειται για μια αναδυόμενη μορφή οικονομικής δραστηριότητας, που βασίζεται πρωταρχικά σε ζωτικές ανάγκες που έχουν σχέση με την ποιότητα της ζωής και του περιβάλλοντος και αποτελεί έναν επιχειρηματικό κλάδο με μεγάλη ευρύτητα πεδίου εφαρμογών.

Η πράσινη επιχειρηματικότητα αναγνωρίζεται σήμερα σε παγκόσμιο επίπεδο ως η βασική προϋπόθεση για την αειφορία και βιώσιμη ανάπτυξη, μπροστά στην απειλή της οικολογικής κατάρρευσης του πλανήτη από τις ρυπογόνες δραστηριότητες του ανθρώπου και το φαινόμενο του θερμοκηπίου.

Θεωρείται μάλιστα ως η μόνη λύση ριζικής αντιμετώπισης της ατμοσφαιρικής ρύπανσης που στοχεύει στην πρόληψη πριν είναι αργά για τη «θεραπεία». Είναι το «κλειδί» για το μέλλον της οικονομίας, καθώς συνδυάζει το τερπνόν της οικοπροστασίας μετά του ωφελίμου της οικονομίας και της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας.

Ορισμός Πράσινης Επιχειρηματικότητας

Πράσινη επιχειρηματικότητα είναι 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.

Σύμμαχος για την πράσινη επιχειρηματικότητα είναι η νέα υψηλή πράσινη τεχνολογία που εισδύει σε όλους τους τομείς της ενέργειας, παραγωγής και των υπηρεσιών. (Ζήσης 2010, Γούδα 2010)

Συνδέεται άμεσα με την πράσινη ζήτηση σε υγιεινά και ωφέλιμα προϊόντα και υπηρεσίες. Με την ανάπτυξη των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας και την οικοδιαχείριση του νερού. Τα βιοκλιματικά κτίρια και την εξοικονόμηση της ενέργειας, με την πολιτική για τις πράσινες πόλεις και την ανακύκλωση με την οικοπροστασία των δασών και της θάλασσας και την γενικευμένη αξίωση για καθαρό περιβάλλον και υγεία.

Το κέρδος, έτσι, είναι διπλό. Από την μία πλευρά έχουμε ενεργητική προωθητική διαδικασία για την προστασία του περιβάλλοντος και από την άλλη πράσινη ανάπτυξη.

6.1.3 Η οικολογική επιχειρηματική λογική

Για να γίνει κατανοητή η καινοτομία στο πλαίσιο της οικολογίας θα επιχειρηθεί να αναλυθούν τα βασικά χαρακτηριστικά της πράσινης επιχειρηματικής λογικής

Ο ορισμός των πράσινων προϊόντων και των υπηρεσιών είναι το σημείο όπου καλείται ο επιχειρηματίας να θέσει σε λειτουργία όλη τη δημιουργική του δύναμη, προκειμένου να διαγνώσει και να εκμεταλλευτεί τις σχετικές επιχειρηματικές ευκαιρίες. Αυτές μπορεί να αφορούν υπηρεσίες εξοικονόμησης πόρων (ενέργειας, νερού, φύρας κ. ά.) για άλλες επιχειρήσεις, την παραγωγή ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές, την εμπορική προώθηση προϊόντων τα οποία παράγονται τοπικά και κατά την παραγωγή τους δεν επιβαρύνουν το περιβάλλον και πολλές άλλες.

Αυτό σημαίνει ότι το επιχειρηματικό ενδιαφέρον εντοπίζεται στις παρακάτω κατηγορίες δραστηριοτήτων:

- Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (Αιολική Ενέργεια, Φωτοβολταϊκά Συστήματα, Βιομάζα, Γεωθερμική Ενέργεια κ.α.).
- Ενεργειακή/ Περιβαλλοντική Προσαρμογή Κτηρίων (Πράσινες ταράτσες, βιοκλιματικά σπίτια, μετατροπή ενεργοβόρων κτηρίων σε κτήρια φιλικά προς το περιβάλλον κ.α.
- Παροχή Πράσινων Υπηρεσιών (Ανακύκλωση Απορριμμάτων, Απορρύπανση χώρων, εδάφους, νερού, Ψύξη χώρων με φιλικές προς το περιβάλλον μεθόδους, Πράσινες μεταφορές, Υπηρεσίες Αποκατάστασης φυσικού περιβάλλοντος, κ.α.).
- Βιολογική Γεωργία, κτηνοτροφία, αλιεία και διαχείριση βιοποικιλότητας (παραγωγή βιολογικών τροφίμων, κρασιού, μελισσοκομία, οικολογική αντιμετώπιση παραγόντων όχλησης του ανθρώπου όπως κουνούπια ή ποντίκια, κ.α.).

- Οικοτουρισμός (αιεφόρες τουριστικές δραστηριότητες, επισκέψεις διαμονή και ξενάγηση σε χώρους που ασχολούνται με βιολογικά προϊόντα και υπηρεσίες κ.α.).
- Πράσινες Συμβουλευτικές Υπηρεσίες και Πιστοποίηση (Δράσεις οικοσυμβουλευτικής για τα νοικοκυριά και τους καταναλωτές, διαδικασίες οικολογικής πιστοποίησης ISO 14000, πράσινο LEASING κ.α.).
- Εμπόριο πράσινων προϊόντων (Τρόφιμα, Ηλεκτρικές Συσκευές, Αυτοκίνητα κ.α.)

Μια εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο του κλιματισμού (παροχής υπηρεσιών ψύξης/θέρμανσης). Η αντίστοιχη «**πράσινη εταιρεία**» ακολουθεί μια τελείως διαφορετική λογική. Στόχος της είναι η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών παροχής των ίδιων βασικά υπηρεσιών, αλλά με διαφορετική προσέγγιση, π.χ. εκμεταλλεύομενη τις ήδη υπάρχουσες υποδομές (κλιματιστικά μηχανήματα), τα κλιματολογικά χαρακτηριστικά κάθε εποχής και φυσικά την υποδομή κάθε κτίσματος. Μπορεί για παράδειγμα να φυτέψει στον ακάλυπτο χώρο φυτά ή μικρά δέντρα με στόχο τη δημιουργία του κατάλληλου μικροκλίματος διασφαλίζοντας έτσι την κατάλληλη θερμοκρασία.

Μπορεί επίσης να τοποθετήσει μηχανισμούς, π.χ. ανεμιστήρες, ή να τοποθετήσει ειδικά κουφώματα με την ίδια στόχευση. Ουσιαστικά δεν προσφέρει κλιματιστικά μηχανήματα, αλλά προσφέρει τις «πράσινες» υπηρεσίες. Το «**πράσινο σπίτι**» και οι όποιες επιχειρηματικές ευκαιρίες απορρέουν από αυτό ουσιαστικά δεν είναι κάτι το καινούριο στην αγορά. Η τελευταία δεκαετία είναι η χρονική περίοδος όπου οι έννοιες της αιεφόρου ανάπτυξης, της πράσινης ανάπτυξης και η εκμετάλλευση νέων πηγών ενέργειας αποτελούν βασικό πλαίσιο προβληματισμού των επιστημόνων και των ειδικών. Ένας διορατικός επιχειρηματίας θα έπρεπε να προβλέψει ότι όλη αυτή η προβληματική θα μεταφερόταν και στον αστικό ιστό, δηλαδή θα έπρεπε να προβλέψει την επέκταση της ζήτησης για «το πράσινο σπίτι».

6.1.4 Ευκαιρίες που προκύπτουν από τη μεταβολή της νομοθεσίας

Σε προηγούμενο σημείο της ενότητας έγινε αναφορά στην έννοια της αειφόρου ανάπτυξης. Από τη στιγμή που ένας εκ των βασικών στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η βελτίωση της παραγωγής με ταυτόχρονη προστασία του περιβάλλοντος μέσω της δημιουργίας ενός πλαισίου «χαμηλής έντασης άνθρακα» οδηγούμαστε στις δομές μιας πράσινης οικονομίας. Η μετάβαση από μια παραδοσιακή οικονομία σε μια αποδοτικότερη και πιο φιλική προς το περιβάλλον οικονομία προϋποθέτει μια σειρά από νομοθετικές μεταβολές και αλλαγές.

Αυτό ουσιαστικά υπαγορεύει και μια διαφορετική αντιμετώπιση από τις επιχειρήσεις ή από τον επιχειρηματία. Θα πρέπει δηλαδή η επιχείρηση να παρακολουθεί και να προσαρμόζεται στην εκάστοτε νομοθεσία, σε μια περισσότερο φιλοπεριβαλλοντική κατεύθυνση. Ο επιχειρηματίας από την άλλη πλευρά θα πρέπει να αναλύσει τις καινούριες επιταγές που περιγράφονται στα νέα κείμενα και να διαβλέπει τις νέες πηγές ευκαιριών για τη δημιουργία μιας πράσινης επιχείρησης. Ουσιαστικά πολλές φορές η νομοθεσία αποτελεί το χάρτη των μελλοντικών επιχειρηματικών εξελίξεων.

Για παράδειγμα, η Οδηγία 91/2002 για την ενεργειακή απόδοση των κτιρίων επιβάλλει την ενεργειακή πιστοποίηση όλων των νέων κτιρίων, την εφαρμογή ελάχιστων ενεργειακών απαιτήσεων, καθώς και την τακτική επιθεώρηση κτιρίων και λεβήτων. Η Οδηγία αυτή δημιουργεί μια σειρά από ευκαιρίες για νέα υλικά, συμβουλευτικές υπηρεσίες και πιστοποιήσεις.

Αντίστοιχες ευκαιρίες σε υπηρεσίες προκύπτουν από τους κοινοτικούς και εθνικούς στόχους για τη χρήση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας ή ακόμα και την εμπορία ρύπων, στο πλαίσιο ελέγχου των κλιματικών αλλαγών. Μάλιστα, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να λάβει υπόψη του πως οι προβλέψεις του νόμου, στο βαθμό που εντάσσονται σε ευρύτερες πολιτικές, συχνά συνοδεύονται από οικονομικά και άλλα κίνητρα, όπως οι επιδοτήσεις και οι εγγυήσεις επί των τιμών (π.χ. για την παραγωγή ενέργειας από ΑΠΕ).

Η αξιοποίηση και διαχείριση αποβλήτων αποτελεί ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο κλάδο. Τα τελευταία χρόνια έχουν εισαχθεί Συλλογικά Συστήματα Εναλλακτικής Διαχείρισης για διάφορα απόβλητα, όπως τα μέταλλα (και ειδικά τα αυτοκίνητα), τα ελαστικά, τα αδρανή υλικά, οι μπαταρίες και άλλα. Η ύπαρξη των συστημάτων επιτρέπει σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις να επενδύσουν στην ανακύκλωση και επαναχρησιμοποίηση των υλικών. Μέσα από τις Δράσεις για την «Ενίσχυση της δημιουργίας/ επέκτασης μονάδων για τη διαχείριση και αξιοποίηση αποβλήτων» του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης 2000-2006 ενισχύθηκαν 81 επιχειρήσεις για την υλοποίηση επενδύσεων ύψους περίπου 139 εκ. €. Τόσο ο όγκος των ανακυκλούμενων αποβλήτων όσο και οι κρατικές ενισχύσεις προς τον κλάδο αναμένεται να αυξηθούν τα επόμενα έτη.

Επισκεφθείτε την ιστοσελίδα www.ubu.gr. Δείτε πώς η ανακύκλωση υλικών ως μια νέα πρακτική συναντά την επιχειρηματικότητα και την τέχνη.

6.1.5 Ευκαιρίες που προκύπτουν από το καταναλωτικό κοινό

Αποτελεί κοινή πεποίθηση ότι καλλιεργείται και πολλές φορές παγώνεται στην καθημερινότητα μας ένα αίσθημα σεβασμού του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούμαστε και κινούμαστε. Για πολλούς οι οποίοι ασκούν κριτική, όλη αυτή η προβληματική δεν είναι τίποτα άλλο από μια ακόμη «μόδα» που απλά κάποια στιγμή θα περάσει.

Για τον επιχειρηματία όμως η τάση αυτή θα αποτελεί ή θα πρέπει να αποτελεί την απαρχή, την πηγή επιχειρηματικών πρωτοβουλιών για μια σειρά από τομείς όπως:

- τα είδη διατροφής
- τα προϊόντα καθημερινής οικιακής χρήσης (π.χ. απορρυπαντικά), και
- τα συστήματα θέρμανσης ψύξης (υπηρεσίες πράσινου σπιτιού).

Ο επιχειρηματίας πρέπει να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές και να διαβλέπει τις ανάγκες του καταναλωτή. Οι ευκαιρίες που προκύπτουν αφορούν όλο το φάσμα των υπηρεσιών και αγαθών.

Η Αγορά Πράσινων - Βιολογικών Προϊόντων:

Μέχρι πριν λίγα χρόνια η αγορά αυτή ίσως ήταν μόνο στη σκέψη κάποιων επιχειρηματιών που προσπαθούσαν να ενσωματώσουν τη διαμορφωθείσα πράσινη λογική στην παραγωγή προϊόντων. Πλέον η παραγωγή και το εμπόριο «πράσινων» προϊόντων ήδη γνωρίζουν άνθιση. Τα καταστήματα πώλησης βιολογικών και παραδοσιακών προϊόντων αυξάνονται όπως και τα παραγωγικά και εμπορικά δίκτυα που τα στηρίζουν.

Η βιολογική παραγωγή διασφαλίζει σε κάποιο βαθμό την προστασία του εδάφους και του αέρα και φυσικά της δημόσιας υγείας. Άρα ο διττός στόχος (ο επιχειρηματικός αλλά ταυτόχρονα και ο σεβασμός προς το περιβάλλον) επιτυγχάνεται.

Η προσωπική υγεία και ευεξία αποτελούν συνεχώς αναπτυσσόμενους κλάδους με σημαντικά περιθώρια για εμπορική δραστηριότητα και παροχή υπηρεσιών. Τα τελευταία χρόνια τα φυσικά καλλυντικά και σκευάσματα βασισμένα στα ελληνικά φυτά γνωρίζουν αξιοσημείωτη άνοδο στις πωλήσεις, κερδίζοντας μεγάλο μερίδιο της αγοράς.



π παράδειγμα:

Η εταιρία φυσικών καλλυντικών APIVITA:

Όταν το μακρινό 1970 οι φαρμακοποιοί Νίκος και Νίκη Κουτσιανά είχαν την συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα δύσκολα θα φαντάζονταν την τόσο επιτυχημένη εξέλιξή της. Η έμπνευση τους προέρχονταν από το «πάντρεμα» της επαγγελματικής ιδιότητας τους, του φυσικού περιβάλλοντος και της τάσης τους για ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης. Η εταιρία παράγει φυσικά καλλυντικά με έμπνευση από την κοινωνία της μέλισσας και την βιοποικιλότητα της χλωρίδας και την ολιστική προσέγγιση του Ιπποκράτη στην υγεία. Τα προϊόντα που φτιάχτηκαν κάποτε σε ένα μικρό φαρμακείο εξάγονται σήμερα σε πάνω από 20 χώρες. www.apivita.gr



π παράδειγμα:

Η εταιρία ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ:

Η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ Φυσικά Προϊόντα παράγει περισσότερα από 500 καινοτόμα προϊόντα φαρμακευτικής, υγιεινής και προσωπικής φροντίδας. Βάση των προϊόντων της επιχείρησης αποτελούν τα βότανα της ελληνικής φύσης (βασιλικός, θυμάρι, μαστίχα, κρόκος κλπ). Σε μια δεκαετία, η ΚΟΡΡΕΣ κατάφερε να εξελιχθεί από ένα φαρμακείο σε μια από τις πιο επιτυχημένες ελληνικές επιχειρήσεις με παρουσία σε 30 χώρες. www.korres.com

6.1.6 Η διορατικότητα ως προϋπόθεση οικολογικών επιχειρηματικών καινοτομιών

Η προδιάθεση για επιχειρηματική καινοτομία και η διορατικότητα αποτελούν το κλειδί για τον εντοπισμό και την αξιοποίηση των ευκαιριών. Οι ευκαιρίες για οικολογική καινοτομία στην ελληνική αγορά είναι σημαντικές.

Ενσωματώνοντας καινοτόμες πράσινες πρακτικές στις μεθόδους παραγωγής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών, η πράσινη επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει προβάδισμα στην αγορά και πρόσβαση σε επιχειρηματικά κεφάλαια, σε αντίθεση με επιχειρήσεις που παραμένουν προσανατολισμένες στην παλιά οικονομία.

Τελικά, το πιο δύσκολο ερώτημα και το αυστηρότερο κριτήριο για το πόσο πράσινη είναι μια πράσινη επιχείρηση είναι πώς «να δίνει περισσότερα στο φυσικό περιβάλλον από αυτά που παίρνει από αυτό». Απαραίτητη προϋπόθεση όλων των παραπάνω είναι ο επιχειρηματίας να κάνει έρευνα αγοράς, αλλιώς δεν θα μάθει αν αναπτύσσει ένα προϊόν που ήδη υπάρχει στην αγορά, αν υπάρχει ζήτηση για το προϊόν του ή αν το προϊόν θα είναι επικερδές. Έτσι, η έρευνα αγοράς μπορεί να προφυλάξει τον επιχειρηματία από μια αποτυχία.

6.2 Τα πλεονεκτήματα των οικολογικών καινοτομιών για τη σύγχρονη επιχείρηση

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα ασχοληθούμε με τα εξής θέματα:

- Τα πλεονεκτήματα των πράσινων καινοτομιών για τη σύγχρονη επιχείρηση
- Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή πράσινων καινοτομιών στην επιχείρηση

6.2.1 Πλεονεκτήματα της επένδυσης στην επιχειρηματική επιλογή της πράσινης οικονομίας και οικολογικής καινοτομίας

Υπάρχουν μια σειρά από επιχειρήματα που καθιστούν έξυπνη επιλογή την απόφαση για «επένδυση» στην υιοθέτηση οικολογικών πρακτικών και καινοτομιών κατά το σχεδιασμό, την παραγωγή, την ανάπτυξη, την προώθηση, τη διάθεση και τη χρήση των προϊόντων και υπηρεσιών.

1. Μείωση του Λειτουργικού Κόστους της Επιχείρησης: Η εφαρμογή πράσινων μέσων και τεχνικών έχει άμεση επίπτωση στο κόστος μιας επιχείρησης. Και αυτό γίνεται ανεξάρτητα από το εάν δραστηριοποιείται στο χώρο της πράσινης οικονομίας ή όχι. Η χρήση εργαλείων-πρακτικών εξοικονόμησης ενέργειας, όπως λαμπτήρες χαμηλής κατανάλωσης, ηλιακοί συλλέκτες, μηχανισμοί επεξεργασίας και διάθεσης αποβλήτων, εξοικονόμηση ύδατος, βιοκλιματικός σχεδιασμός κτιρίων και άλλες τεχνικές για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των φυσικών πόρων που χρησιμοποιούνται, οδηγούν στη μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης αφού μειώνεται η ενέργεια που απαιτείται για την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.

Η μείωση του λειτουργικού κόστους, και άρα των δαπανών ανάπτυξης και παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να τα διαθέσει σε μειωμένες και άρα πιο ανταγωνιστικές τιμές.

Αλλάζοντας τους κοινούς λαμπτήρες σε λαμπτήρες φθορισμού ή σε λαμπτήρες εξοικονόμησης ενέργειας εξοικονομείτε έως και 80% στις καταναλώσεις ενέργειας.



Χαρακτηριστικά παραθέτουμε τον παρακάτω πίνακα:

ΛΑΜΠΤΗΡΑΣ ΦΘΟΡΙΣΜΟΥ	ΛΑΜΠΤΗΡΑΣ ΚΟΙΝΟΣ
5 Watt	25 Watt
11 Watt	60 Watt

Με την υιοθέτηση τεχνικών όπως η Ολοκληρωμένη Πολιτική Προϊόντος (ΟΠΠ) και η Ανάλυση του Κύκλου Ζωής των Προϊόντων και των Υπηρεσιών, επιτυγχάνεται όχι μόνο καλύτερη διαχείριση της εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά και μείωση των εισροών σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής των παραγόμενων προϊόντων/ υπηρεσιών της (για παράδειγμα εισροές φυσικών πόρων και πρώτων υλών, χρήση νερού και ενέργειας) και των συσχετιζόμενων δαπανών.

Η αρχική επένδυση που απαιτείται για τη βελτίωση περιβαλλοντικής αποδοτικότητας, συνήθως αποσβένεται σε μικρό χρονικό διάστημα. Αντίστοιχα, υπάρχει περιθώριο να μειωθούν ακόμα και τα σταθερά λειτουργικά κόστη, όπως για παράδειγμα η εφαρμογή συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης, μπορεί τελικά να αποβεί και κερδοφόρα αν αξιοποιηθεί δημιουργικά με όρους marketing.

Μία εταιρεία παραγωγής χυμού από πορτοκάλια εφαρμόζοντας την «καθαρή» παραγωγή έπρεπε να διαχειριστεί κάποια καινούργια απόβλητα. Το έπραξε μετατρέποντάς τα σε ζωοτροφή. Αυτό όμως είχε ως παράπλευρη συνέπεια την παραγωγή 4 εκατομμυρίων λίτρων υγρών αποβλήτων. Η αποφασιστικότητα της επιχείρησης για «καθαρή» παραγωγή την οδήγησε στην αξιοποίηση και αυτού του αποβλήτου παράγοντας εμπορεύσιμα έλαια εσπεριδοειδών και μελάσα. Επενδύοντας σε εξοπλισμό αξίας ενός εκατομμυρίου δολαρίων, τώρα εξοικονομεί 450 χιλιάδες δολάρια ετησίως από το κόστος διαχείρισης αποβλήτων και κερδίζει 250 χιλιάδες δολάρια το χρόνο από την πώληση των ελαίων και της μελάσας.

2. Δημιουργία Φήμης: Οι εταιρίες που στρέφονται σε μία πιο «πράσινη» συμπεριφορά δημιουργούν μια πολύ θετική εικόνα στην αγορά. Ειδικά στις μέρες μας που οι καταναλωτές έχουν αρχίσει να αλλάζουν, να ενημερώνονται και να παρατηρούν, εμφανίζονται πιο ευαίσθητοποιημένοι περιβαλλοντικά, και επιβραβεύουν τέτοιες προσπάθειες. Επομένως, η «πράσινη στροφή» δημιουργεί θετική φήμη για την εταιρία όταν ακούει τις ανάγκες της αγοράς και ανταποκρίνεται σε αυτές.

Σύμφωνα με έρευνα του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, σε ένα δείγμα 500 Ελλήνων καταναλωτών, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων είχε θετική στάση απέναντι στις επιχειρήσεις που είναι ευαίσθητοποιημένες ως προς το περιβάλλον, ενώ 1 στους 3 προσπάθησε να μάθει πόσο φιλικά προς το περιβάλλον ήταν τα προϊόντα πριν τα αγοράσει.

Σύμφωνα ωστόσο με άλλη έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, οι 2 στους 3 καταναλωτές δεν γνωρίζουν ούτε μια επιχείρηση που να υποστηρίζει με τις ενέργειες της την προστασία του περιβάλλοντος. Ταυτόχρονα η πλειοψηφία των καταναλωτών αντιμετωπίζει πιο θετικά τις επιχειρήσεις που αποδεικνύουν έμπρακτα την οικολογική ευαισθησία τους, δηλώνοντας ότι αποφεύγουν να αγοράσουν προϊόντα από επιχειρήσεις που δε σέβονται το περιβάλλον.

Φαίνεται ότι το καταναλωτικό κοινό δεν είναι κατάλληλα ενημερωμένο για τις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες των επιχειρήσεων.

3. Δημιουργούνται νέες εμπορικές ευκαιρίες για τη διάθεση του παραγόμενου προϊόντος/ υπηρεσίας στην «πράσινη» αγορά: Είναι γεγονός πως στην Ευρώπη γενικότερα, υπάρχει γνώση για τα περιβαλλοντικά προβλήματα, Ήδη από το 2005, πάνω από το 50% των ευρωπαϊκών πολιτών υποστήριζε πως γνωρίζει τα θέματα αυτά. Σήμερα η σχετική εικόνα είναι ακόμη πιο έντονη. Στην Ελλάδα συγκεκριμένα, πολλοί είναι οι πολίτες που δηλώνουν πως γνωρίζουν τα περιβαλλοντικά ζητήματα και τα παρακολουθούν. Όλο και περισσότεροι καταναλωτές και επιχειρήσεις μετατοπίζουν το ενδιαφέρον τους σε πράξεις και μεταφορές φιλικές προς το περιβάλλον.

Το δεύτερο στοιχείο που παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη πράσινων προϊόντων είναι η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση. Στην Ευρώπη, η αυξημένη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και η κυβερνητική υποστήριξη αντανακλώνται στην ανάγκη για φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα και υπηρεσίες. Η ευαισθητοποίηση αυτή εκφράζεται με διαφορετικούς τρόπους, είτε από ιδιώτες είτε από εταιρείες. Η δεύτερη περίπτωση, αυτή της ευαισθητοποίησης των εταιρειών, όταν μετατραπεί σε πράξη, έχει και τη μεγαλύτερη επίδραση στο περιβάλλον.

Σήμερα στην Ελλάδα, παρατηρείται αύξηση στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις που αφορούν κυρίως την υπευθυνότητα μιας εταιρείας, ώστε, με την λειτουργία της και των υλικών που χρησιμοποιεί για να κατασκευάσει το «προϊόν» της να μη βλάπτει το περιβάλλον.

Η καταναλωτική ζήτηση οικολογικών προϊόντων συνιστά ισχυρό κίνητρο με πολλαπλασιαστικά οφέλη για μια επιχείρηση που επιλέγει να ενισχύσει τις περιβαλλοντικές της προσπάθειες και να βελτιώσει συνακόλουθα τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις.

Η ενσωμάτωση της προστασίας του περιβάλλοντος στον προσανατολισμό μιας επιχείρησης γίνεται οικονομικά αποδοτική, αφού στον τομέα του good marketing μπορεί να αποτελέσει ένα αξιόπιστο μέσο βελτίωσης της δημόσιας εικόνας της. Προς αυτή την κατεύθυνση, οι προμηθευτές, οι οικολογικές οργανώσεις, οι ανταγωνιστές και η δυναμική της πράσινης αγοράς συνιστούν ισχυρούς μοχλούς πίεσης που μπορούν να καταστήσουν έμμεσα υποχρεωτική τη στροφή της επιχειρηματικής δράσης μιας επιχείρησης σε μια πιο υπεύθυνη, βιώσιμη ανάπτυξη των προϊόντων/ υπηρεσιών της, δίνοντας στην τελευταία πρόσβαση σε νέες κερδοφόρες αγορές.

Κατ' αυτό τον τρόπο προάγεται η «ελκυστικότητα» και άρα η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, καθώς τα πράσινα χαρακτηριστικά ή η πιθανή οικολογική σήμανση των παραγόμενων προϊόντων/ υπηρεσιών προσελκύουν μια νέα κατηγορία ευαισθητοποιημένων καταναλωτών και πελατών, με αποτέλεσμα αφενός η επιχείρηση να αποκτά ένα σημαντικό εμπορικό πλεονέκτημα και αφετέρου να αυξάνει το μερίδιό της στην αγορά.

4. Αξιοποιούνται αποτελεσματικά τα κίνητρα που παρέχονται από το κράτος και την Ευρωπαϊκή Ένωση: Ελκυστικά είναι και τα οικονομικά κίνητρα που χορηγούνται τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής αποδοτικότητας των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων και την προώθηση των οικολογικών καινοτομιών. Οι εθνικές και κοινοτικές ενισχύσεις περιλαμβάνουν χρηματοδοτήσεις για:

- προσαρμογή στην κοινοτική περιβαλλοντική νομοθεσία,
- εξοικονόμηση ενέργειας και χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας,
- πραγματοποίηση περιβαλλοντικών ερευνών και μελετών,
- υιοθέτηση μεθόδων επαναχρησιμοποίησης, ανακύκλωσης και ανάκτησης των αποβλήτων,

- αποκατάσταση ρυπασμένων τόπων, εισαγωγή περιβαλλοντικά φιλικών τεχνολογιών, μετεγκατάσταση επιχειρήσεων σε νέους χώρους για λόγους προστασίας του περιβάλλοντος κ.α.

Πέρα από τις οικονομικές ενισχύσεις, το κράτος πολλές φορές επιλέγει να παραχωρήσει φορολογικά κίνητρα και ελαφρύνσεις για να αποτρέψει την κατασπατάληση των φυσικών πόρων και την υποβάθμιση του περιβάλλοντος, συμβάλλοντας κατ' αυτό τον τρόπο έμμεσα στη βελτίωση του επιπέδου προστασίας του περιβάλλοντος. Στόχος των πολιτικών «πράσινης κατεύθυνσης» του φορολογικού συστήματος είναι η μετακίνηση, μέσα από την παροχή φιλοπεριβαλλοντικών οικονομικών κινήτρων, τόσο για τους παραγωγούς, όσο και για τους καταναλωτές, του φορολογικού βάρους από τα φιλικά προς το περιβάλλον αγαθά και υπηρεσίες προς εκείνα που επιβαρύνουν περισσότερο το περιβάλλον.

Στη Νορβηγία οι οργανισμοί οι οποίοι είναι πιστοποιημένοι σύμφωνα με το πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO14000 ή είναι καταχωρημένοι στο Κοινοτικό Σύστημα EMAS πληρώνουν μόνο το μισό τέλος επιθεώρησης, ενώ σε μερικά κράτη της Γερμανίας το κόστος αδειοδότησης μειώνεται μέχρι και 30% για τους οργανισμούς που συμμετέχουν στο Κοινοτικό Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης & Ελέγχου EMAS.

5. Αυξάνονται οι πιθανότητες απόκτησης δανείου με ευνοϊκότερους όρους: Η εφαρμογή πράσινων πρακτικών μπορεί να είναι και ο λόγος για παροχή δανείου με ευνοϊκούς όρους, καθώς πολλές φορές συνοδεύεται από την εφαρμογή προληπτικών μέτρων για την αποφυγή πρόκλησης περιβαλλοντικής ζημίας. Η πρακτική αυτή είναι ήδη διαδεδομένη στις αναπτυσσόμενες οικονομίες.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και κυρίως οι τράπεζες έχουν έναν διακριτό ρόλο και μπορούν να δράσουν καταλυτικά στην ανάπτυξη των πράσινων αγορών. Τραπεζικά προϊόντα όπως, δάνεια για εξοικονόμηση, πράσινες πιστωτικές κάρτες, δάνεια για Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ), αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιου είδους ευκαιριών και εμφανίζονται στις μέρες μας με την ορολογία Πράσινα Τραπεζικά Προϊόντα.

Τα πράσινα προϊόντα και οι υπηρεσίες συμβάλλουν στη δημιουργία αποδοτικών και μεγάλου εύρους λύσεων για μία αγορά που ανταποκρίνεται στα περιβαλλοντικά προβλήματα, στις νέες νομοθεσίες και οδηγίες και στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε χώρες της Ε.Ε. πολλές τράπεζες αντιμετωπίζουν ευνοϊκότερα τις «πράσινες» επιχειρήσεις είτε παρέχοντάς τους ευνοϊκότερους όρους δανειοδότησης είτε διαθέτοντας «πράσινα» δάνεια για την κάλυψη των επιχειρηματικών τους σχεδίων, διευκολύνοντας κατ' αυτό τον τρόπο την πρόσβαση τους σε κεφάλαια. Ειδικότερα, πολλές τράπεζες διαθέτουν ένα σύστημα εγγυοδοσίας τραπεζικών δανείων για επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και δράσεις που διασυνδέεται με την κάλυψη αναγκών των «πράσινων» Επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα προς το παρόν έχουν γίνει μεμονωμένα δειλά βήματα στην κατεύθυνση αυτή, πρέπει όμως να θεωρείται πολύ πιθανή η επέκταση δημιουργίας σχετικών τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών.

6. Δημιουργούνται ευνοϊκές προϋποθέσεις για την προσέλκυση «πράσινων» επενδύσεων: Η αποδεδειγμένη φιλοπεριβαλλοντική συμπεριφορά μιας επιχείρησης έχει πρόσθετη οικονομική αξία και για ένα ακόμα λόγο: προσελκύει νέες επενδύσεις αυξάνοντας το μερίδιο των «πράσινων» επιχειρήσεων στην αγορά. Η βελτίωση της δημόσιας εικόνας μιας επιχείρησης και η συνακόλουθη ενίσχυση της αξιοπιστίας της συνιστούν καθοριστικά κριτήρια για την προσέλκυση επενδυτών με «πράσινες» προτεραιότητες.

Ειδικότερα, η εξοικονόμηση κόστους κατά την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας, η χρήση τεχνολογιών εξοικονόμησης ενέργειας, η λειτουργία συστημάτων διαχείρισης αποβλήτων, αλλά και η δυνατότητα μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις αλλαγές του πράσινου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, συνιστούν ισχυρά επενδυτικά κίνητρα και σημαντική κινητήρια δύναμη πίσω από τις αποφάσεις για «πράσινες» επενδύσεις.

Σε αυτό το πλαίσιο η πράσινη επιχειρηματικότητα προσελκύει τις επενδύσεις, καθώς οι επενδυτές, επιδιώκοντας να διασφαλίσουν τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα τους, προτιμούν να τοποθετούν κεφάλαια σε περιβαλλοντικά φιλικές λύσεις και αποφεύγουν επιχειρήσεις που συνεχίζουν δραστηριότητες με υψηλές επιβαρυντικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

Η στροφή στο φιλο-περιβαλλοντικό μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης εκτιμάται ότι θα απαιτήσει στην Ελλάδα συνολικές επενδύσεις της τάξης των 45-55 δις ευρώ έως το 2020. Σε ό,τι αφορά την επόμενη πενταετία (2009-2014), προβλέπεται ότι θα απαιτηθούν δημόσιες και ιδιωτικές επενδύσεις τουλάχιστον 11 έως 12 δις ευρώ, οι οποίες εκτιμάται ότι μπορούν να δημιουργήσουν συνολικά 60.000 νέες θέσεις πλήρους απασχόλησης. Οι επενδύσεις αυτές, περίπου 7 έως 8 δις ευρώ, θα καλυφθούν με τραπεζικό δανεισμό.

7. Εξασφαλίζονται ευνοϊκότεροι όροι ασφάλισης: Το «πρασίνισμα» μιας επιχείρησης βελτιώνει, επίσης, τη σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα σε αυτήν και τις ασφαλιστικές εταιρείες.

Πολλές ασφαλιστικές εταιρίες σε μια προσπάθεια τους να μειώσουν τις πιθανότητες πρόκλησης περιβαλλοντικής ζημιάς και να ελαχιστοποιήσουν τις οικονομικές τους απώλειες από ενδεχόμενη περιβαλλοντική ευθύνη της ασφαλιζόμενης επιχείρησης, πριμοδοτούν τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πράσινες πρακτικές.

Έτσι, δεν είναι λίγες οι φορές που προσφέρονται ιδιαίτερα ελκυστικά ασφαλιστικά προγράμματα ως «μπόνους» σε επιχειρήσεις που έχουν μια αποδεδειγμένη φιλοπεριβαλλοντική συμπεριφορά και είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις μεταβολές του πράσινου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, ελαχιστοποιώντας παράλληλα τις πιθανότητες έγερσης νομικών διεκδικήσεων για λόγους περιβαλλοντικής ζημιάς εις βάρος τους.

8. Γίνεται πιο εύκολη η εφαρμογή της περιβαλλοντικής νομοθεσίας: Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να εισάγουν προγράμματα ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών λαμβάνοντας υπόψη τις περιβαλλοντικές παραμέτρους ή επιλέγουν να εφαρμόσουν συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης ή αυξάνουν την περιβαλλοντική τους ασφάλεια και βρίσκονται σε καλύτερη θέση στο να ανταποκριθούν στην υφιστάμενη νομοθεσία (π.χ. μείωση αποβλήτων ή εξάλειψη τοξικών ουσιών, προδιαγραφές παραγωγής και χρήσης χημικών ουσιών κ.ά.). Κατ' αυτό τον τρόπο, ελαχιστοποιείται η πιθανότητα αφενός επιβολής κυρώσεων από τη μη τήρηση της νομοθεσίας και αφετέρου κακής δημοσιότητας, στην περίπτωση που προκύψουν περιβαλλοντικά προβλήματα.

Η τήρηση της περιβαλλοντικής νομοθεσίας προς αποφυγή επιβολής ποινικών κυρώσεων είναι ζήτημα καθοριστικής σημασίας για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, καθώς έχει σημαντικό οικονομικό και νομικό αντίκτυπο. Το βάρος της εκ των υστέρων προσαρμογής στην περιβαλλοντική νομοθεσία είναι πολύ μεγαλύτερο για τις μικρές επιχειρήσεις.

6.3 Ανακύκλωση υλικών

Στο πλαίσιο της παρούσας υποενότητας θα διερευνηθούν τα εξής θέματα:

- Η ανακύκλωση προϊόντων και υλικών
- Εφαρμογές της ανακύκλωσης
- Πλεονεκτήματα και περιβαλλοντικά οφέλη

6.3.1 Η ανακύκλωση υλικών

Ανακύκλωση είναι η παραγωγή προϊόντων από την επεξεργασία ήδη χρησιμοποιημένων απορριμμάτων. Πιο συγκεκριμένα, τα απορριπτόμενα υλικά συλλέγονται, ταξινομούνται και μετατρέπονται σε πρώτη ύλη από όπου παράγονται νέα προϊόντα. Η διαλογή και ο αρχικός διαχωρισμός γίνονται συνήθως από θεσμοθετημένα Ατομικά και Συλλογικά “Συστήματα Εναλλακτικής Διαχείρισης - Σ.Ε.Δ.”. Πρόκειται για εταιρείες εγκεκριμένες από το ΥΠΕΚΑ για τη διαχείριση του εκάστοτε ανακυκλώσιμου υλικού.

Εφαρμογές

Το θεσμικό πλαίσιο αλλά και η κοινωνική συνειδητοποίηση, ωθούν τις επιχειρήσεις στην κατάρτιση και υλοποίηση προγραμμάτων-δράσεων ανακύκλωσης των υλικών που χρησιμοποιούν και αποβάλουν από τις δραστηριότητές τους. Παράλληλα, συνεργάζονται με εταιρείες που ασχολούνται με τη συγκέντρωση, τη διαλογή και την προώθηση των υλικών αυτών, προς πώληση στην αγορά.

Σημαντικό επενδυτικό ενδιαφέρον εντοπίζεται στην κατασκευή μονάδων ανακύκλωσης, οι οποίες δύνανται να επεξεργαστούν υλικά όπως το χαρτί, το γυαλί, το πλαστικό, οι μπαταρίες, τα ελαστικά κ.ά. Τέτοιες επενδύσεις αναλαμβάνονται από ιδιώτες επενδυτές, Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) ή και από Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ).

6.3.2 Περιβαλλοντικά πλεονεκτήματα - Οφέλη

Τα οικονομικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά οφέλη από την διαδικασία ανακύκλωσης υλικών είναι πολλαπλά.

Η χρήση πρώτων υλών και νερού μειώνεται με παράλληλη μείωση του κόστους εξόρυξης και επεξεργασίας πρώτων υλών. Επιπλέον, η παραγωγή προϊόντων από ανακυκλωμένα υλικά εξοικονομεί ενέργεια και παράγει λιγότερους αέριους ρύπους και ρύπους του θερμοκηπίου (μεθάνιο, CO₂ κ.α.). Ενδεικτικά αναφέρεται ότι με κάθε τόνο ανακυκλωμένου γυαλιού εξοικονομούνται 1,2 τόνοι πρώτων υλών (άμμος, ανθρακική σόδα, ασβεστόλιθος και υαλόθραυσμα) καθώς και 180-200 λίτρα πετρελαίου.

Η διαλογή των ανακυκλώσιμων από τα λοιπά αστικά απορρίμματα μειώνει τον όγκο των αποβλήτων που καταλήγουν σε ΧΥΤΑ και ανεξέλεγκτες χωματερές, και αυξάνεται η κοινωνική αποδοχή χωροθέτησης των ΧΥΤΥ.

Η τοπική κοινωνία ενισχύεται με σημαντικούς πόρους από ανακύκλωση σε δημοτικό επίπεδο και μειώνεται το κόστος διαχείρισης απορριμμάτων για τους ΟΤΑ και αντίστοιχων δημοτικών τελών.

Οι εργασίες μιας επιχείρησης αναβαθμίζονται περιβαλλοντικά με παράλληλη συμμόρφωση στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα υφιστάμενων επιχειρήσεων. Βελτιώνεται το βιοτικό επίπεδο ζωής, και ενισχύεται η περιβαλλοντική παιδεία και συνείδηση.

Προηγμένα υλικά από τέφρα φλοιών ρυζιού

Αφορά την παραγωγή και προώθηση αναβαθμισμένων προϊόντων όπως μονωτικά & ποζολανικά υλικά, ζεόλιθοι, υδρύαλος, με βάση την τέφρα φλοιών ρυζιού (Rice Husk Ash, RHA).

Ο φλοιός του ρυζιού είναι ένα παραπροϊόν της γεωργικής βιομηχανίας επεξεργασίας ρυζιού (περίπου το 20% του μη αποφλοιωμένου ρυζιού), το οποίο συνήθως, καίγεται για την εκμετάλλευση της θερμογόνου αξίας του προς παραγωγή ατμού, θερμότητας, ηλεκτρικής ενέργειας.

Η τέφρα φλοιών ρυζιού είναι το στερεό υπόλοιπο (20%) της καύσης των φλοιών ρυζιού, που περιέχει το σύνολο των ανόργανων συστατικών του φλοιού του ρυζιού, καθώς και μέρος των οργανικών συστατικών του, λόγω ατελούς καύσης (περιέχει 75-95% SiO₂). οι δυνητικές χρήσεις αυτού του παραπροϊόντος περιλαμβάνουν υλικά υψηλής προστιθέμενης αξίας, όπως μονωτικά υλικά, βελτιωτικά υλικά δομικών υλικών (ποζολανικά πρόσθετα), ζεόλιθους, υδρύαλος, και δευτερογενώς καταλύτες, πρόσθετα απορρυπαντικών, προσροφητικά μέσα, ιοντοεναλλάκτες, χρώματα, κ.λπ. **αναμένεται να συμβάλλει στην ασφαλή διαχείριση του παραπροϊόντος RHA και την εξ ολοκλήρου μετατροπή του σε χρήσιμα και εμπορεύσιμα υλικά. Η μετατροπή αυτή είναι καινοτομία και πρωτοτυπία για τη βιομηχανία ρυζιού σε διεθνές επίπεδο. ναμένεται να μειώσει το περιβαλλοντικό κόστος και να ενισχύσει τις επιχειρήσεις, με βελτιωμένα υποπροϊόντα και διείσδυση σε νέες αγορές.**

6.4 Πράσινες Τεχνολογίες

Στο πλαίσιο της παρούσας υποενότητας θα διερευνηθούν τα κάτωθι θέματα:

- Η έννοια των πράσινων τεχνολογιών
- Τα Φωτοβολταϊκά
- Τα Αιολικά
- Η Βιομάζα
- Η Πράσινη Χημεία

6.4.1 Φωτοβολταικά

Τα φωτοβολταικά είναι σήμερα ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος ενεργειακός κλάδος. Τα συστήματα αυτά μετατρέπουν την ηλιακή ακτινοβολία απευθείας σε ηλεκτρικό ρεύμα και θεωρούνται ιδανικά συστήματα ενεργειακής μετατροπής καθώς χρησιμοποιούν την πλέον άφθονα διαθέσιμη πηγή ενέργειας στον πλανήτη, τον ήλιο, για να παράγουν ηλεκτρισμό.

Οι εφαρμογές εγκατάστασης φωτοβολταικών ποικίλλουν και αφορούν ιδιώτες και επιχειρήσεις. Φωτοβολταικές εγκαταστάσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν σε

- κατοικίες,
- οικόπεδα (τα λεγόμενα πάρκα ή γήπεδα),
- επαγγελματικές και βιομηχανικές στέγες.

Πλεονεκτήματα - Περιβαλλοντικά Οφέλη

Η αξιοποίηση της ηλιακής ενέργειας με τη χρήση φωτοβολταικών παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα:

- μηδενική ρύπανση
- αθόρυβη λειτουργία
- αξιοπιστία και μεγάλη διάρκεια ζωής (που ξεπερνά τα 30 χρόνια)
- απεξάρτηση από την τροφοδοσία καυσίμων για τις απομακρυσμένες περιοχές
- ελάχιστη συντήρηση
- η υποκατάσταση ρυπογόνων καυσίμων από φωτοβολταικά συνεπάγεται λιγότερες εκπομπές άλλων επικίνδυνων ρύπων (όπως τα αιωρούμενα μικροσωματίδια, τα οξείδια του αζώτου, οι ενώσεις του θείου, κ.λπ.)

- κάθε κιλοβατώρα που παράγεται από φωτοβολταϊκά, και άρα όχι από συμβατικά καύσιμα, συνεπάγεται την αποφυγή έκλυσης ενός περίπου κιλού διοξειδίου του άνθρακα στην ατμόσφαιρα. Ένα κιλοβάτ φωτοβολταϊκών αποτρέπει κάθε χρόνο την έκλυση 1,3 τόνων διοξειδίου του άνθρακα. Χρειάζονται 2 στρέμματα δάσους ή περίπου 100 δέντρα για να απορροφήσουν αυτή την ποσότητα διοξειδίου του άνθρακα.

6.4.2 Αιολικά

Η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από τον άνεμο ονομάζεται αιολική ενέργεια. Η ενέργεια αυτή χαρακτηρίζεται ως "ήπια μορφή ενέργειας" και περιλαμβάνεται στις "καθαρές" πηγές, όπως συνηθίζεται να χαρακτηρίζονται οι πηγές ενέργειας που δεν εκπέμπουν ή δεν προκαλούν ρύπους. Η αιολική ενέργεια είναι σήμερα μια τεχνολογικά ώριμη, οικονομικά ανταγωνιστική και μία πιο φιλική προς το περιβάλλον ενεργειακή επιλογή.

Οι εφαρμογές εγκατάστασης αιολικών ποικίλουν και αφορούν ιδιώτες και επιχειρήσεις. Αιολικές εγκαταστάσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν σε

- διαθέσιμα οικόπεδα (τα λεγόμενα πάρκα)
- οικίες ή επιχειρήσεις με δύο τρόπους,
- είτε αυτόνομα ή υβριδικά συστήματα για παραγωγή ηλεκτρικού ρεύματος,
- είτε οικιακά και εμπορικά συγκροτήματα που μπορούν να συνδεθούν στο δίκτυο ηλεκτρισμού τροφοδοτώντας το με περίσσεια πράσινης ηλεκτρικής ενέργειας και εξασφαλίζοντας ένα συμπληρωματικό εισόδημα στον ιδιοκτήτη τους.
- υπεράκτιες εγκαταστάσεις οι οποίες αποτελούν ακόμη μία προσοδοφόρα επιλογή, μία εφαρμογή που πραγματοποιείται λίγα χιλιόμετρα έξω από τις ακτές, εκεί όπου ο άνεμος είναι ακόμα δυνατότερος.

Πλεονεκτήματα - Περιβαλλοντικά Οφέλη

Από την αξιοποίηση της αιολικής ενέργειας προκύπτουν οφέλη όπως:

- Η αποφυγή επιβάρυνσης του τοπικού περιβάλλοντος με επικίνδυνους αέριους ρύπους
- Φθηνότερη κιλοβατώρα από την αντίστοιχη που παράγεται από την καύση πετρελαίου ή φυσικού αερίου
- Η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας
- Για να αντιληφθούμε καλύτερα τα περιβαλλοντικά οφέλη της αιολικής ενέργειας, είναι χαρακτηριστικό πως για κάθε κιλοβατώρα που παράγεται από αιολικά πάρκα, και άρα όχι από συμβατικά καύσιμα, συνεπάγεται την αποφυγή έκλυσης ενός κιλού διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) στην ατμόσφαιρα (με βάση το σημερινό ενεργειακό μείγμα στην Ελλάδα). Επιπλέον, συνεπάγεται λιγότερες εκπομπές άλλων επικίνδυνων ρύπων (όπως τα αιωρούμενα μικροσωματίδια, τα οξειδία του αζώτου, οι ενώσεις του θείου, κ.λπ.).
- Μία συνηθισμένη ανεμογεννήτρια του 1,5 MW παράγει κατά μέσο όρο στην Ελλάδα 4,5 εκατομμύρια κιλοβατώρες το χρόνο και έτσι αποτρέπεται η έκλυση 4.500 τόνων διοξειδίου του άνθρακα, όσο δηλαδή απορροφούν ετησίως 6.000 στρέμματα δάσους ή αλλιώς 300.000 δέντρα.

6.4.3 Βιομάζα

Ως βιομάζα ορίζεται η ύλη που έχει βιολογική, δηλαδή οργανική, προέλευση. Η βιομάζα προέρχεται από διάφορες πηγές. Η άμεσα διαθέσιμη βιομάζα αφορά τα στερεά και υγρά απόβλητα (λύματα) μεγάλων γεωργικών εκμεταλλεύσεων (π.χ. πυρηνελαιουργεία, εκκοκκιστήρια, γεωκτηνοτροφικές μονάδες), ζωικής προέλευσης που προέρχονται από εντατική κτηνοτροφία (π.χ. πτηνοτροφεία, χοιροστάσια, σφαγεία), και δασικών βιομηχανιών (π.χ. πριστήρια, βιομηχανίες χάρτου και χαρτοπολτού). Η έμμεσα διαθέσιμη βιομάζα αφορά τα υπολείμματα γεωργικών καλλιεργειών (π.χ. άχυρο σιτηρών, στελέχη αραβόσιτου και βαμβακιού) και δασικών εκμεταλλεύσεων (μη-συλλεγόμενα υπολείμματα από δραστηριότητες δασικών συνεταιρισμών). Η μελλοντικά διαθέσιμη ή “νέα” βιομάζα αναφέρεται σε ενεργειακές καλλιέργειες (φυτείες δασικών ειδών μικρού περιόδου χρόνου, π.χ. ευκάλυπτος, ψευδακακία, κ.λπ., ή μη-ξυλωδών καλλιεργειών, π.χ. μίσχανθος, καλάμι, αγριαγκινάρα, ηλίανθος κ.λπ.).

Σε ό,τι αφορά εμπορικές και βιομηχανικές χρήσεις η βιομάζα βρίσκει πλέον εφαρμογές σε:

- Παραγωγή ηλεκτρισμού
- Συμπαραγωγή θερμότητας και ηλεκτρισμού
- Υποκατάσταση του πετρελαίου στις μεταφορές
- Παραγωγή αέριων βιοκαυσίμων, όπως το βιοαέριο
- Παραγωγή θερμότητας για θέρμανση-ψύξη γεωργικών χώρων και βιομηχανικές χρήσεις
- Παραγωγή ζεστού νερού και θέρμανση χώρων σε κτήρια
- Τηλεθέρμανση οικισμών (ΟΤΑ)

- Σε επίπεδο επενδύσεων ιδιωτών, η βιομάζα μπορεί να αξιοποιηθεί για θέρμανση κατοικιών, με την καύση τεμαχιδίων ξύλου (wood chips) ή συσσωματωμάτων (wood pellets, μικρά πεπιεσμένα κομμάτια από σκόνη ξύλου) σε σύγχρονους λέβητες υψηλής τεχνολογίας.

Πλεονεκτήματα - Περιβαλλοντικά Οφέλη

Τα σημαντικότερα οικονομικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά οφέλη επενδύσεων βιομάζας/βιοαερίου είναι τα ακόλουθα:

- Η χρήση αποβλήτων και υπολειμμάτων υφιστάμενων εγκαταστάσεων, ως πρώτη ύλη για τις μονάδες βιομάζας/βιοαερίου, επιλύει περιβαλλοντικής και υγειονομικής φύσης ζητήματα. Προλαμβάνονται προβλήματα ρύπανσης που μπορεί να προκύψουν από τη μη-ασφαλή και ανεξέλεγκτη διάθεση των οργανικών αποβλήτων
- Η χρήση της βιομάζας, είτε ως πρώτη ύλη για μονάδες συμπαραγωγής θερμότητας και ηλεκτρισμού είτε με την μορφή pellets, αποτελεί ένα οικονομικά αποδοτικό μέσο μείωσης των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. Πρόκειται για φυσικής προέλευσης υλικά, τα οποία κατά τη χρήση τους απελευθερώνουν ουσιαστικά όσο διοξείδιο του άνθρακα έχουν απορροφήσει κατά τη διάρκεια της ζωής τους με αποτέλεσμα να μην επιβαρύνουν το περιβάλλον, σε αντίθεση με την χρήση των ορυκτών καυσίμων.
- Οι σταθμοί παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από βιομάζα/βιοαέριο παρέχουν εγγυημένη ισχύ και συμβάλλουν στη σταθερότητα της λειτουργίας του δικτύου ηλεκτρικής ενέργειας.

6.4.4 Πράσινη Χημεία

Η «πράσινη χημεία» αναφέρεται στην εφαρμογή ενός συνόλου αρχών που μειώνουν ή εξαλείφουν τη χρήση ή την παραγωγή επικίνδυνων ουσιών τόσο κατά το σχεδιασμό όσο και κατά την παρασκευή και χρήση των χημικών προϊόντων. Τα προϊόντα πράσινης χημείας ορίζονται ως απαλλαγμένα από τοξικές και επικίνδυνες ουσίες. Στην κατηγορία αυτή η οικολογική σήμανση ή η πιστοποίηση των προϊόντων αυτών θεωρείται απαραίτητη. Ενδεικτικά προϊόντα πράσινης χημείας είναι τα βιοπλαστικά, τα φυσικά καθαριστικά, τα φυσικά καλλυντικά, τα χρώματα – βαφές που φέρουν οικολογική σήμανση ή/και έχουν φυσικά συστατικά, τα πυράντοχα υλικά χωρίς επικίνδυνους επιβραδυντές καύσης, τα προϊόντα χωρίς μόλυβδο, τα προϊόντα ξύλου άνευ φορμαλδεΐδης

Πιθανές εφαρμογές - επενδυτικά σχέδια μπορεί να αφορούν επιχειρήσεις, οι οποίες ασχολούνται με:

- Παραγωγή ή/και μεταποίηση προϊόντων πράσινης χημείας
- Συσκευασία προϊόντων πράσινης χημείας
- Διάθεση-εμπορία προϊόντων πράσινης χημείας
- Εφαρμογή πρακτικών πράσινης τεχνολογίας/μηχανικής
- Πιστοποίηση-οικοσήμανση προϊόντων και πρακτικών πράσινης χημείας

Χαρακτηριστικό παράδειγμα πρακτικής πράσινης τεχνολογίας αποτελεί η παραγωγή χημικών προϊόντων με αντικατάσταση χρήσης συνθετικών, τοξικών διαλυτών από αέρα υπό πίεση ή/και διάλυση με νερό.

6.5 Βιώσιμα Οικοδομικά Υλικά

Στο πλαίσιο της παρούσας υποενότητας θα διερευνηθούν τα κάτωθι θέματα:

- Τα βιώσιμα οικοδομικά υλικά
- Οι Εφαρμογές τους
- Πλεονεκτήματα και περιβαλλοντικά οφέλη

6.5.1 Βιώσιμα οικοδομικά προϊόντα

Ο δομημένος χώρος αποτελεί σήμερα έναν παράγοντα πιθανώς εξαιρετικά επιβλαβή και εχθρικό προς τις φυσικές ισορροπίες και καθόλου φιλικό προς τους ζωντανούς οργανισμούς και τον άνθρωπο. Αναπτύσσεται για τον λόγο αυτόν απαίτηση ανάπτυξης νέων μοντέλων δόμησης, βιώσιμων και αειφόρων .

Ένα πρώτο βήμα σ' αυτή την κατεύθυνση είναι η επανεξέταση των σύγχρονων τεχνολογιών δόμησης σύμφωνα με ορισμένα βασικά κριτήρια, όπως:

- Η εξοικονόμηση ενέργειας ορυκτών καυσίμων κατά την παραγωγή των οικοδομικών υλικών και των κτιρίων.
- Η εξοικονόμηση φυσικών πόρων, ιδιαίτερα των σπάνιων, κατά την παραγωγή των οικοδομικών υλικών και των κτιρίων. Η χρήση ανανεώσιμων φυσικών πόρων.
- Ο περιορισμός των μη αποδομήσιμων, μη αφομοιώσιμων ή ανακυκλώσιμων και των τοξικών οικοδομικών απορριμμάτων.
- Ο περιορισμός της χρήσης τοξικών ουσιών, υλικών και προϊόντων στον κτιριακό τομέα.

Μία κατάταξη των οικοδομικών υλικών και προϊόντων σύμφωνα με τα παραπάνω κριτήρια οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η συμβατότητα των υλικών με το περιβάλλον είναι άρρηκτα δεμένη με την προέλευσή τους. Έτσι:

- Τα οικοδομικά υλικά φυτικής και ζωικής προέλευσης είναι υλικά κατ' εξοχήν φιλικά και ακίνδυνα (ξύλο, προϊόντα ξύλου, φελλός, φυσικές ρητίνες και γαλακτώματα, ίνες κ.ά.).
- Τα οικοδομικά υλικά που προέρχονται από την επιφάνεια του εδάφους είναι επίσης ακίνδυνα. Μεταξύ τους πρώτη θέση ως προς τη συμβατότητά του με τους ζωντανούς οργανισμούς, κατέχει ο πηλός.
- Τα υλικά που προέρχονται από το υπέδαφος έχουν συχνά επικίνδυνες ιδιότητες όπως ορισμένα πετρώματα που παρουσιάζουν ραδιενεργές εκπομπές ή τα βαρέα μέταλλα, ορισμένα εκ των οποίων είναι εξαιρετικά τοξικά.
- Τα υλικά που προέρχονται από οργανογενή ορυκτά, κυρίως τους υδρογονάνθρακες παρουσιάζουν εξαιρετικά υψηλή επικινδυνότητα και τοξικότητα. Πρόκειται για τα τεχνητά πολυμερή, προϊόντα της «σκληρής» χημικής βιομηχανίας.

Μία σύγχρονη ολοκληρωμένη πρόταση οικολογικής δόμησης στο επίπεδο του κτιρίου-κυττάρου του δομημένου χώρου θα έπρεπε να συνδυάζει:

1. Τον άρτιο ενεργειακό-βιοκλιματικό σχεδιασμό του κτιρίου.
2. Τη χρήση καθαρών οικοδομικών υλικών και των ανάλογων τεχνολογιών δόμησης.
3. Την αρμονική σύζευξη του κτιρίου με το φυσικό του χώρο, κυρίως μέσω της σωστής φύτευσης και της επίδρασής της στην τροποποίηση του τοπικού μικροκλίματος.
4. Το σχεδιασμό φιλικών προς το περιβάλλον υποδομών (συστήματα φυσικού καθαρισμού λυμάτων, αξιοποίησης απορριμμάτων, ορθολογικής διαχείρισης υδάτινων πόρων κ.ά.).

Βιοκλιματικά Κτήρια

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει στην Ελλάδα ορισμένες πρώτες προσπάθειες εφαρμογών σ' αυτή την κατεύθυνση.

Πρόκειται για βιοκλιματικά κτήρια εφαρμογής καθαρών τεχνολογιών δόμησης είτε συμβατικής κατασκευής (μπετόν-τούβλο) είτε πειραματικής κατασκευής ξύλου (φέρων οργανισμός) και τούβλου ή πηλού (στοιχεία πλήρωσης).

Ειδικά στη δεύτερη κατηγορία (ξύλου-πηλού) οι πρώτες αυτές προσπάθειες, παρ' όλο που παρουσιάζουν ατέλειες εμφανίζουν επίσης από αξιοπρόσεχτα έως εξαιρετικά αποτελέσματα στους τομείς της αρμονικής ενσωμάτωσης των κατασκευών στο φυσικό χώρο τους, της θερμικής τους συμπεριφοράς, της υγιεινής, της ευεξίας και της αναβαθμισμένης συνολικά ποιότητας του εσωτερικού τους χώρου .

Στην Ελλάδα οι εφαρμογές οικολογικής δόμησης είναι ελάχιστες. Στο χώρο των αρχιτεκτόνων μία από τις σοβαρότερες αναστολές είναι ο φόβος του περιορισμού της δημιουργικής ελευθερίας από πρόσθετες, δυσάρεστες δεσμεύσεις όπως είναι αυτές του κλίματος, της ενέργειας και του ελέγχου της καθαρότητας των υλικών.

Όμως με τον ίδιο τρόπο που η αρχιτεκτονική δημιουργία προσαρμόζεται και υπερτερεί κατασκευαστικούς, λειτουργικούς, χρηστικούς και κοινωνικοϊστορικούς προσδιορισμούς, με τον ίδιο ακριβώς τρόπο καθορίζεται από το φυσικό χώρο στον οποίο παρεμβαίνει και τον οποίο με τη σειρά της αναμορφώνει.

Έτσι, τα τοπικά δεδομένα, το υλικό, το κλίμα, ο κάθε συγκεκριμένος φυσικός χώρος δεν μπορούν να θεωρηθούν ως παράγοντες στερητικοί της ελευθερίας της αρχιτεκτονικής έκφρασης. Αντίθετα αποτελούν παράγοντες που εμπλουτίζουν προκλητικά την ποικιλία των δεδομένων και της υποδομής που μέσω της αρχιτεκτονικής δημιουργίας γεννάει την αισθητική ταυτότητα και τη μορφολογική ιδιαιτερότητα του αρχιτεκτονικού έργου.

6.6 Πράσινες Μεταφορές

Στο πλαίσιο της παρούσας υποενότητας θα διερευνηθούν τα εξής θέματα:

- Οι πράσινες μεταφορές
- Εφαρμογές των πράσινων μεταφορών
- Πλεονεκτήματα και περιβαλλοντικά οφέλη

6.6.1 Πράσινες Μεταφορές

«Πράσινες» μεταφορές ή «πράσινα» μέσα μεταφοράς θεωρούνται αυτά που προκαλούν την ελάχιστη επιβάρυνση στο περιβάλλον τόσο κατά την παραγωγή, όσο και κατά τη χρήση και απόσυρσή τους. Στις πράσινες μεταφορές εντάσσονται τα οχήματα χαμηλής ενεργειακής κατανάλωσης, τα ποδήλατα καθώς και η παροχή υπηρεσιών car-pooling (συνάντηση συναδέλφων που μένουν στην ίδια περιοχή για να πηγαίνουν στην εργασία τους μοιραζόμενοι ένα αυτοκίνητο).

Η υιοθέτηση εφαρμογών στον τομέα των Πράσινων Μεταφορών, αφορά τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους ιδιώτες. Ενδεικτικά αναφέρουμε παρακάτω κάποια παραδείγματα.

- Μία επιχείρηση μπορεί να προωθήσει μία ολοκληρωμένη πολιτική για τη διαχείριση των επαγγελματικών μετακινήσεων του προσωπικού της και των μεταφορών, η οποία θα βελτιώσει την περιβαλλοντική της συμπεριφορά και θα εξοικονομήσει χρήματα, μέσω αγοράς αυτοκινήτων χαμηλών εκπομπών για το προσωπικό της, μέσω διάθεσης ετήσιων καρτών για τα μέσα μαζικής μεταφοράς, ενώ μπορεί να εφαρμόσει και πρόγραμμα car-pooling, έτσι ώστε σε κάθε αυτοκίνητο που μετακινείται να αξιοποιούνται όσο το δυνατόν περισσότερες επιβατικές θέσεις.

- Μία επιχείρηση ενοικιάσεων αυτοκινήτων μπορεί να εξοπλιστεί με αυτοκίνητα χαμηλών εκπομπών. Παρόμοια και όσον αφορά επιχειρήσεις ενοικιάσεων ποδηλάτων, συμβατικών ή ηλεκτρικών.
- Επιχειρήσεις που έχουν εκπαιδευτικό σκοπό και ασχολούνται με την υιοθέτηση οικολογικής οδήγησης.
- Ιδιώτες που αποφασίζουν να αγοράσουν αυτοκίνητο χαμηλών εκπομπών και χαμηλής κατανάλωσης. Αντίστοιχα, ιδιώτες που αγοράζουν ηλεκτρικό ή συμβατικό ποδήλατο.
- Ιδιώτες ή επιχειρήσεις αποφασίζουν να εξοπλίσουν τα οχήματά τους με συσκευές όπως ηλεκτρονικοί υπολογιστές ταξιδιού, συστήματα cruise control, καθώς και περιοριστές ταχύτητας.

Πλεονεκτήματα - Περιβαλλοντικά Οφέλη

Οι επιχειρήσεις και οι ιδιώτες, υιοθετώντας πρακτικές όπως οι παραπάνω, επιτυγχάνουν μειωμένη κατανάλωση καυσίμου, εξοικονομώντας χρήματα. Από την άλλη, υπάρχουν και σημαντικά περιβαλλοντικά οφέλη.

Τα παρακάτω δύο παραδείγματα, είναι ενδεικτικά:

- Η αντικατάσταση κάθε συμβατικού αυτοκινήτου με υβριδικό, συνεπάγεται κατά μέσο όρο την αποφυγή 600-750 κιλών διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) ετησίως
- Η μέση ονομαστική κατανάλωση ενός συνήθους υβριδικού οχήματος μεσαίου κυβισμού είναι 4,3 lt/100 Km, ενώ η μέση πραγματική κατανάλωση φτάνει τα 5,2 lt/100 Km, είναι δηλαδή τα 2/3 ενός αντίστοιχου συμβατικού μοντέλου.

6.7 Τομέας Τροφίμων και Ποτών

Στο πλαίσιο της παρούσας υποενότητας θα διερευνηθούν τα κάτωθι θέματα:

- Ο τομέας τροφίμων και ποτών
- Εφαρμογές του τομέα
- Πλεονεκτήματα και περιβαλλοντικά οφέλη

6.7.1 Τομέας τροφίμων και ποτών

Η βιολογική γεωργία και κτηνοτροφία διαφέρει από την λεγόμενη συμβατική, γιατί βασίζεται σε μία ολοκληρωμένη και αειφορική χρήση των φυσικών πόρων και του αγροτικού οικοσυστήματος. Χαρακτηριστική διαφορά εντοπίζεται στο ότι δεν επιτρέπεται η χρήση συνθετικών χημικών ουσιών για τη θρέψη και προστασία των φυτών (λιπάσματα) και τη θρέψη των ζώων (ζωοτροφές).

Σεβόμενη τις αρχές της αειφορίας, η βιολογική παραγωγή αποτελεί ένα συνολικό σύστημα διαχείρισης των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και παραγωγής τροφίμων. Συνδυάζει βέλτιστες περιβαλλοντικές πρακτικές, υψηλό βαθμό βιοποικιλότητας, διατήρηση των φυσικών πόρων, εφαρμογή υψηλού επιπέδου προτύπων στη μεταχείριση των ζώων και παραγωγή που ανταποκρίνεται στην προτίμηση ορισμένων καταναλωτών σε προϊόντα που παράγονται με φυσικές ουσίες και διεργασίες.

Οι εφαρμογές - επενδυτικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται αφορούν τόσο στις βιολογικές καλλιέργειες, όσο και στην τυποποίηση και εμπορία βιολογικών προϊόντων, φυτικής και ζωικής προέλευσης. Από την καλλιέργεια ως τη συσκευασία, μέχρι και το ράφι του καταναλωτή.

Πλεονεκτήματα - Περιβαλλοντικά Οφέλη

Μελέτες έχουν δείξει ότι:

- Η βιολογική γεωργία παράγει λιγότερες εκπομπές άνθρακα σε σχέση με τις πρακτικές της συμβατικής γεωργίας.
- Οι εκπομπές των αερίων του θερμοκηπίου ανά στρέμμα στα βιολογικά συστήματα είναι 32% χαμηλότερες σε σχέση με τα συστήματα ανόργανης λίπανσης.
- Η βιολογική γεωργία επιστρέφει κατά μέσο όρο 12-15% περισσότερο διοξείδιο του άνθρακα στο έδαφος σε σχέση με τα συστήματα ανόργανης λίπανσης, μέσω βελτίωσης της σύστασης, της δομής, της υφής και κατ' επέκταση της γονιμότητας του εδάφους.

6.8 Πράσινες Καινοτομίες στον τουρισμό

Στο πλαίσιο της παρούσας ενότητας θα διερευνηθούν τα κάτωθι θέματα:

- Οι οικολογικές καινοτομίες στον τουρισμό
- Πλεονεκτήματα και περιβαλλοντικά οφέλη

6.8.1 Πράσινες καινοτομίες στον Τουρισμό

Συνηθίζεται να λέγεται ότι η «βαριά βιομηχανία» της Ελλάδας είναι ο τουρισμός της. Πιο επίκαιρη από ποτέ είναι και η αναγκαιότητα μετεξέλιξης και επικαιροποίησης του τουριστικού προϊόντος και του μηνύματος που αυτό εκπέμπει. Ίσως ο ιδανικότερος τρόπος είναι η ενσωμάτωση της πράσινης κουλτούρας σε όλες τις δομές του ελληνικού τουρισμού: ξενοδοχεία, καταλύματα, ξενώνες, δραστηριότητες στη φύση.

Ο βιοκλιματικός σχεδιασμός με σεβασμό στην ελληνική παραδοσιακή αρχιτεκτονική παράδοση θέτει το πλαίσιο για μια «πράσινη εναλλακτική προσέγγιση» στα ξενοδοχεία και τα καταλύματα. Ο βέλτιστος τρόπος, συνδυασμός των πόρων σε πλήρη αρμονία του φυσικού περιβάλλοντος, οδηγεί σε έναν καινούριο τρόπο σκέψης, σε μια καινούρια αγορά.

Στον συγκεκριμένο χώρο δραστηριότητας δημιουργούνται αξιόλογες ευκαιρίες για:

- επαγγελματίες του τουρισμού,
- κατασκευαστές,
- πολιτικούς μηχανικούς, και
- αρχιτέκτονες.

Η αύξηση του αριθμού αγροτουριστικών ξενώνων και οικοτουριστικών καταλυμάτων αποτελούν επιπρόσθετο χαρακτηριστικό παράδειγμα ενσωμάτωσης πράσινης επιχειρηματικότητας.

Το «πράσινο» τουριστικό Γραφείο:

Η χώρα μας λόγω του σπάνιου του αναγλύφου και της εναλλαγής των τοπίων μπορεί να έχει και μια μεγάλη διασπορά δραστηριοτήτων στη φύση. Η σωστή ανάγνωση των φυσικών συγκριτικών πλεονεκτημάτων μπορεί να οδηγήσει σε φοβερές επιχειρηματικές ευκαιρίες. Για παράδειγμα, στην Κάλυμνο υπάρχει το μεγαλύτερο φυσικό αναρριχητικό πεδίο, το οποίο παραμένει ουσιαστικά ανεκμετάλλευτο.

Πεδία στο οποίο μπορεί να δραστηριοποιηθεί το «πράσινο τουριστικό γραφείο» είναι τα εξής:

- πεζοπορία- ορεινή πεζοπορία,
- αναρρίχηση,

- rafting,
- σπηλαιολογικός τουρισμός,
- θαλάσσιος τουρισμός (Προστατευόμενα Πάρκα),
- ιστιοπλοϊκός τουρισμός,
- πολιτιστικός τουρισμός.

Η εταιρεία **Οικοτουριστική Θάλασσα**, με έδρα τη Βάρη Αττικής, δεν είναι μια απλή επιχείρηση ενοικίασης τουριστικών σκαφών. Οι ιδιοκτήτες και οι συνεργάτες της είναι θαλάσσιοι βιολόγοι και περιβαλλοντολόγοι. Τα ιστιοπλοϊκά σκάφη τα οποία ενοικιάζουν είναι πλήρως εξοπλισμένα με επιστημονικά όργανα παρατήρησης της θαλάσσιας ζωής.

Η επιχείρηση προσφέρει ειδικά πακέτα επίσκεψης σε θαλάσσιες περιοχές ιδιαίτερου ενδιαφέροντος, ενώ το χειμώνα συμμετέχει σε διάφορα ερευνητικά και επιστημονικά προγράμματα του αντικειμένου της. www.delphinus.gr

Ο τουρισμός σχετίζεται με πολλούς ακόμη κλάδους της οικονομίας, όπως οι κατασκευές, οι μεταφορές και το εμπόριο. Μια πράσινη τουριστική επιχείρηση φροντίζει να εξασφαλίζει κατά το δυνατόν περιβαλλοντικά φιλικές και τοπικά προερχόμενες προμήθειες. Προς την κατεύθυνση αυτή κινούνται τα Τοπικά Σύμφωνα Ποιότητας σε πολλές περιοχές της Ελλάδας. Σύμφωνα με αυτά, κάθε τουριστική επιχείρηση που επιθυμεί να λάβει το ειδικό σήμα οφείλει, μεταξύ άλλων, να διαθέτει στο πρωινό ή στο κατάστημα της τοπικά προϊόντα, όπως λάδι, κρασί, μαρμελάδες, φρούτα, ψωμί και άλλα.

(Σύνοψη)

Στο Κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν καινοτομικές πρακτικές που συνδέονται με τις αρχές της οικολογίας και της πράσινης οικονομίας. Αναλύθηκε η λογική της πράσινης καινοτομίας και πως αυτή συνδέεται με την πράσινη οικονομία και οικολογία. Παρουσιάστηκαν τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης πράσινων καινοτομιών στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων και τα είδη επιχειρηματικής δράσης όπου η καινοτομία συναντά την οικολογία.

Κεφάλαιο 7. Ανάπτυξη Μηχανισμού Καινοτομίας: Μοντέλα Δικτύωσης & Καινοτομίας

{ Σκοπός }

Σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι η ανάλυση των βασικών χαρακτηριστικών των μοντέλων δικτύωσης και συνεργασίας ως βασικών πυλώνων καινοτομικής δράσης.

{ Προσδοκώμενα Αποτελέσματα }

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου θα είστε σε θέση να:

- Κατανοείτε την έννοια και τα βασικά χαρακτηριστικά των μοντέλων δικτύωσης και καινοτομίας
- Αναλύετε την σχέση που υπάρχει μεταξύ της καινοτομίας και της δικτύωσης
- Περιγράφετε τον τρόπο συνεργασίας των στελεχών και των επιχειρήσεων με ΑΕΙ και ερευνητικά κέντρα
- Αναλύετε τον τρόπο ανάπτυξης των «συστάδων» επιχειρήσεων (clusters) και των δικτύων

{ Έννοιες Κλειδιά }

- Δικτύωση
- Καινοτομία
- Συνεργασία
- Συστάδες επιχειρήσεων (clusters)
- Δίκτυα καινοτομίας

7.1 Καινοτομία-Συνεργασία-Δικτύωση

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα εξετάσουμε:

- Τους ανασταλτικούς παράγοντες στη δικτύωση των ελληνικών επιχειρήσεων.
- Τον ορισμό του Cluster.

7.1.1 Εισαγωγή

Οι συνθήκες ανταγωνισμού, η διάρθρωση του επιχειρηματικού δυναμικού, όσο και ο εσωστρεφής τρόπος ανάπτυξης των επιχειρήσεων δεν ευνόησαν στο παρελθόν τη δημιουργία δομών επιχειρηματικής δικτύωσης και συνεργατικών σχημάτων με τη μορφή π.χ. των clusters, και για τους λόγους αυτούς ο θεσμός δεν έχει μέχρι σήμερα αναπτυχθεί ιδιαίτερα στην Ελλάδα. **Βασικότερα εμπόδια** στη δικτύωση των ελληνικών επιχειρήσεων αποτελούν τα κάτωθι :

- Έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ συνεργαζομένων εταίρων
- Έλλειψη αντίστοιχων εμπειριών από συνεργασίες
- Αδυναμία κοινής στοχοθέτησης / «χαλαρό» επίπεδο συνεργασίας
- Συχνή ασυμφωνία για τη συνεισφορά της κάθε εταιρίας στις δραστηριότητες, στη διοίκηση και στη χρηματοδότηση του υπό σύσταση δικτύου

- Επιμονή των επιχειρήσεων σε «παραδοσιακές» μορφές λειτουργίας
- Ευκαιριακή προσέγγιση των πρωτοβουλιών δικτύωσης
- Έλλειψη φορέων ή ηγετικών επιχειρήσεων που προσφέρονται και διαθέτουν την ικανότητα να λειτουργήσουν ως μηχανισμοί ενθάρρυνσης και κινητοποίησης της δικτύωσης επιχειρήσεων

Σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες, αν και η συνεργασία αποδεικνύεται στις περισσότερες περιπτώσεις επωφελής για τις επιχειρήσεις, εντούτοις πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δεν είναι ιδιαίτερα δεκτικές σε ότι αφορά τη συμμετοχή τους σε συνεργασίες τύπου συστάδων ή ακόμα και επιχειρηματικών δικτύων.

Ανασταλτικοί παράγοντες φαίνεται να είναι:

- Παραδοσιακή δομή – Μικρό μέγεθος: Το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων και ο οικογενειακός τους χαρακτήρας αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα σε μία προοπτική συνεργασίας κυρίως λόγω του περιορισμένου χρόνου του εργοδότη και τη μειωμένη δυνατότητα ανάληψης του ενδεχόμενου ρίσκου που μπορεί να έχει μία τέτοια επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Εσωστρέφεια: Ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων δημιουργεί μία αντίληψη ότι η επιχείρηση είναι «προσωπική ή οικογενειακή υπόθεση», με αποτέλεσμα να απομονώνει τις επιχειρήσεις
- Έλλειψη συνεργατικής κουλτούρας: Η εσωστρέφεια των επιχειρήσεων ιδιαίτερα των πολύ μικρών, εμποδίζει την ανάπτυξη μίας συνεργατικής κουλτούρας.
- Έλλειμμα ενημέρωσης: Οι επιχειρήσεις, λόγω του περιορισμένου χρόνου και την έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού, δεν έχουν πρόσβαση σε άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση. Αντίστοιχα πολλές επιχειρήσεις αγνοούν τις χρηματοδοτικές πηγές από τις οποίες μπορούν αν αντλήσουν κεφάλαιο για να χρηματοδοτήσουν ενέργειες συνεργασίας.

Όσο η παγκοσμιοποίηση φέρνει τον ανταγωνισμό στο εθνικό και τοπικό επίπεδο, οι παλιοί ανταγωνιστές καλούνται να γίνουν σύμμαχοι ώστε να αντεπεξέλθουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι συστάδες – clusters - επιχειρήσεων αποτελούν πλέον μία μεγάλη πρόκληση, ιδίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες πλήττονται άμεσα από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Τα παρακάτω χαρακτηριστικά μπορούν να αποτελέσουν πλεονέκτημα και να διαμορφώσουν μία νέα προοπτική στην ανάπτυξη των συστάδων – cluster στην Ελλάδα. (EOMMEX 2010)

Ευελιξία Το μικρό μέγεθος μίας επιχείρησης μπορεί να αποτελεί εμπόδιο αλλά και προοπτική για την είσοδο μίας επιχείρησης σε μία συστάδα - cluster. Το μικρό μέγεθος μπορεί να είναι πιο ευέλικτο και πιο άμεσο στις οργανωτικές του διαδικασίες, γεγονός που αποτελεί προνόμιο για μία συνεργατική επιχειρηματική μορφή.

Τοπικός παράγοντας Η Ελλάδα λόγω της διαφορετικότητας που παρουσιάζει σε κάθε τοπική κοινωνία και την αποκέντρωση των Πανεπιστημιακών και Τεχνολογικών Ιδρυμάτων, έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει επιχειρηματικές συνεργατικές μορφές. Η συγκρότηση μιας συστάδας μικρών επιχειρήσεων προϋποθέτει σχετική «**ετοιμότητα**» (ωριμότητα) των εταίρων, ήτοι :

- σαφή και κοινή αντίληψη των αλλαγών και προκλήσεων εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων που θέλουν να συνεργασθούν, (enactment)
- τεχνολογική τους ωριμότητα, ώστε να είναι σε θέση να υποδεχθούν και να εφαρμόσουν καινοτομίες,
- δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού τους και την ευελιξία τους σε αλλαγές,
- διασφάλιση κωδικοποίησης της άρρητης σε ρητή γνώση,
- διασφάλιση ισότιμης συμμετοχής στη συστάδα,
- αποδοχή των «εξωτερικών φορέων προώθησης» της συστάδας, σε κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

7.1.2 Ορισμός του Cluster

Το **Cluster** είναι μία ομάδα ανεξάρτητων, συμπληρωματικών και συνανταγωνιστικών φορέων που δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένη βιομηχανική/οικονομική/θεματική περιοχή και σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Τα μέλη αυτής της ομάδας στο πλαίσιο του αμοιβαίου συμφέροντος, συνδέονται σε μια αλυσίδα προστιθέμενης αξίας, με ισχυρές αλληλεπιδράσεις και ανταλλαγή πληροφορίας/γνώσης/καλών πρακτικών, με κοινούς προμηθευτές ή/και πελάτες, με από κοινού πρόσβαση και χρήση εγκαταστάσεων, υποδομών και υπηρεσιών, και υπαρκτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε διεθνές επίπεδο.

Έτσι «συνεργαζόμαστε» ενώ παραμένουμε «ανταγωνιστές» και μαζί έχουμε τη δυνατότητα να αξιοποιήσουμε επιχειρηματικές ευκαιρίες υψηλής κερδοφορίας και εξωστρέφειας τις οποίες μεμονωμένα τα μέλη του Cluster δεν θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν.

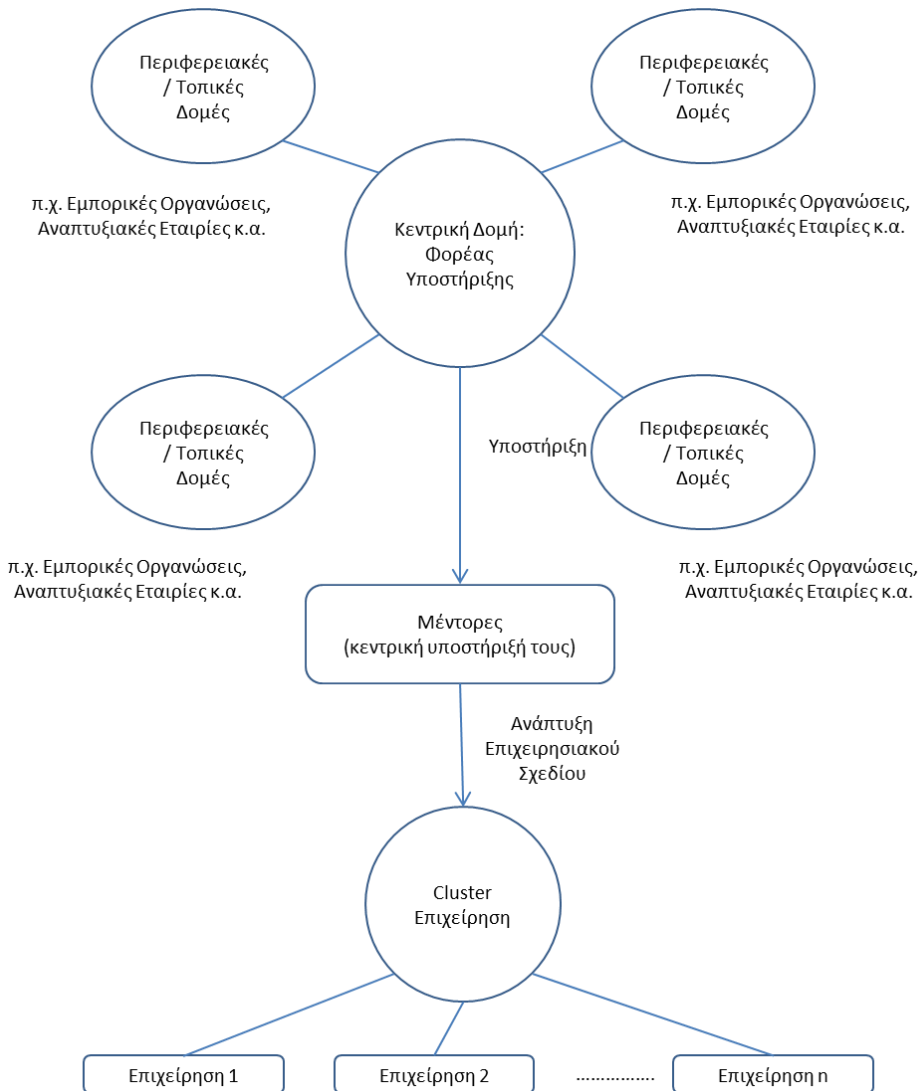
Δείτε στο Διαδίκτυο:

«Cluster επιχειρήσεων: η ισχύς εν τη ενώσει!»



<http://goo.gl/VlxGmh>

Για να συμβάλει αποτελεσματικά στην επίτευξη αυτού του σκοπού η Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος, συμμετέχει ως ενεργός εταίρος στο έργο Cluster-PoliSEE. Η συνεισφορά της εντοπίζεται στην ουσιαστική συνεργασία με 24 εταίρους από 11 χώρες για την δημιουργία και εφαρμογή των κρίσιμων εκείνων στρατηγικών, που απαιτούνται για την ανάπτυξη Clusters σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.



Βασικές λειτουργίες που υπηρετεί :

- Ευρεία προβολή και δημοσιοποίηση πλεονεκτημάτων του clustering
- Εντοπισμός δυνητικών ωφελούμενων και ενθάρρυνση της δημιουργίας δικτύωσεων
- Δημιουργία και υποστήριξη ενός κατάλληλα διαρθρωμένου και στελεχωμένου Μητρώου Μεντόρων
- Παροχή κατάρτισης και συμβουλευτικής υποστήριξης στους μέντορες
- Διευκόλυνση της πρόσβασης σε τεχνογνωσία και υποστήριξη της διεθνούς παρουσίας και δικτύωσης
- Μηχανισμός διάδοσης καλών πρακτικών, εμπειριών και πληροφοριών
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των πρωτοβουλιών δικτύωσης που υποστηρίζουν οι μέντορες



Η Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος στο πλαίσιο του στρατηγικού ρόλου που διαδραματίζει στο οικονομικό γίγνεσθαι της χώρας μας αναλαμβάνει ενεργά την ανάπτυξη και προαγωγή του θεσμού των συνεργατικών σχηματισμών επιχειρήσεων και οργανισμών (Clusters) που θα αποτελέσει τα επόμενα χρόνια μια από τις σημαντικότερες διόδους ανάπτυξης για τη χώρα μας σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.

Για να συμβάλει αποτελεσματικά στην επίτευξη αυτού του σκοπού η Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος, συμμετέχει ως ενεργός εταίρος στο έργο Cluster-PoliSEE. Η συνεισφορά της εντοπίζεται στην ουσιαστική συνεργασία με τους 24 εταίρους από 11 χώρες για την δημιουργία και εφαρμογή των κρίσιμων εκείνων στρατηγικών, που απαιτούνται για την ανάπτυξη Clusters σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.

Το έργο «ClusterPoliSEE» έχοντας ένα «κοινό όραμα» επιδιώκει να συμβάλει ουσιαστικά στη μελλοντική ανάπτυξη της ΝΑ Ευρώπης ως περιοχής καινοτομίας, στη διευκόλυνση του επιχειρηματικού πνεύματος και της οικονομίας της γνώσης, στην αναβάθμιση της ολοκλήρωσης και των οικονομικών σχέσεων, αποσκοπώντας παράλληλα και στην επίτευξη των στόχων της στρατηγικής «Ευρώπη 2020». Το έργο στοχεύει στην βελτίωση των πολιτικών δημιουργίας clusters επιχειρήσεων στην Νοτιοανατολική Ευρώπη μέσω της συνεργασίας, της ανταλλαγής τεχνογνωσίας και εμπειριών μεταξύ των εταίρων του έργου.

Επίσης, αποσκοπεί στην αξιολόγηση των περιφερειακών πολιτικών δημιουργίας clusters στις συμμετέχουσες χώρες προκειμένου να αναπτυχθούν πιο ευφυείς σχετικές πολιτικές στο πλαίσιο της αναπτυξιακής στρατηγικής «Ευρώπη 2020» για την επόμενη δεκαετία, σύμφωνα με την οποία η Ευρώπη καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για μια πιο ανταγωνιστική, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς οικονομία με υψηλά επίπεδα απασχόλησης, παραγωγικότητας και κοινωνικής συνοχής.

Στο έργο συμμετέχουν 25 εταίροι από 11 διαφορετικές χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, οι οποίοι στοχεύουν στην ανάπτυξη ευφύτερων πολιτικών για τη δημιουργία cluster επιχειρήσεων, για την ενίσχυση της εδαφικής συνοχής, της έρευνας και της ανάπτυξης και των ανοικτών συστημάτων καινοτομίας στην Νοτιοανατολική Ευρώπη ενθαρρύνοντας διακρατικές συνεργασίες clustering μεταξύ ισχυρών καθώς και αδύνατων περιοχών. Η σύμπραξη του έργου περιλαμβάνει: Περιφερειακούς και Εθνικούς δημόσιους φορείς που είναι υπεύθυνοι για την χάραξη και εφαρμογή πολιτικής σχετικά με τα cluster, Οργανισμούς περιφερειακής ανάπτυξης υπεύθυνους για την διαχείριση πρωτοβουλιών σχετικά με τα cluster και τις περιφερειακές στρατηγικές καινοτομίας καθώς επίσης και εθνικά ινστιτούτα έρευνας, Πανεπιστήμια και Δίκτυα / πρωτοβουλίες Cluster.

Για περισσότερες πληροφορίες για την παραπάνω δράση επισκεφθείτε τον παρακάτω σύνδεσμο στο <http://www.clusterpolisee.eu/el>

7.2 Συνεργασίες στελεχών και επιχειρήσεων με ΑΕΙ και ερευνητικά κέντρα

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα εξετάσουμε:

- Τις συνεργασίες στελεχών και επιχειρήσεων με ΑΕΙ και ερευνητικά κέντρα
- Το ρόλο των Γραφείων Διαμεσολάβησης των Πανεπιστημίων

7.2.1 Συνεργασίες στελεχών και επιχειρήσεων με ΑΕΙ και ερευνητικά κέντρα

Οι συνεργασίες στελεχών επιχειρήσεων με ΑΕΙ και ερευνητικά κέντρα επιτυγχάνονται συνήθως μέσα από τη συνεργασία δομών που διαθέτουν τα Πανεπιστήμια. Το Γραφείο Διαμεσολάβησης που σχεδόν όλα τα ΑΕΙ και ΤΕΙ έχουν δημιουργήσει, είναι ο μηχανισμός που παρέχει τη σημαντική υπηρεσία της εδραίωσης στενής σχέσης μεταξύ του Πανεπιστημίου και της Επιχειρηματικής «Κοινότητας». Κατ' επέκταση, προωθεί και αξιοποιεί τα αποτελέσματα του ερευνητικού έργου που παράγεται από την πανεπιστημιακή ερευνητική κοινότητα. Έτσι, το Γραφείο Διαμεσολάβησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια ευέλικτη μονάδα συμβουλευτικής υποστήριξης.

Το **Γραφείο Διαμεσολάβησης** στοχεύει στην:

- Προώθηση και προβολή του ερευνητικού έργου αλλά και διάχυση και εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων των ερευνητών, ερευνητικών μονάδων και εργαστηρίων του ΕΚΠΑ, στις επιχειρήσεις και σύνδεση του έργου αυτού, με τους Παραγωγικούς Φορείς
- Παροχή, έγκαιρης, έγκυρης και αξιόπιστης πληροφόρησης σε κάθε ενδιαφερόμενο χρήστη, για τις δραστηριότητες και τις δυνατότητες του Πανεπιστημίου (π.χ. έρευνα που διεξάγεται, ερευνητικά αποτελέσματα, προσφερόμενες υπηρεσίες, κ.λπ.).
- Παροχή τεχνολογικών και άλλων εξειδικευμένων υπηρεσιών σε κάθε ενδιαφερόμενο χρήστη, προερχόμενο από το εξωτερικό περιβάλλον του Πανεπιστημίου.
- Προώθηση, σε διάφορες υπηρεσίες παροχής βοήθειας, σε θέματα ερευνητικών επιλογών, από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

- Συμβουλευτική υποστήριξη των ερευνητών του Πανεπιστημίου, στην προσπάθεια νομικής κατοχύρωσης και οικονομικής αξιοποίησης των προϊόντων της έρευνας και παροχή τεχνολογικών και άλλων υπηρεσιών, όπως:
 - διαδικασία κατάθεσης και υποστήριξης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας.
 - διαδικασία διαπραγματεύσεων και σύνταξης συμβολαίων για παραχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας ή άλλων τίτλων ιδιοκτησίας σε τρίτους.
 - παρακολούθηση τήρησης συμβατικών υποχρεώσεων.
 - δυνατότητα αξιολόγησης της εμπορικής αξίας των προϊόντων της έρευνας, κ.λ.π.
 - διαδικασία ανεύρεσης χρηματοδοτήσεων, σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο, για την Πανεπιστημιακή έρευνα.
 - διαδικασία κατάθεσης χρηματοδοτικών προτάσεων για έρευνα στα πλαίσια διαφόρων προγραμμάτων.
- Πληροφόρηση παραγωγικών φορέων αναφορικά με τις ερευνητικές δραστηριότητες του και των Ερευνητικών Κέντρων.
- Τεχνικές Διοίκησης και Παροχή Υπηρεσιών για Σύναψη Συμβάσεων μεταξύ του Πανεπιστημίου και Ιδιωτικού ή Δημοσίου Φορέα, για μεταφορά και διάθεση τεχνολογίας και τεχνογνωσίας.
- Υλοποίηση προγραμμάτων και έργων σχετιζόμενα με διαχείριση τεχνολογίας και τεχνογνωσίας.
- Δημιουργία βάσεων δεδομένων ερευνητικών έργων, εργαστηρίων, ομάδων, διδακτορικών διατριβών και επιχειρήσεων.
- Υποστήριξη προώθησης και διάδοσης ερευνητικών έργων και ερευνητικών αποτελεσμάτων μέσω ημερίδων, συνεδρίων, επιμορφωτικών προγραμμάτων, ειδικών εκδόσεων, έκδοση επιστημονικού περιοδικού, κ.λπ.

- Συμβουλευτική υποστήριξη και παροχή υπηρεσιών προβολής, διαφήμισης και marketing του επιστημονικού και ερευνητικού έργου που επιτελείται στο Πανεπιστήμιο
- Παροχή υπηρεσιών κατοχύρωσης πνευματικής ιδιοκτησίας για την έρευνα που υλοποιείται στο ίδρυμα.
- Συμβουλευτική υποστήριξη σε μέλη ΔΕΠ για την οργάνωση εργαστηρίων παροχής υπηρεσιών (Κανονισμός εργαστηρίων παροχής υπηρεσιών, ΦΕΚ για εργαστήρια παροχής υπηρεσιών)
- Υποστήριξη για την οικονομική αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων και την ίδρυση Spin Off Εταιριών

7.3 Ανάπτυξη συστάδων Επιχειρήσεων (clusters) και Δικτύων

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα εξετάσουμε:

- Τι είναι οι συστάδες επιχειρήσεων (clusters)
- Τί είναι τα Δίκτυα
- Τον τρόπο ανάπτυξης τους

7.3.1 Οι συστάδες επιχειρήσεων (Clusters)

Οι συστάδες επιχειρήσεων – clusters σύμφωνα με το ορισμό του Michael Porter είναι⁸: «...γεωγραφικά κοντινές, επιχειρήσεις και άλλοι φορείς όπως πανεπιστήμια, που αλληλεπιδρούν με την βοήθεια της τεχνολογίας για την υλοποίηση ενεργειών σε συγκεκριμένους τομείς». Οι συστάδες αποτελούνται κατά κύριο λόγο από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας (οριζόντια clusters) ή σε διαφορετικούς κλάδους της διαδικασίας παραγωγής, ανήκουν δηλαδή στην ίδια εφοδιαστική αλυσίδα (κάθετα clusters). Οι επιχειρήσεις αυτές ονομάζονται είτε «**επιχειρήσεις-εταίροι**», είτε «**επιχειρήσεις κορμού**».

Προκύπτει πάντως η ανάγκη να διαχωρίσουμε την έννοια του cluster, όπως χρησιμοποιείται στη **διεθνή βιβλιογραφία**, όπου συνήθως αναφερόμαστε στις περιπτώσεις του **Industrial District** (Ιταλία, ΗΠΑ) και στο **Τοπικό Σύστημα Παραγωγής** (Ιταλία, Γαλλία κλπ.), από την έννοια του δικτύου ή του cluster, όπως χρησιμοποιείται στην Αμερική ή στα ανταγωνιστικά προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Θα πρέπει να αποδεχθούμε τη διαφορά στο μέγεθος μεταξύ Ελληνικών και διεθνών δικτύων και clusters. Οι ΣΥΝ.Π.Ε. (δίκτυα συνεργασίας) του κλάδου του Επίπλου, οι επιχειρήσεις επεξεργασίας γούνας, και σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό τα μικρότερα δίκτυα των 5-10 μελών δεν μπορούν να συγκριθούν σε μέγεθος, σε οργάνωση, σε επιπτώσεις με τα πραγματικά clusters της διεθνούς βιβλιογραφίας.

⁸ Porter, Michael E.(1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

Έτσι, η ενότητα αυτή αναλύει τα συστατικά και τη δυναμική των clusters σε διεθνές επίπεδο, πραγματεύεται ειδικότερα την «ελληνική εκδοχή» των clusters, και με ποιο τρόπο οι πολύ μικρές επιχειρήσεις (ΠΜΕ) θα μπορούσαν να αναδειχθούν σε μέλη / εταίρους ενός cluster.

Σε διεθνές επίπεδο, τα clusters εμπεριέχουν –εκτός από τις επιχειρήσεις-, κυβερνητικούς και άλλους οργανισμούς, όπως Πανεπιστήμια, φορείς τυποποίησης, Think Tanks, Ινστιτούτα επαγγελματικής κατάρτισης και εμπορικές ενώσεις. Οι φορείς αυτοί παρέχουν εξειδικευμένη κατάρτιση, εκπαίδευση, πληροφόρηση, έρευνα και τεχνολογική υποστήριξη. Ακριβώς, η συμμετοχή τέτοιων φορέων, διαφοροποιεί τα επιχειρηματικά δίκτυα από τις συστάδες επιχειρήσεων (clusters).

Τα clusters μπορούν να οδηγούν συγκεκριμένους παραδοσιακούς κλάδους και να βρίσκονται στην κορυφή της ανταγωνιστικής δυναμικής, παρότι αντιμετωπίζουν έντονο διεθνή ανταγωνισμό από χώρες χαμηλού κόστους. Στη Βρετανία και στη Γαλλία, τα clusters αναδύθηκαν μέσα από τοπικές συγκεντρώσεις δραστηριοτήτων υψηλής τεχνολογίας: λ.χ. στη Βρετανία Κέιμπριτζ, Corridor M4, Silicon Glen και στη Γαλλία Γκρενόμπλ, Μονπελιέ, Τουλούζη, Sofia – Antipolis, Ile de France⁹.

Οι δραστηριότητες αυτές οργανώνονται με βάση περίπλοκες οριζόντιες και κάθετες μεταξύ τους διασυνδέσεις καθώς και με μηχανισμούς μεταφοράς τεχνολογίας (πανεπιστήμια, ερευνητικά ινστιτούτα, κέντρα καινοτομιών, ιδιωτικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών E & A, τεχνομεσιτείας κ.ά.).

⁹ Διαδρομές στις θεωρίες του Χώρου, Η. Κουρλιούρος, 2001

Στις ΗΠΑ, clusters αναπτύχθηκαν κυρίως στις λεγόμενες «ζώνες του ήλιου» (νότιες και νοτιοδυτικές Πολιτείες). Η Silicon Valley και η Orange Country στην Καλιφόρνια, το Research Triangle στη Βόρεια Καρολίνα και η ζώνη κατά μήκος του αυτοκινητόδρομου Route 128 γύρω από τη Βοστώνη. Από τα clusters αυτά, τα περισσότερα θεωρούνται διεθνώς σημεία αναφοράς και καταγράφονται ως καλές πρακτικές. Ακολουθούν στη συνέχεια απλά παραδείγματα τυπολογίας της ανάπτυξης clusters. (EOMMEX 2010)

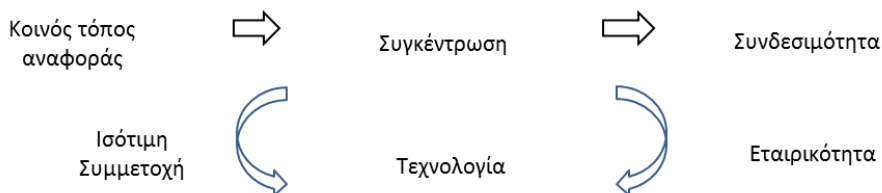
ΟΡΙΖΟΝΤΙΟ CLUSTER

Πέντε εκδοτικοί οίκοι αποφασίζουν να προωθήσουν τα προϊόντα τους μέσω της ηλεκτρονικής πώλησης και δημιουργούν ένα «ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο». Ιδρύουν μία εταιρία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα όπου συμμετέχουν ισότιμα όλοι με σκοπό τη παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών σχετικά με το ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο προς τις επιχειρήσεις μέλη. Επιπλέον, η εταιρία διατηρεί στενές σχέσεις με μία επιχείρηση Συστημάτων Πληροφορικής, με βιβλιοθήκες Πανεπιστημίων και Πανεπιστημιακά Ιδρύματα κτλ. Στο μέλλον, το cluster που έχει δημιουργηθεί, αυξάνει τις δραστηριότητες του με οργάνωση διαλέξεων για το βιβλίο, σεμιναρίων για νέους συγγραφείς κ. με αποτέλεσμα, να αυξηθούν και τα μέλη του cluster και με άλλες επιχειρήσεις στο χώρο του βιβλίου (είτε βιβλιοπωλεία, είτε εκδοτικοί οίκοι) τα οποία συμμετέχουν σε όποιες δράσεις θεωρούν ότι δρουν θετικά στην ανάπτυξη τους. Σταδιακά το συγκεκριμένο cluster μπορεί να επεκταθεί και σε άλλες δραστηριότητες, αξιοποιώντας την ηλεκτρονική του πλατφόρμα.

ΚΑΘΕΤΟ CLUSTER

Σε μία συγκεκριμένη περιοχή η οποία έχει παράδοση στην παραγωγή και μεταποίηση ξύλου, τέσσερις επιχειρήσεις (π.χ. δύο επιχειρήσεις παραγωγής και μεταποίησης κατασκευών από ξύλο, μία επιχείρηση βαφής ξύλου και μία επιχείρηση εμπορίας ξύλινων κατασκευών), αποφασίζουν να δημιουργήσουν ένα cluster με στόχο την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από τις μεγάλες διεθνικές αλυσίδες, να προωθήσουν το προϊόν τους με ένα κοινό brand name, να αναπτύξουν νέες μεθόδους παραγωγής, να εισάγουν την ποιότητα τόσο στη διαδικασία σχεδιασμού, όσο και στη διαδικασία παραγωγής κ.λπ. Συνεργάζονται με το τοπικό Πανεπιστήμιο / ΤΕΙ και με φορείς προώθησης των εξαγωγών, ώστε να τοποθετηθούν στη διεθνή αγορά με ανταγωνιστικό και διαφοροποιημένο προϊόν.

Οι συστάδες επιχειρήσεων κατά κύριο λόγο εντοπίζονται σε συγκεκριμένη γεωγραφικά περιοχή καθώς η λειτουργία των επιχειρήσεων στην ίδια γεωγραφική περιοχή διευκολύνει την επικοινωνία, τις διαμεταφορές, αλλά και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Αν όμως οι επιχειρηματικές συναλλαγές δεν επηρεάζονται από τη γεωγραφική απόσταση οι συστάδες δύναται να αναπτυχθούν σε μεγαλύτερο γεωγραφικά εύρος. Έτσι, υπάρχουν συστάδες σε τοπικό, υπερτοπικό, εθνικό επίπεδο αλλά και σε διεθνές. Συστάδες μπορεί ακόμα να αναπτυχθούν σε αστικό ή αγροτικό περιβάλλον.

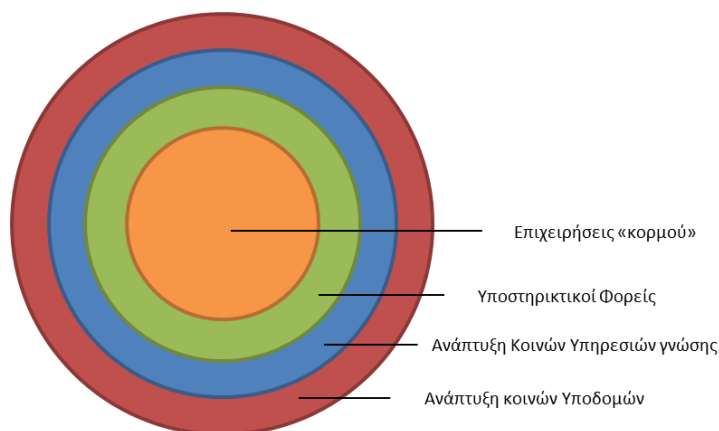


Οι επιχειρήσεις συνασπίζονται σε συστάδες προκειμένου:

1) να αναδείξουν τοπικά προϊόντα που παράγονται από διαφορετικούς μικρούς παραγωγούς σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή (πχ. Πήλιο, επιχειρήσεις παραγωγής και πώλησης γλυκών του κουταλιού αποφασίζουν να συνεργαστούν και να τυποποιήσουν τα προϊόντα τους και ενώνονται με τη μορφή cluster. Σε πρώτη φάση, θα συνεργαστούν με μία εταιρία Συμβούλων Επιχειρήσεων εξειδικευμένη σε συστήματα διαχείρισης ποιότητας η οποία θα αναλάβει το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του συστήματος διαχείρισης ποιότητας της εταιρίας που έχει ιδρυθεί από το cluster καθώς και άλλων σχετικών συστημάτων πχ. HASSP.) Έπειτα, θα αναπτύξουν κοινή εμπορική πολιτική στην περιοχή με στρατηγικό σχεδιασμό και δυνητικά μπορούν να εισέλθουν σε νέες αγορές.

2) να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό ιδίως από μεγάλες και ισχυρές επιχειρήσεις (πχ. εμπορικές επιχειρήσεις οι οποίες εντοπίζονται στην ίδια γεωγραφική περιοχή, όπως είναι οι εμπορικοί δρόμοι σε μία μικρή πόλη, αποφασίζουν να συνεργαστούν με στόχο την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από τα πολυκαταστήματα και τα εμπορικά κέντρα. Η συνεργασία έγκειται στον κοινό τρόπο προβολής και διαφήμισης και τη διοργάνωση εκδηλώσεων. Στο cluster, παρέχουν υποστηρικτικές υπηρεσίες οι τοπικές επαγγελματικές ενώσεις και φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η δέσμευση των εμπορικών επιχειρήσεων προς το cluster είναι μία μηνιαία συνδρομή προς το διοικητικό σχήμα του cluster (εταιρεία) στο οποίο συμμετέχουν με εκπρόσωπο τους οι επιχειρήσεις.)

Παράλληλα με τις επιχειρήσεις κορμού -που αποτελούν τον πυρήνα των συστάδων- συχνά λειτουργούν εξειδικευμένες επιχειρήσεις όπως προμηθευτές εξειδικευμένου εξοπλισμού/πρώτων υλών και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπως venture capital/τράπεζες, νομικοί σύμβουλοι, διαφημιστικές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις δημοσίων σχέσεων που υποστηρίζουν τις επιχειρήσεις κορμού. Σε επιτυχημένα clusters συνήθως συμμετέχουν επιχειρήσεις/φορείς που παρέχουν τεχνογνωσία: ερευνητικά κέντρα, πανεπιστημιακές σχολές, κυβερνητικοί οργανισμοί, χρηματοδοτικοί φορείς, σύμβουλοι-δικτυομεσίτες κ.α. αλλά και φορείς δημόσιοι ή ιδιωτικοί που είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη και συντήρηση της απαιτούμενης υποδομής για την λειτουργία των clusters (συντήρηση δικτύων και δρόμων, επεξεργασία λυμάτων, επικοινωνίες κτλ).



Σχήμα 2: ΜΙΑ ΤΥΠΙΚΗ ΔΟΜΗ ΜΙΑΣ ΣΥΣΤΑΔΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (CLUSTER)¹⁰

¹⁰ Cluster Navigators Ltd, "Cluster Building: A Toolkit A Manual for starting and developing local clusters in New Zealand", 2001

Η συστάδα προέρχεται από τις επιχειρήσεις που την απαρτίζουν αποτελεί όμως μια ξεχωριστή λειτουργική οντότητα, θεσμοθετημένη ή μη. Κάθε επιτυχημένη συστάδα - cluster υλοποιεί αποτελεσματικότερα δράσεις που είτε οι επιχειρήσεις - εταίροι τις προωθούσαν αυτόνομα είτε δεν τις προωθούσαν καθόλου. Στόχος είναι η ενδυνάμωση των επιχειρήσεων – εταίρων της συστάδας αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος από το οποίο η συστάδα αντλεί πόρους και δεξιότητες.

Κλειδί για την επιτυχημένη λειτουργία των συστάδων είναι η συνεχής επικοινωνία και αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων που συμμετέχουν. Στη σημερινή εποχή που οι διαπροσωπικές επαφές τείνουν να εκλείπουν η τεχνολογία συμβάλει αποτελεί εργαλείο διάδρασης των εταίρων και πηγή καινοτομιών. Αποτελεί δηλαδή **παράγοντα** κρίσιμης σημασίας για την ανάπτυξη των συστάδων επιχειρήσεων.

Η ελληνική Πρωτοβουλία Τεχνολογικών Συνεργατικών Σχηματισμών Corralia
<http://www.corallia.org/>

Η συνεργατική κουλτούρα, ιδιαίτερα στο χώρο της έρευνας και της τεχνολογίας, όπου η παραγωγή καινοτομίας προκύπτει ως αποτέλεσμα συνεργιών, ήταν μέχρι πρότινος, έννοια, σχεδόν, άγνωστη στην Ελλάδα. Η Ελληνική Πρωτοβουλία Τεχνολογικών Συνεργατικών Σχηματισμών Corallia είναι μια πρωτοποριακή και δυναμική πρωτοβουλία που υποστηρίζει την ανάπτυξη clusters καινοτομίας για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, της εξωστρέφειας της οικονομίας και των υπηρεσιών "υψηλής προστιθέμενης αξίας". Το τεχνολογικό πεδίο είναι αυτό της μικροηλεκτρονικής σχεδίασης ημιαγωγών (chip design) και ενσωματωμένων συστημάτων.

Σταδιακά αναδεικνύεται σε σημείο αναφοράς για τη μικροηλεκτρονική στην Ελλάδα αφού καταφέρνει να συγκεράσει την ιδιωτική πρωτοβουλία με την ερευνητική και ακαδημαϊκή δραστηριότητα. Το **Corallia Clusters Initiative** αποτελεί Μονάδα του Ε.Κ. Αθηνά και τελεί υπό την αιγίδα της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού. Συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης της Ευρωπαϊκής Ένωσης και Εθνικούς Πόρους στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα 2007-2013 και των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων 2007-2013 των περιφερειών μεταβατικής στήριξης.

Το Corallia, ως καταλύτης μεταξύ όλων των παραγόντων καινοτομίας, παρέχει στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, ολοκληρωμένη υποστήριξη (one-stop-shop), ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την κερδοφορία τους, προωθώντας τις καινοτομίες τους στην παγκόσμια αγορά. Πιο συγκεκριμένα:

- Προσελκύει ξένες επενδύσεις μέσω επιτυχημένων μοντέλων αναφοράς, αναβαθμίζει διαδικασίες και αλυσίδες παραγωγής και αναδεικνύει το ερευνητικό και επιχειρηματικό ανθρώπινο κεφάλαιο της χώρας.
- Αναπτύσσει υποδομές "θερμοκοιτίδας" όπου επιστήμονες μπορούν να εφαρμόσουν καινοτόμες ιδέες και να κάνουν το επιχειρηματικό τους ξεκίνημα.
- Διευρύνει τον ορίζοντα της γνώσης με εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, μέσω των οποίων τα μέλη μπορούν να αποκτήσουν νέες δεξιότητες.
- Προωθεί την ανάγκη και σημασία της ευρεσιτεχνίας με την παροχή βοήθειας στις επιχειρήσεις για την κατάθεση των σχετικών αιτήσεων καθ' όλη τη διάρκεια της καινοτομικής διαδικασίας.

Το Corallia Clusters Initiative -εν συντομία Corallia- είναι ο πρώτος φορέας που συστάθηκε στην Ελλάδα για την οργανωμένη και συστηματική διαχείριση και ανάπτυξη συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας (innovation clusters) με στρατηγικό στόχο τη δημιουργία ολοκληρωμένων παραγωγικών και καινοτομικών οικοσυστημάτων στα οποία δραστηριοποιούνται συντονισμένα παράγοντες από συγκεκριμένους κλάδους και περιφέρειες της χώρας, όπου προϋπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εξαγωγικός προσανατολισμός.

Στα clusters που αναπτύσσει, το Corallia έχει ρόλο συντονιστή και στο πλαίσιο αυτό σχεδιάζει και υλοποιεί παρεμβάσεις στήριξης και προώθησης για το σύνολο των φορέων καινοτομίας του οικοσυστήματος, συμπεριλαμβανομένης της βιομηχανίας, των πανεπιστημίων, των ερευνητικών εργαστηρίων, των περιφερειακών και κεντρικών κυβερνητικών φορέων, των επιχειρηματικών αγγέλων και των διαχειριστών επενδυτικών κεφαλαίων, των τραπεζών, των ΜΜΕ, των παρόχων υποδομών και υπηρεσιών και των αγοραστών, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και την προώθηση της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας.

Η πρωτοβουλία ξεκίνησε τον Μάιο του 2006 ως "Hellenic Technology Clusters Initiative-HTCI", με χρηματοδότηση από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Ανταγωνιστικότητα" του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης. Το 2008 μετονομάστηκε σε Corallia και ενώ στην αρχή 15 ελληνικές και ξένες εταιρείες υψηλής τεχνολογίας ήταν αυτές που συμμετείχαν πρώτες, πλέον το Cluster αριθμεί 70 εταιρείες με την παράλληλη συνεργασία 35 πανεπιστημιακών και ερευνητικών ιδρυμάτων. Μετά από δύο χρόνια λειτουργίας ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε κατά 59,56%, οι εξαγωγές κατά 109,67%, η απασχόληση κατά 92,63% και ο αριθμός των διπλωμάτων ευρεσιτεχνείας κατά 137,55%.

Σήμερα το Corallia έχει αναπτύξει και συντονίζει τρία τεχνολογικά clusters υψηλής εξειδίκευσης στην Ελλάδα, και συγκεκριμένα το [mi-Cluster](#) (Συστήματα και Εφαρμογές Νανο/Μικροηλεκτρονικής | mi-Cluster), το [si-cluster](#) (Διαστημικές Τεχνολογίες και Εφαρμογές | si-Cluster) και το [gi-Cluster](#) (Τεχνολογίες Παιγνίων και Δημιουργικού Περιεχομένου | gi-cluster).

Η δυναμική που απορρέει, επομένως, από την δραστηριοποίηση της πρώτης, ουσιαστικά, συστάδας-cluster επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα είναι σημαντική και δύναται να αποτελέσει εφιαλτήριο για την ενεργοποίηση αντίστοιχων προσπαθειών και σε άλλους τεχνολογικούς τομείς (π.χ. βιοτεχνολογία, ενέργεια).

7.3.2 Τι είναι τα «Επιχειρηματικά δίκτυα»

Τα δίκτυα αποτελούνται από τρεις τουλάχιστον επιχειρήσεις που συντάσσουν ένα σύμφωνο συνεργασίας εντός καθορισμένου χρονικού ορίζοντα για την εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών όπως παραγωγή, διανομή κτλ.

Τα επιχειρηματικά δίκτυα χαρακτηρίζονται από:

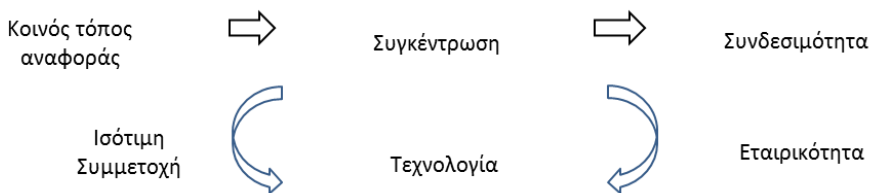
- **Κοινή Στρατηγική:** Τα μέλη του δικτύου πρέπει να έχουν κοινό στρατηγικό στόχο. Στα επιχειρηματικά δίκτυα ο στόχος είναι η βιωσιμότητα και η κερδοφορία της επιμέρους επιχείρησης αλλά και η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.
- **Βασικές δεξιότητες:** Κάθε επιχείρηση που συμμετέχει σε κάποιο δίκτυο επιχειρηματικότητας προσθέτει μία αξία στο τελικό αποτέλεσμα ανάλογα με αυτό που εκείνη ξέρει να κάνει καλύτερα.
- **Σαφή συμφωνία:** Το είδος της συμφωνίας μπορεί να είναι ένα τυπικό και αυστηρό συμβόλαιο έως και άτυπη προφορική συμφωνία.

- Εμπιστοσύνη: Βασική προϋπόθεση της συνεργασίας είναι η εμπιστοσύνη. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να υπάρχει η πεποίθηση μεταξύ των επιχειρήσεων ότι οι οποιεσδήποτε επιχειρηματικές κινήσεις ή δράσεις πραγματοποιούνται στο πλαίσιο του κοινού συμφέροντος το οποίο δεν αντιβαίνει στο ατομικό συμφέρον.
- Τεχνολογία: Η ανάπτυξη της τεχνολογίας επιτρέπει την άμεση μεταφορά πληροφοριών από επιχείρηση σε επιχείρηση, έχει μειώσει δραστικά το χρόνο και το κόστος των συναλλαγών, επιτρέποντας σε ξεχωριστές επιχειρήσεις να συμπεριφέρονται ως μια.

Συχνά η ανάπτυξη ενός δικτύου αποτελεί **το πρώτο βήμα** για τη δημιουργία μίας **συστάδας - cluster επιχειρήσεων**.

7.4 Συγκριτική ανάλυση των συστάδων – clusters και των επιχειρηματικών δικτύων

Οι συστάδες και τα δίκτυα επιχειρήσεις συχνά θεωρούνται ως έννοιες ταυτόσημες. Η αλήθεια είναι ότι αρκετές φορές τα δίκτυα επιχειρηματικότητας καταλήγουν στο σχηματισμό συστάδων – clusters επιχειρήσεων.



Παρόλα αυτά όμως υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των συνεργατικών αυτών μορφών. Οι βασικότερες διαφορές αφορούν στην ευελιξία της συνεργασίας και τον γεωγραφικό προσδιορισμό. Στα δίκτυα, οι σχέσεις των επιχειρήσεων είναι καθορισμένες μέσα από συμβάσεις συνεργασίας ενώ στις συστάδες οι σχέσεις είναι πιο ελαστικές.

Εξαρχής καθορίζεται στα δίκτυα ποιοι θα συμμετέχουν ενώ στις συστάδες δεν τίθενται περιορισμοί. Όσο περισσότερες οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν τόσο καλύτερα. Επιπλέον οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στις συστάδες διαθέτουν ανταγωνιστικά προϊόντα, απευθύνονται στους ίδιους δηλαδή πελάτες εκτός της συστάδας κάτι που δεν συμβαίνει στα δίκτυα. Τέλος, οι συστάδες – clusters επιχειρήσεων προσδιορίζονται από την γεωγραφική τους συγκέντρωση ενώ τα δίκτυα επιχειρηματικότητας μπορεί να είναι τοπικά, εθνικά ή διεθνή, χωρίς να απαιτείται η φυσική παρουσία της επιχείρησης σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Πίνακας 1: Διαφορές των συστάδων – clusters από τα επιχειρηματικά δίκτυα

Συστάδες- clusters	Επιχειρηματικά Δίκτυα
Ισότιμη συμμετοχή «Εταίρων»	Ανάμεσα στα μέλη του Δικτύου υπάρχουν από την αρχή ή αναπτύσσονται ιεραρχικές σχέσεις
Συνήθως οι επιχειρήσεις μέλη της συστάδας γειτνιάζουν	Δεν τίθενται γεωγραφικοί περιορισμοί
Όσο περισσότερα τα μέλη τόσο καλύτερα	Ο αριθμός των μελών καθορίζεται εξαρχής και συνήθως δεν μεταβάλλεται.
Η συμμετοχή των μελών είναι ισότιμη	Η συμμετοχή των μελών δεν είναι πάντα ισότιμη
Οι σχέσεις είναι ελαστικές	Οι σχέσεις των μελών είναι καθορισμένες
Αποτελούν ξεχωριστή οντότητα που εξελίσσεται (νέα εταιρεία)	Αποτελούν δραστηριότητα των επιχειρήσεων που τα αποτελούν
Περιλαμβάνονται επιχειρήσεις και φορείς που παρέχουν υπηρεσίες στις επιχειρήσεις μέλη τις συστάδας	Περιλαμβάνουν μόνο ομοειδείς επιχειρήσεις
Οι επιχειρήσεις - μέλη διαθέτουν συνήθως ανταγωνιστικά προϊόντα / υπηρεσίες	Οι επιχειρήσεις μέλη των δικτύων συνεργάζονται, διαθέτουν συνήθως συμπληρωματικά προϊόντα / υπηρεσίες

Συστάδες- clusters	Επιχειρηματικά Δίκτυα
Ενθαρρύνουν την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σε συγκεκριμένα γεωγραφικά περιοχή	Τα δίκτυα επιτρέπουν την ανάπτυξη εξειδικευμένων υπηρεσιών σε χαμηλότερο κόστος
Δύναται να περιέχουν δίκτυα επιχειρήσεων	Δεν δύναται να περιέχουν συστάδες
Οι στόχοι μπορεί να είναι ποικίλοι και πάντως διαφορετικοί από τις επιχειρήσεις που τις απαρτίζουν (πχ εξυπηρέτηση του κοινού οφέλους)	Οι στόχοι των δικτύων είναι ομοειδείς με τους στόχους των επιχειρήσεων που τα απαρτίζουν

Πηγή: «Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (Networking) & Συστημάτων –Συστάδων Επιχειρήσεων (Clustering)» (2010), Μελέτη –Οδηγός για τον Ελληνικό Οργανισμό Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων (EOMMEX) και το Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

7.5 Τα οφέλη από τη συμμετοχή των επιχειρήσεων σε συστάδες - clusters

Οι νεωτερισμοί, και γενικότερα η επίτευξη καινοτομιών αποτελεί προϋπόθεση εξέλιξης της επιχειρηματικότητας. Για την αποδοτική οργάνωση της παραγωγής των επιχειρήσεων και την αύξηση της παραγωγικότητας, είναι μεν καλή η συνεργασία, αλλά ακόμη καλύτερη είναι η περισσότερη συνεργασία, ιδιαίτερα για τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες επιτυγχάνουν τις καινοτομίες εξωτερικά, σε αντίθεση με τις μεγάλες, οι οποίες τις επιτυγχάνουν εσωτερικά¹¹.

¹¹ DAVID DEAKINS – MARK FREEL, «Επιχειρηματικότητα», 2006, εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ

Η συνεργασία των μικρών επιχειρήσεων μειώνει τους περιορισμούς σε εσωτερικούς πόρους και σε έλλειψη εσωτερικών ικανοτήτων.

Ερευνητές, εφευρέτες, φοιτητές και μελλοντικοί επιχειρηματίες μπορούν διεκδικήσουν ένα ξεκίνημα για την καινοτόμο ιδέα τους μέσα από τη συμμετοχή και λειτουργία των επιχειρήσεων τους σε μία συστάδα – cluster της τεχνολογικής τους περιοχής. Η συμπληρωματικότητα και η συνεργασία προσδίδει ιδιαίτερο πλεονέκτημα στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις μέσα από την καλλιέργεια δεξιοτήτων στη διαχείριση έργων, την ανάπτυξη και προώθηση προϊόντων και στις τεχνικές διαπραγμάτευσης. Επιπλέον, μέσα από το cluster διευκολύνονται τόσο η πρόσβαση σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ή κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital), όσο και οι διαδικασίες μεταφοράς τεχνολογίας, υπηρεσίες εξειδικευμένου νομικού περιεχομένου (π.χ. ζητήματα κατοχύρωση πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας).

Μέσω της ανάπτυξης συστάδων επιχειρήσεων, επιτυγχάνεται ευκολότερα και αμεσότερα η διάχυση της πληροφορίας και διευκολύνεται η πρόσβαση των επιχειρήσεων σε οργανισμούς, φορείς και ερευνητικά ινστιτούτα. Μέσω των συστάδων επιχειρήσεων προωθείται η καινοτομία. Οι επιχειρήσεις έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό και υψηλότερη διαπραγματευτική δύναμη τόσο με τους προμηθευτές (κόστη) όσο και με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (αναβαθμισμένη ποιότητα).

Οι απαιτούμενες επενδύσεις για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στο πλαίσιο διασύνδεσης των επιχειρήσεων συντελούν στην αποτελεσματικότερη οργάνωση των επιχειρήσεων, στη μείωση του κόστους λειτουργίας τους, στην αύξηση της ευελιξίας και του επιπέδου εξυπηρέτησης.

Άρα, τα οφέλη των επιχειρήσεων από την συμμετοχή τους σε συστάδες- clusters είναι:

Οφέλη για τις επιχειρήσεις
Άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση
Ευκολότερη πρόσβαση νέες τεχνολογίες και αγορές
Συσσώρευση συμπληρωματικών δεξιοτήτων
Πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό
Πρόσβαση στις αγορές κεφαλαίου
Ανάπτυξη καινοτομίας
Βελτίωση διαπραγματευτικής ικανότητας
Επίτευξη οργανωτικών βελτιώσεων (εισαγωγή νέων τεχνολογιών)

Στις περιπτώσεις όπου οι συστάδες αναπτύσσονται στις αποκεντρωμένες γεωγραφικές περιοχές τα οφέλη για την εκάστοτε περιφέρεια και τους κατοίκους της είναι πολλαπλάσια. Η ανάπτυξη μίας τέτοιας συστάδας επιχειρήσεων αυξάνει τη συμμετοχή των τοπικών παραγόντων είτε πρόκειται για επιχειρήσεις, ινστιτούτα είτε για Πανεπιστημιακά και Τεχνολογικά Ιδρύματα με αποτέλεσμα τη δημιουργία θέσεων εργασίας για τους νέους. Επιπλέον ενδυναμώνεται η τοπική κοινωνία και η κοινωνική συνοχή.

Όλα τα παραπάνω επιδρούν στην αύξηση της ποιότητας, στη μείωση του κόστους και στην αύξηση της εμπορευσιμότητας του παραγόμενου προϊόντος, **δηλαδή στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας.**



παράδειγμα:

Το BIONIAN Cluster Βιοτεχνολογίας – Επιστημών Υγείας

Από το 2006, η **Αστική Εταιρεία Βιοτεχνολογίας, Βιο-επιστημών και Πολιτισμού**, με επικεφαλής την πρόεδρο της κα. Μαρία Τσαμπούλα, έχει εργασθεί μεθοδικά ώστε να αναπτυχθούν και να σφυρηλατηθούν η γνώση και η επιχειρηματική καινοτομία στη Βιοτεχνολογία και τις Βιο-ιατρικές Επιστήμες, με παράλληλη ενδυνάμωση της αλληλεπίδρασης μεταξύ επιστημόνων και Επιχειρήσεων στο χώρο της καινοτομίας και ενίσχυση της δημιουργίας δυναμικής Βιομηχανίας Βιοτεχνολογίας στην Ελλάδα. Ο στρατηγικός στόχος αυτής της επίπονης και μακράς προσπάθειας είναι η δημιουργία και η ανάπτυξη ενός παγκοσμίου κλάσης και εμβέλειας Cluster για τη Βιοτεχνολογία, την Υγεία και το Περιβάλλον, το BIONIAN Cluster, το οποίο και θα επιτρέψει στην Ελλάδα να εξελιχθεί σε δυναμικό κόμβο Επιστήμης και Βιομηχανικής Επιχειρηματικότητας στη ΝΑ Ευρώπη, ανατολική Μεσόγειο και Ασία.

Το **BIONIAN Cluster Βιοτεχνολογίας – Υγείας**, με πρόεδρο τον παγκοσμίου φήμης Καθηγητή Γεώργιο Χρούσο και ηγετικά στελέχη όπως ο Καθηγητής Μηχαήλ Θεωδοράκης από το Oxford University, μπορεί να παίξει ένα θεμελιώδη ρόλο-κλειδί στην ενίσχυση τη γένεση της καινοτομίας, την αποτελεσματική μεταφορά και παραγωγική εφαρμογή νέας επιστημονικής γνώσης και την ισχυρή επιχειρηματική ανάπτυξη, καλύπτει ένα ευρύ φάσμα ερευνητικών πεδίων στο χώρο των Βιο-επιστημών, με επίκεντρο τον άνθρωπο και εστίαση στις *Επιστήμες Υγείας* και στις *Επιστήμες Περιβαλλοντικής Υγείας*.

Το **BIONIAN Cluster Βιοτεχνολογίας – Υγείας**, με πρόεδρο τον παγκοσμίου φήμης Καθηγητή Γεώργιο Χρούσο και ηγετικά στελέχη όπως ο Καθηγητής Μηχαήλ Θεωδοράκης από το Oxford University, μπορεί να παίξει ένα θεμελιώδη ρόλο-κλειδί στην ενίσχυση τη γένεση της καινοτομίας, την αποτελεσματική μεταφορά και παραγωγική εφαρμογή νέας επιστημονικής γνώσης και την ισχυρή επιχειρηματική ανάπτυξη, καλύπτει ένα ευρύ φάσμα ερευνητικών πεδίων στο χώρο των Βιο-επιστημών, με επίκεντρο τον άνθρωπο και εστίαση στις *Επιστήμες Υγείας* και στις *Επιστήμες Περιβαλλοντικής Υγείας*.

Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει έρευνα και ανάπτυξη στα εξής πεδία:

A) **Επιστήμες Υγείας και Περιβάλλον**, ήτοι Μοριακή ιατρική - γονιδική θεραπεία-κλινική έρευνα- φαρμακολογία-ανοσοθεραπεία-στοχευμένες θεραπείες-περιβαλλοντική υγεία-επίδραση ρύπων στην υγεία,

B) **Βιοτεχνολογία**: βλαστικά κύτταρα- μοσχεύματα – ιατροτεχνολογικά -φάρμακα από μικρομόρια-βιοαισθητήρες-διαγνωστικά, Γ) **Επιστήμες πληροφορικής**: Βιο-πληροφορική-μεταγωγή βιοϊτρικής σηματοδότης, ανάπτυξης συστοιχιών.

Δημιουργώντας το στέρεο έδαφος για την «**κρίσιμη μάζα**» στοχεύοντας την επιχειρηματική και οικονομική ανάπτυξη, την εμπορική εκμετάλλευση επιστημονικών επιτευγμάτων σύμφωνα με το εφαρμοζόμενο μοντέλο σχηματισμού Cluster στην Ε.Ε, λειτουργώντας σαν Εθνικός, περιφερειακός κόμβος γνώσης και κινητήρια δύναμη ανάπτυξης στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης, Βαλκανίων, Μέσης Ανατολής και Ασίας.

Το **BIONIAN Cluster**, λόγω της θεμελιώδους αρχής λειτουργίας του και των ευρύτερων στόχων του, που διαμορφώνονται πρώτιστα από την καινοτομία, θα παίξει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη των υφιστάμενων και την ανάπτυξη νέων Επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, θα προσελκύσει διαφορετικής φύσης Εταιρικά σχήματα και Επιχειρήσεις, προσφέροντας ένα ευρύ δίκτυο υπηρεσιών και παράπλευρων λειτουργιών υποστήριξης μεριμνώντας με κάθε τρόπο για την επιχειρηματική και οικονομική τους ενίσχυση.

Επιπρόσθετα, ασχολείται με πλήθος προσοδοφόρων και πολύπλευρων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, που περιλαμβάνουν υψηλού επιπέδου επιστημονικά συνέδρια, σεμινάρια και μαθήματα για εξειδικευμένο ακροατήριο, ημερίδες πληροφόρησης, πολιτιστικές εκδηλώσεις, πρωτοβουλίες ενημέρωσης του κοινού, παράλληλα με εκδόσεις βιβλίων, επιστημονικών περιοδικών, πληροφοριακών δελτίων και ηλεκτρονικών πολυμέσων.

Ειδικότερα, το **“BIONIAN” Cluster** σκοπεύει να:

1. εφαρμόσει δοκιμασμένα, πολύ αποτελεσματικά κάθετα, οριζόντια ή υβριδικά μοντέλα επιχειρηματικής ανάπτυξης
2. δημιουργήσει υψηλής στάθμης εξειδικευμένο στη Βιοτεχνολογία επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό στις Επιχειρήσεις
3. σφυρηλατήσει στρατηγικές συμμαχίες και συμφωνίες συνεργασίας που θα διασφαλίσουν αμοιβαία συμπληρωματικές δράσεις
4. προαγάγει την παραγωγή κατοχυρωμένων προϊόντων
5. ομαλοποιήσει τη διαδικασίες και πρακτικές αποδοτικής εμπορικής εκμετάλλευσης, ενισχύοντας την οικονομική ανάπτυξη
6. προσελκύσει επενδυτικά κεφάλαια από την Ελλάδα και το εξωτερικό, με την εισαγωγή του Δείκτη Βιοτεχνολογίας στη ΝΑ Ευρώπη (Southeast Europe Biotech Index), ως μέσου προώθησης της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας στη παγκόσμια σκηνή
7. δημιουργήσει Ελληνικού ταμείου Βιοτεχνολογίας (Biotech Venture Capital Fund).

Το **Cluster Επιστημών Ζωής** αναμένεται να επιταχύνει την ανάπτυξη Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων στο πεδίο της επιστημονικής καινοτομίας, καθώς και να συνεργαστεί με χρηματοπιστωτικά σχήματα και ομάδες επενδυτών, που θα επιτρέψουν ταχύτερη υλοποίηση των βραχυπρόθεσμων στόχων του.

Ο δομικός ρόλος του BIONIAN Cluster στην ανάπτυξη οργανωτικής καινοτομίας.

Καινοτομία επίσης υπάρχει και ως προς τον τρόπο που το BIONIAN Cluster επιτυγχάνει την αυτό-διοίκησή του με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα: επειδή λειτουργεί με βάση τα κριτήρια της ελεύθερης αγοράς και αποσκοπεί στην κερδοφόρο αυτο-συντήρησή του σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον, συνεργασίες με άλλους σχηματισμούς, υψηλής απήχησης Clusters και συμπράξεις στο πεδίο των Βιο-επιστημών με μεγάλη εμπειρία, συνιστούν απόλυτη και κορυφαία προτεραιότητα. Η συγκέντρωση Επιχειρήσεων με κοινούς στόχους θα οδηγήσει σε εποικοδομητική συνεργασία και μειωμένο λειτουργικό κόστος, με παράλληλη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Το Cluster υποστηρίζει πλήρως τη δημιουργία start-up, spin-out and spin-off Εταιρειών, διασφαλίζει τη διευκόλυνση σε θέματα μεταφοράς τεχνολογίας, προσφέρει ευρύ φάσμα παράπλευρων υπηρεσιών και παρέχει πρόσβαση σε πλήθος ευκαιριών με συνεργαζόμενα Clusters, μέσω της EUROPABIO, και μέσω της Ευρωπαϊκής ένωσης Cluster στην οποία ο φορέας αρωγός συμμετάσχει, και των προγραμμάτων Πλαισίου της Ε.Ε.

Η πρόταση του **BIONIAN Cluster**, αποσκοπεί στη κάλυψη της ανάγκης που εκδηλώνεται στο δίκτυο των Ευρωπαϊκών συστάδων (Clusters) Βιοτεχνολογίας με τη δημιουργία παγκόσμιας κλάσης Cluster Επιστημών Ζωής/ Βιοτεχνολογίας στην Ελλάδα, σε στρατηγική θέση-κόμβο της ΝΑ Ευρώπης, ανατολικής Μεσογείου και Ασίας.

Με **όραμα** να γίνει η Ελλάδα, μέσω της Βιοτεχνολογίας, πόλος έλξης, να ενισχυθεί η καινοτομία και η ανταγωνιστικότητα με θέσεις εργασίας και οικονομική ευμάρεια, και αξιοποιώντας το επιστημονικό δυναμικό της Ελλάδας και Διασποράς, το BIONIAN cluster θα επικεντρωθεί στις *Επιστήμες Υγείας & τις Επιστήμες Περιβαλλοντικής Υγείας*. Με σκοπό να καταστεί η Ελλάδα κέντρο της Καινοτομίας στο χώρο της Βιοτεχνολογίας, η πρόταση δημιουργίας του BIONIAN cluster συνιστά μια εξαιρετικά «ισορροπημένη» προσέγγιση, συνδυάζοντας την αριστεία στην ακαδημαϊκή, ερευνητική, βιομηχανική και ηγετική επιχειρηματική κοινότητα της χώρας.

7.5.1 Συμπεράσματα για τα clusters από την ελληνική και διεθνή εμπειρία

Από την ανάλυση της διεθνούς εμπειρίας και πρακτικής προκύπτει ότι:

- Η οργάνωση του cluster είναι πιο αποτελεσματική όταν το κίνητρο για τη δημιουργία του είναι η αξιοποίηση μιας ευκαιρίας και όχι η αντιμετώπιση κάποιας αδυναμίας
- Καθοριστική παράμετρος για την επιτυχία είναι οι «διευκολυντές»/ «μεσίτες» (facilitators/brokers)
- Απαραίτητες οι ευρείες ενημερωτικές εκστρατείες προκειμένου να επικοινωνηθεί στην επιχειρηματική κοινότητα η έννοια και τα οφέλη της συμμετοχής στα cluster
- Cluster εμπορικών επιχειρήσεων δεν δημιουργούνται συχνά. Αντίθετα η σύσταση cluster για την εμπορική προώθηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων μελών αποτελεί συχνό κίνητρο για σύσταση cluster

Βασικά συμπεράσματα από την **Ελληνική εμπειρία και πρακτική**:

Οι υφιστάμενες «συστάδες» εμπορικών επιχειρήσεων που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα, δημιουργήθηκαν:

- είτε αυθόρμητα από δυνάμεις της αγοράς, όπως στην περίπτωση των προμηθευτικών συνεταιρισμών,
- είτε συγκροτήθηκαν στο πλαίσιο ανταπόκρισης των επιχειρήσεων σε προγράμματα ενίσχυσης της δημιουργίας συνεργατικών σχημάτων.

Ενδεικτικές περιπτώσεις δικτύωσης στο χώρο του εμπορίου στην Ελλάδα :

- Προμηθευτικοί συνεταιρισμοί στον χώρο του λιανικού εμπορίου τροφίμων & ποτών (ΕΛΟΜΑΣ, προμηθευτικοί συνεταιρισμοί παντοπωλών)
- Αλυσίδες καταστημάτων λιανικού εμπορίου τροφίμων & ποτών (Ελληνική Διατροφή COOP A.E., ΑΘΗΝΑ Market)
- Συνεταιρισμοί Εμπορικών Καταστημάτων Ηλεκτρικών Ειδών (ΣΕΗΟΣ - Euronics, Electronet, Expert κ.α.)
- Δίκτυα παραγωγών / κατασκευαστών (Κέντρα Επίπλου, ΔΕΠΕΚ)
- Προμηθευτικοί Συνεταιρισμοί Φαρμακοποιών
- Προμηθευτικοί – Καταναλωτικοί Συνεταιρισμοί Εγκαταστατών Υδραυλικών και Ηλεκτρολόγων
- Προμηθευτικά Δίκτυα Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων (Leading Tourism Cluster)

Παράγοντες επιτυχίας που συντελούν στην ανάπτυξη & λειτουργία clusters:

- Ανάληψη της πρωτοβουλίας σύστασης clusters από συντονιστές – επιχειρήσεις ή φορείς (π.χ. σε επίπεδο κλαδικών επαγγελματικών / συνεταιριστικών οργανώσεων)
- Ύπαρξη διευκολυντών / αρωγών που λειτουργούν ως μηχανισμοί ενθάρρυνσης και υλοποίησης της δικτύωσης επιχειρήσεων
- Εστίαση σε ισχυρές υφιστάμενες δραστηριότητες
- Επίτευξη εξωτερικών οικονομιών κλίμακας (π.χ. βελτίωση της διαπραγματευτικής θέσης και την επίτευξη καλύτερων όρων συνεργασίας με τους προμηθευτές)
- Επίτευξη εσωτερικών οικονομιών κλίμακας (π.χ. λειτουργία κοινών εκθεσιακών χώρων / σημείων πώλησης, κοινές αποθήκες, κοινό σύστημα εφοδιασμού).

Δείτε στο Διαδίκτυο:

«Innovation and Clusters»



<http://goo.gl/i3kZX9>

{ Σύνοψη }

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί επιχειρηματικής δικτύωσης (Clusters) ,είναι μία ομάδα ανεξάρτητων, συμπληρωματικών και συν-ανταγωνιστικών φορέων που δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένη βιομηχανική/ οικονομική/ θεματική περιοχή και σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Τα μέλη αυτής της ομάδας στο πλαίσιο του αμοιβαίου συμφέροντος, συνδέονται σε μια αλυσίδα προστιθέμενης αξίας, με ισχυρές αλληλεπιδράσεις και ανταλλαγή πληροφορίας/ γνώσης/ καλών πρακτικών, με κοινούς προμηθευτές ή/ και πελάτες, με από κοινού πρόσβαση και χρήση εγκαταστάσεων, υποδομών και υπηρεσιών, και υπαρκτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε διεθνές επίπεδο. Έτσι «συνεργάζονται» ενώ παραμένουν «ανταγωνιστές» και μαζί έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν επιχειρηματικές ευκαιρίες υψηλής κερδοφορίας και εξωστρέφειας τις οποίες μεμονωμένα τα μέλη του Cluster δεν θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν.

Οι συστάδες επιχειρήσεων – clusters σύμφωνα με το ορισμό του Michael Porter είναι: «...γεωγραφικά κοντινές, επιχειρήσεις και άλλοι φορείς όπως πανεπιστήμια, που αλληλεπιδρούν με την βοήθεια της τεχνολογίας για την υλοποίηση ενεργειών σε συγκεκριμένους τομείς». (Porter, Michael E.(1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.) Οι συστάδες αποτελούνται κατά κύριο λόγο από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας (οριζόντια clusters) ή σε διαφορετικούς κλάδους της διαδικασίας παραγωγής, ανήκουν δηλαδή στην ίδια εφοδιαστική αλυσίδα (κάθετα clusters). Οι επιχειρήσεις αυτές ονομάζονται είτε «επιχειρήσεις-εταίροι», είτε «επιχειρήσεις κορμού».

Όσο η παγκοσμιοποίηση φέρνει τον ανταγωνισμό στο εθνικό και τοπικό επίπεδο, οι παλιοί ανταγωνιστές (επιχειρηματίες την ίδια περιοχή, γειτονιάς) καλούνται να γίνουν σύμμαχοι ώστε να αντεπεξέλθουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Οι συστάδες – clusters επιχειρήσεων αποτελούν πλέον μία μεγάλη πρόκληση, ιδίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες πλήττονται άμεσα από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό

Η συστάδα προέρχεται από τις επιχειρήσεις που την απαρτίζουν αποτελεί όμως μια ξεχωριστή λειτουργική οντότητα, θεσμοθετημένη ή μη. Κάθε επιτυχημένη συστάδα - cluster υλοποιεί αποτελεσματικότερα δράσεις που είτε οι επιχειρήσεις - εταίροι τις προωθούσαν αυτόνομα είτε δεν τις προωθούσαν καθόλου. Στόχος είναι η ενδυνάμωση των επιχειρήσεων – εταίρων της συστάδας αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος από το οποίο η συστάδα αντλεί πόρους και δεξιότητες.

Κλειδί για την επιτυχημένη λειτουργία των συστάδων είναι η συνεχής επικοινωνία και αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων που συμμετέχουν. Στη σημερινή εποχή που οι διαπροσωπικές επαφές τείνουν να εκλείπουν η τεχνολογία συμβάλει αποτελεί εργαλείο διάδρασης των εταίρων και πηγή καινοτομιών. Αποτελεί δηλαδή παράγοντα κρίσιμης σημασίας για την ανάπτυξη των συστάδων επιχειρήσεων.

Τα clusters εμπεριέχουν –εκτός από τις επιχειρήσεις-, κυβερνητικούς και άλλους οργανισμούς, όπως Πανεπιστήμια, φορείς τυποποίησης, Think Tanks, Ινστιτούτα επαγγελματικής κατάρτισης και εμπορικές ενώσεις. Οι φορείς αυτοί παρέχουν εξειδικευμένη κατάρτιση, εκπαίδευση, πληροφόρηση, έρευνα και τεχνολογική υποστήριξη. Ακριβώς, η συμμετοχή τέτοιων φορέων, διαφοροποιεί τα επιχειρηματικά δίκτυα από τις συστάδες επιχειρήσεων (clusters).

Κεφάλαιο 8. Χρηματοδότηση της καινοτομίας

Σκοπός

Σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι η παρουσίαση διαφόρων πηγών και μορφών χρηματοδότησης της καινοτομίας. Επιπρόσθετα, στόχος είναι να παρουσιαστούν οι κύριες χρηματοδοτικές δυνατότητες και προγράμματα ενίσχυσης της καινοτομίας.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Όταν ολοκληρώσετε το κεφάλαιο θα είστε σε θέση να:

- Γνωρίζετε ποιες είναι οι μορφές χρηματοδότησης μιας στρατηγικής ανάπτυξης καινοτομίας
- Περιγράφετε τις πηγές ίδιων και ξένων κεφαλαίων
- Επιλέγετε χρηματοδοτική πηγή με βάση το είδος του καινοτομικού εγχειρήματος
- Αναγνωρίζετε τις δυνατότητες και τα εθνικά / ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης καινοτομικών δραστηριοτήτων

Έννοιες Κλειδιά

- Αυτοχρηματοδότηση
- Ξένα Κεφάλαια
- Κεφάλαιο Κίνησης
- Ίδια Κεφάλαια
- Μακροπρόθεσμα Δάνεια

- Χρηματοδοτική Μίσθωση
- Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών
- Χρηματοδοτικά προγράμματα

8.1 Πηγές και μορφές χρηματοδότησης της καινοτομίας

Στην συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε:

- τις πηγές χρηματοδότησης της καινοτομίας
- τις εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης της καινοτομίας (ανά πηγή)

8.1.1 Εισαγωγή στις πηγές και μορφές χρηματοδότησης

Οι πηγές χρηματοδότησης καινοτομικών δραστηριοτήτων σε μία επιχείρηση μπορεί να είναι:

- Εσωτερικές: αφορούν σε ίδια κεφάλαια, κεφάλαια φίλων – συγγενών και κεφάλαια από μετόχους και επενδυτές της επιχείρησης
- Εξωτερικές: αφορούν σε κεφάλαια που προέρχονται από εξωτερικούς φορείς όπως οι τράπεζες, οι επιχειρήσεις επιχειρηματικών συμμετοχών, εταιρείες leasing καθώς και από δημόσιους πόρους (εθνικοί και ευρωπαϊκοί).

Ο ακόλουθος πίνακας απεικονίζει τις πηγές και τις εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης ανά πηγή.

Πηγές χρηματοδότησης	Μορφές χρηματοδότησης
Εσωτερικές πηγές	Αυτοχρηματοδότηση (ίδια κεφάλαια) Χρηματοδότηση από φίλους ή συγγενείς (με άτοκος δανεισμό ή συμμετοχή στην επιχείρηση) Χρηματοδότηση από επενδυτές και μετόχους (μέσω συμμετοχής στα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης) Χρηματοδότηση από επιχειρηματικούς αγγέλους (business angels)
Εξωτερικές πηγές	Τραπεζικός Δανεισμός Κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital), Χρηματοδοτική μίσθωση (leasing), Επιδοτήσεις

8.1.2 Εσωτερικές πηγές και μορφές χρηματοδότησης

Στην συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε τις ακόλουθες μορφές χρηματοδότησης της καινοτομίας η οποία προέρχεται από εσωτερικές πηγές χρηματοδότησης:

- Την αυτοχρηματοδότηση,
- Τους φίλους και συγγενείς,
- Τους επενδυτές και μέτοχους,
- Τους επιχειρηματικούς αγγέλους (business angels)

Αυτοχρηματοδότηση

Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στα κεφάλαια που μπορεί να εισφέρει ο ίδιος ο επιχειρηματίας στην επιχείρηση που δημιουργεί χωρίς να αποταθεί σε φορείς που παρέχουν χρηματοδότηση ή σε άλλα φυσικά πρόσωπα.

Οι βασικές κατηγορίες αυτοχρηματοδότησης είναι:

- προσωπικές οικονομίες του επιχειρηματία,
- χρήματα που συγκέντρωσε από την πώληση προσωπικών περιουσιακών στοιχείων,
- κεφάλαια που έχει συγκεντρώσει μετά από υποθήκευση προσωπικών περιουσιακών στοιχείων.

Πολλές τράπεζες όταν πρόκειται να χρηματοδοτήσουν μία επιχειρηματική προσπάθεια ελέγχουν το ποσό που βάζει ο επιχειρηματίας από τα δικά του κεφάλαια, δηλαδή το ποσοστό αυτοχρηματοδότησης το οποίο αποτελεί δείκτη εμπιστοσύνης του ίδιου του επιχειρηματία στην προσπάθεια του.

Ένας επιχειρηματίας επιθυμεί να δημιουργήσει μία βιοτεχνία παιδικών ρούχων. Από προσωπικές οικονομίες έχει συγκεντρώσει 25.000 ευρώ. Για να συγκεντρώσει άλλα 25.000 ευρώ πήρε δάνειο στο όνομα από την τράπεζα με εγγύηση ένα το 50% της αξίας ακινήτου που έχει στο όνομα του.

Τα κεφάλαια που διαθέτει ο επιχειρηματίας συνήθως δεν επαρκούν για να ξεκινήσει την δική του επιχειρηματική προσπάθεια. Άλλωστε εάν εξαντλήσει τα οικονομικά του περιθώρια θα είναι εξαιρετικά δύσκολο να αντιμετωπίσει μία έκτακτη ανάγκη ή κάποιο πρόβλημα που θα παρουσιαστεί και θα είναι αναγκασμένος να δανειστεί περισσότερο με υψηλό κόστος.



Στην ιστορία της επιχειρηματικότητας έχουν καταγραφεί εκατοντάδες περιπτώσεις μεγάλων εμπορικών επιχειρήσεων που ξεκίνησαν με ελάχιστα κεφάλαια, προσωπικές οικονομίες των εμπνευστών τους και σήμερα η αξία τους ανέρχεται σε πολλά εκατομμύρια ευρώ. Μια από τις πιο γνωστές εταιρίες ηλεκτρονικών υπολογιστών που προκάλεσε την «επανάσταση» στη χρήση των προσωπικών υπολογιστών η Apple, της οποίας ιδρυτές ήταν ο Στήβεν Τζομπ και ο Στήβεν Γουόσνιακ, ξεκίνησε σε ένα γκαράζ με κεφάλαιο 600 δολαρίων.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι πολλοί επιχειρηματίες στα πρώτα επιχειρηματικά τους βήματα δεν έχουν να εισφέρουν κεφάλαια και προσφέρουν περιουσιακά στοιχεία τα οποία αποτελούν κομμάτι της επιχείρησης.

Ένας επιχειρηματίας μπορεί να εισφέρει στην επιχείρηση του ένα ακίνητο που έχει στο όνομα του για να χρησιμοποιηθεί ως εργαστήριο γραφεία ή αποθήκη. Το ακίνητο αυτό θεωρείται τμήμα του κεφαλαίου που έχει εισφέρει στο επιχειρηματικό του εγχείρημα σε αξία ίση με την αξία που το απέκτησε.

Φίλοι και συγγενείς

Οι φίλοι και συγγενείς αποτελούν τους επόμενους πιθανούς χρηματοδότες του επιχειρηματία. Άλλωστε έχει παρατηρηθεί ότι πολλοί επίδοξοι επιχειρηματίες αλλά και επιχειρηματίες που τελικά ξεκινούν μια επιχειρηματική προσπάθεια έχουν συμβουλευθεί και εμπιστευθεί τη γνώμη συγγενικών ή φιλικών προσώπων ανεξάρτητα της επαγγελματικής και επιχειρηματικής τους εμπειρίας. Στο πλαίσιο αυτών των συζητήσεων φιλικά και συγγενικά πρόσωπα δεσμεύονται να συνδράμουν τον επίδοξο επιχειρηματία συνεισφέροντας χρηματικά κεφάλαια. Η συνδρομή αυτή μπορεί να έχει δύο μορφές.

- Άτοκος Δανεισμός¹².
- Συμμετοχή στην επιχείρηση.

Επενδυτές & Μέτοχοι

Στην κατηγορία αυτοί τοποθετούμε αυτούς οι οποίοι συμμετέχουν στα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης και ανεξάρτητα από το εάν είναι συγγενείς και φίλοι ή όχι προσδοκούν να επωφεληθούν από την τοποθέτηση τους με ένα σημαντικό ποσοστό απόδοσης. Στις μικρότερες επιχειρήσεις αποκτούν ένα κομμάτι της επιχείρησης. Στις επιχειρήσεις με την μορφή της Ανώνυμης Εταιρίας αποκτούν **Μετοχές** δηλαδή έναν αριθμό ίσων μεριδίων με ονομαστική τιμή που αντιπροσωπεύει το χρηματικό ποσό που πλήρωσε ο αρχικός μέτοχος ή επενδυτής και απέκτησε τη μετοχή.

¹² Συγγενείς και φίλοι δανείζουν στον επιχειρηματία κεφάλαια που του λείπουν με τη μορφή συνήθως άτοκου δανεισμού. Ο επιχειρηματίας αποπληρώνει σταδιακά και με δόσεις τα κεφάλαια που δανείστηκε. Όλη αυτή η διαδικασία στηρίζεται στις σχέσεις εμπιστοσύνης του επιχειρηματία με το περιβάλλον του και ουσιαστικά πολλές φορές μοιάζει με «αυτοχρηματοδότηση».

Η πραγματική της τιμή προσδιορίζεται από την προσφορά και τη ζήτηση και εξαρτάται από την οικονομική ευρωστία της εταιρείας. Όταν η εταιρεία τα «πηγαίνει» καλά, σημαίνει ότι πραγματοποιεί κέρδη και διανέμει μερίσματα στους μετόχους της εταιρείας, και αντίστροφα. Η ευθύνη του μετόχου-επενδυτή για τα χρέη και τις υποχρεώσεις της επιχείρησης φτάνει μέχρι την αξία του κεφαλαίου που έχει εισφέρει.

Επιχειρηματικοί Άγγελοι (Business Angels)

Με τον όρο αυτό εννοούνται Ιδιώτες Επενδυτές που οι οποίοι διαθέτουν κεφάλαια και επαγγελματική εμπειρία σε ένα συγκεκριμένο χώρο τα οποία και διαθέτουν σε νέους επιχειρηματίες με τη μορφή μακροπρόθεσμης επένδυσης.

Στην Ελλάδα η χρηματοδότηση με τον τρόπο αυτόν δεν είναι ούτε θεσμοθετημένη ούτε ιδιαίτερα διαδεδομένη όπως είναι διεθνώς και περιορίζεται συνήθως στη χρηματοδότηση από συγγενικά πρόσωπα. Ωστόσο τα επόμενα χρόνια αναμένεται να επεκταθεί και στην Ελλάδα η χρηματοδότηση από ιδιώτες επενδυτές.

8.1.3 Εξωτερικές πηγές και μορφές χρηματοδότησης

Στη συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε τις μορφές χρηματοδότησης οι οποίες προέρχονται από εξωτερικές πηγές:

- Τραπεζικός Δανεισμός
- κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital),
- χρηματοδοτική μίσθωση (leasing),
- Επιδότησεις

Τραπεζικός Δανεισμός

Ο δανεισμός κεφαλαίων από κάποια τράπεζα είναι η πιο συνηθισμένη μορφή χρηματοδότησης. Δαπάνες που μπορεί να καλυφθούν μέσω τραπεζικού δανεισμού αφορούν την απόκτηση επαγγελματικού χώρου, επαγγελματικού εξοπλισμού κλπ. Παρά το γεγονός ότι ο έντονος ανταγωνισμός έχει οδηγήσει τις τράπεζες στην δημιουργία ευέλικτων και χαμηλότοκων δανειακών προϊόντων, αυτός ο τρόπος χρηματοδότησης εξακολουθεί να βασίζεται στη λογική των εξασφαλίσεων/εγγυήσεων για την αποπληρωμή του δανείου.

Πολλοί επιχειρηματίες πιστεύουν ότι οι τράπεζες δανείζουν χρήματα σε εγχειρήματα που δεν έχουν αποφέρει ακόμη ούτε ένα ευρώ. Κάνουν μεγάλο λάθος. Οι περισσότερες τράπεζες απορρίπτουν τις αιτήσεις δανείων υποψήφιων επιχειρηματιών εκτός εάν:

- Ένας πλούσιος συγγενής ή φίλος εγγυηθεί την εξόφληση του δανείου υπογράφοντας ως τριτεγγυητής.
- Ο επιχειρηματίας προσφέρει ως εγγύηση για την εξόφληση του δανείου προσωπικά περιουσιακά στοιχεία όπως π.χ. ένα σπίτι.
- Ο επιχειρηματίας χρειάζεται το δάνειο για να κατασκευάσει ένα κτίριο, το οποίο στην περίπτωση αποτυχίας θα περάσει στην κατοχή της τράπεζας.

Οι τράπεζες παραχωρούν δύο είδη δανείων σε επιχειρηματίες, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα δάνεια. Οι διαφορές τους είναι οι εξής:

- α. **Βραχυπρόθεσμα Δάνεια/ Δάνεια για Κεφάλαια Κίνησης:** Πρόκειται για χρηματοδοτήσεις οι οποίες χορηγούνται προς επιχειρήσεις και σκοπό έχουν να καλύψουν λειτουργικά έξοδα και δαπάνες της. Καλύπτουν δηλαδή τα κενά που αφήνει ο συναλλακτικός τους κύκλος. Ουσιαστικά αποσκοπούν στη βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης και είναι από τη φύση τους μικρής διάρκειας.

Τα δάνεια κεφαλαίου κινήσεως μπορούν να έχουν είτε τη μορφή του «παγίου ορίου» είτε την μορφή του «εφ' άπαξ ορίου».

Τα πιστωτικά ιδρύματα προσφέρουν σήμερα ολοκληρωμένα πακέτα για την κάλυψη των αναγκών ρευστότητας των μικρών εμπορικών επιχειρήσεων ή των ελεύθερων επαγγελματιών. Τέτοια προϊόντα είναι τα *ανοιχτά ή ανακυκλούμενα δάνεια* και οι αλληλόχρεοι λογαριασμοί. Στα ανοιχτά δάνεια οι τράπεζες δίνουν ένα πιστωτικό όριο στον πελάτη τους ως το οποίο μπορεί να δανείζεται. Ο δανειολήπτης μπορεί αν θέλει να εξοφλήσει μέρος ή το σύνολο της οφειλής του, ενώ μπορεί να επαναδανείζεται όταν έχει ανάγκη ως το όριο που του έχει χορηγηθεί, χωρίς να απαιτείται να επιστρέφει σε συγκεκριμένο διάστημα το κεφάλαιο που χρησιμοποίησε, με μοναδική δέσμευση την καταβολή των τόκων στην περίοδο που εκτοκίζει.

- β. **Μακροπρόθεσμα Δάνεια:** Πρόκειται για δάνεια που χορηγούνται προς επιχειρήσεις και σκοπό έχουν να καλύψουν τις ανάγκες απόκτησης εγκαταστάσεων και κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Έχουν πάντοτε τη μορφή τους εφ' άπαξ, καταβάλλονται και εξοφλούνται με βάση συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και προϋποθέσεις και η διάρκειά τους μπορεί να φθάσει έως και 30 χρόνια ανάλογα με το είδος της επένδυσης.

Το επιτόκιο των δανείων αυτών είναι συνήθως χαμηλότερο από το αντίστοιχο επιτόκιο των δανείων κεφαλαίου κίνησης λόγω ακριβώς της μεγαλύτερης διάρκειας αποπληρωμής τους.

Χωρίζονται σε **δάνεια για την απόκτηση επαγγελματικής στέγης** και σε **δάνεια αγοράς πάγιου εξοπλισμού**.

Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Venture Capital)

Τα κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών προσφέρονται από επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να επενδύσουν σε νέες μικρές επιχειρήσεις με πρωτότυπα επιχειρηματικά εγχειρήματα για τις οποίες υπάρχει η εκτίμηση ότι η μελλοντική τους πορεία θα είναι ανοδική και κερδοφόρα με εκρηκτικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Οι εταιρείες Venture Capital χρηματοδοτούν τις επιχειρήσεις – πελάτες τους με αντάλλαγμα την απόκτηση ενός ποσοστού των μετοχών τους. Το ποσοστό αυτό ποικίλει ανάλογα με το ύψος της χρηματοδότησης και το μέγεθος της χρηματοδοτούμενης εμπορικής επιχείρησης, κυμαίνεται περίπου στα επίπεδα του 30%. Η χρονική διάρκεια της επένδυσης κυμαίνεται συνήθως μεταξύ 3 και 7 ετών.

Ο επενδυτικός κίνδυνος είναι υψηλός και οι τοποθετήσεις έχουν μακροπρόθεσμη χρονική διάρκεια. Η εν λόγω έννοια της επένδυσης, ουσιαστικά αφορά χρηματοδότηση χωρίς εξασφαλίσεις και επομένως χωρίς καμία διασφάλιση για την ανάληψη του κινδύνου. Οι επιχειρήσεις που χρηματοδοτούνται είναι συνήθως δυναμικές με καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες και επιχειρηματικά σχέδια που υπόσχονται υψηλές αποδόσεις, ικανές να ανταμείψουν τις εταιρείες Venture Capital για το ρίσκο που αναλαμβάνουν. Η συνεργασία των εταιρειών Venture Capital δεν περιορίζεται μόνο στην παροχή κεφαλαίων αλλά παρέχεται επίσης βοήθεια και σε ό,τι αφορά την *διοίκηση*, το *marketing*, την *στελέχωση* και το *στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης*. Σημαντικές επίσης για την χρηματοδοτούμενη εμπορική επιχείρηση είναι οι σχέσεις της εταιρείας Venture Capital με άλλες επιχειρήσεις της αγοράς που μπορεί να χρησιμεύσουν στην σύναψη συνεργασιών ή στην επίτευξη συμφωνιών.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της χρηματοδότησης μέσω Venture Capital είναι ότι η *επιχείρηση δεν υποχρεούται στην παροχή εγγυήσεων* για το κεφάλαιο που της παρέχεται. Έτσι ακόμα και σε περίπτωση αποτυχίας επιχείρησης, η εταιρεία Venture Capital δεν διεκδικεί επιστροφή των χρημάτων που επένδυσε στην επιχείρηση, εφόσον φυσικά τηρήθηκαν οι όροι της συμφωνίας μεταξύ των δύο πλευρών.

Η αλυσίδα καταστημάτων **Coffeeway** αποτελεί παράδειγμα επιχείρησης που αναπτύχθηκε με κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών. Στόχος της δημιουργίας του ήταν η αναβίωση και ο εκσυγχρονισμός του παραδοσιακού καφεκοπτείου.

Από την αρχή λειτουργίας του, το **Coffeeway** κατάφερε να δημιουργήσει νέες τάσεις στην κατανάλωση του καφέ με την εισαγωγή των αρωματικών καφέδων φίλτρου στην ελληνική αγορά, διαφόρων ποικιλιών γεωγραφικής προέλευσης και τη δημιουργία νέων χαρμανιών. Σύντομα τα **Coffeeway** έκαναν την εμφάνισή τους σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας.

Πρόσθετες πληροφορίες

Στην Ελλάδα υπάρχουν 22 ενεργές εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων (venture capital firms), τα οποία είναι μέλη της Ένωσης Ελληνικών Εταιρειών Επιχειρηματικών Κεφαλαίων. Η λίστα και τα στοιχεία επικοινωνίας των μελών διατίθεται στην ιστοσελίδα: <http://www.hvca.gr/melh.html>.

Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing)

Η Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing) είναι ένας ολοκληρωμένος χρηματοδοτικός μηχανισμός που δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει ή να επεκτείνει τον παραγωγικό εξοπλισμό της χωρίς να διαθέσει τα δικά της κεφάλαια. Τα απαιτούμενα κεφάλαια διατίθενται από την εταιρεία leasing η οποία αγοράζει τον εξοπλισμό σύμφωνα με τις οδηγίες της επιχείρησης. Στη συνέχεια εκμισθώνει τον εξοπλισμό αυτόν στην επιχείρηση για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και για συγκεκριμένο μίσθωμα. Με την λήξη της σύμβασης η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αγοράσει τον εξοπλισμό καταβάλλοντας ένα μικρό ποσό το οποίο δεν μπορεί να υπερβαίνει το 5% της αξίας του εξοπλισμού. Μπορεί εναλλακτικά να επιστρέψει τον εξοπλισμό στην leasing ή να συνεχίσει τη μίσθωση.

Οι δόσεις της μίσθωσης καταβάλλονται μηνιαία, ανά τρίμηνο ή ανά εξάμηνο. Το επιτόκιο για τον υπολογισμό των δόσεων είναι λίγο πιο υψηλό από το αντίστοιχο επιτόκιο δανεισμού. Η επιχείρηση θα κληθεί επίσης να καταβάλλει εφάπαξ και ένα ποσό σε ποσοστό επί της αξίας της επένδυσης για το διαχειριστικό κόστος. Η περίοδος αποπληρωμής ποικίλει από 3 έως και 5 χρόνια, η δε χρηματοδότηση μπορεί να φτάσει μέχρι και το 100% της αξίας του εξοπλισμού.

Ως μορφή χρηματοδότησης παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα ιδιαίτερα για τις νέες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα η επιχείρηση:

- δεν χρειάζεται να καταβάλλει αμέσως τα ποσά που απαιτούνται για την αγορά του αναγκαίου εξοπλισμού γεγονός ουσιώδες για νέες και μικρές επιχειρήσεις με μικρή ρευστότητα,
- δεν αναγκάζεται να καταφύγει σε υπέρμετρο δανεισμό,
- έχει την επιλογή μετά το πέρας της μίσθωσης να αγοράσει τον εξοπλισμό, να τερματίσει ή να ανανεώσει τη σύμβαση,

- απαλλάσσεται από το φόρο για τον εξοπλισμό που μισθώνει αφού το σύνολο των δόσεων αναγνωρίζεται σαν λειτουργική δαπάνη,
- εμφανίζει καλύτερη εικόνα στις οικονομικές της καταστάσεις καθώς δεν επηρεάζονται αρνητικά ορισμένοι χρηματοοικονομικοί δείκτες,
- δεν χρειάζεται να παράσχει μεγάλες εγγυήσεις όπως συμβαίνει με τον τραπεζικό δανεισμό διότι οι διαδικασίες είναι απλούστερες και ταχύτερες.

Επιχορηγήσεις και Επιδότησεις

Τι είναι επιχορήγηση

Επιχορήγηση είναι το ποσό χρημάτων που χορηγείται σε μια επιχείρηση αφού ακολουθηθεί η σχετική διαδικασία υποβολής αίτησης. Δεν καταβάλλονται τόκοι και συνήθως δεν υπάρχει υποχρέωση για επιστροφή των χορηγούμενων κεφαλαίων, με την προϋπόθεση ότι έχουν εκπληρωθεί οι όροι της επιχορήγησης. Σε αρκετές περιπτώσεις για τη λήψη της επιχορήγησης προϋποτίθεται η ταυτόχρονη συμμετοχή του επιχειρηματία στην επένδυση με ίδια κεφάλαια. Οι επιχορηγήσεις χορηγούνται από κρατικούς φορείς και φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, από την Ευρωπαϊκή Ένωση και από άλλους οργανισμούς. Η υποβολή και έγκριση της αίτησης καθώς επίσης και οι διαδικασίες διάθεσης της επιχορήγησης απαιτούν αρκετό χρόνο και προσπάθεια, στοιχεία που πρέπει να συνυπολογιστούν ως «κόστος» για την επιχείρηση. Οι επιδοτήσεις, από την άλλη πλευρά, αφορούν την κάλυψη από κάποιον φορέα (το Κράτος) του κόστους εξασφάλισης δανείου ή της προμήθειας άλλων απαραίτητων συντελεστών, για την πραγματοποίηση της επένδυσης.

Μια επιχείρηση μπορεί να ανατρέξει σε δύο κατηγορίες επιχορηγήσεων

- Επιχορηγήσεις από εθνικούς πόρους
- Επιχορηγήσεις από εθνικούς/ευρωπαϊκούς πόρους

Το καθεστώς των **εθνικών επιδοτήσεων** προβλέπει 5 είδη επιδοτήσεων:

- **Λήψη επιχορήγησης:** Αφορά στην κάλυψη από το Δημόσιο τμήματος της επιλέξιμης επένδυσης.
- **Λήψη επιδότησης χρηματοδοτικής μίσθωσης (Leasing):** Αφορά στην κάλυψη από το Δημόσιο τμήματος των καταβαλλόμενων δόσεων leasing που αφορά την απόκτηση μηχανολογικού εξοπλισμού, όπου η μέγιστη διάρκεια της δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 5 έτη.
- **Φορολογική απαλλαγή:** Αφορά την απαλλαγή από την καταβολή φόρου εισοδήματος μη διανεμόμενων κερδών από το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που ενέχουν υλοποίηση επενδυτικού σχεδίου ή απόκτηση μηχανολογικού εξοπλισμού μέσω leasing για την πρώτη 10ετία από την πραγματοποίηση της επένδυσης. Ειδικότερα για τις δαπάνες έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης προβλέπονται ειδικές φορολογικές απαλλαγές . Ο Κρατικός Προϋπολογισμός για το 2014, προβλέπει (σελ.103) ότι εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων οι δαπάνες επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας κατά το χρόνο της πραγματοποίησής τους προσαυξημένες κατά ποσοστό 30% (αναλύεται περαιτέρω στην υπο-ενότητα 3.3.1).
- **Επιδότηση κόστους δημιουργούμενων θέσεων εργασίας:** Αφορά την κάλυψη για μία διετία τμήματος των μισθολογικών εξόδων για τις δημιουργούμενες θέσεις εργασίας που εντάσσονται στο επενδυτικό σχέδιο και αφορούν την πρώτη 2ετία από την ολοκλήρωση της επένδυσης.

- **Επιδότηση Επιτοκίου:** Το δάνειο είναι έντοκο από την ημερομηνία εκταμίευσης. Το επιτόκιο της δανειακής σύμβασης είναι σταθερό ή κυμαινόμενο για όλη της διάρκειά της. Το μειωμένο επιτόκιο εκτοκισμού του δανείου λογίζεται ως επιδότηση επιτοκίου και συνιστά κρατική ενίσχυση ήσσονος σημασίας (de minimis), σύμφωνα με τον Κανονισμό ΕΚ 1998/2006 για την εφαρμογή των άρθρων 87 και 88 της συνθήκης ήσσονος σημασίας. Η επιδότηση επιτοκίου αφορά το μέρος του δανειακού κεφαλαίου

Όσον αφορά στους **εθνικούς / ευρωπαϊκούς πόρους**, μια επιχείρηση μπορεί να ανατρέξει σε:

- **Επιχειρησιακά Προγράμματα**
- **Κοινοτικές Πρωτοβουλίες**

Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται τα βασικά προγράμματα ενίσχυσης της καινοτομίας.

8.2 Δυνατότητες χρηματοδότησης - προγράμματα ενίσχυσης της καινοτομίας

Στην συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε:

- εθνικά προγράμματα και πρωτοβουλίες χρηματοδότησης δραστηριοτήτων καινοτομίας σε επιχειρήσεις
- ευρωπαϊκά και συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα και πρωτοβουλίες χρηματοδότησης δραστηριοτήτων καινοτομίας σε επιχειρήσεις

8.2.1 Εθνικά προγράμματα - Πρωτοβουλίες

Επενδυτικός Νόμος 4146/2013

Ο νέος Επενδυτικός Νόμος εντάσσεται μέσα στο συνολικό πλαίσιο των πρωτοβουλιών της χώρας για την αναθέρμανση της οικονομίας και περιλαμβάνει επιπλέον δράσεις για την ενίσχυση της εξωστρέφειας, την προώθηση της νέας και νεανικής καινοτομικής επιχειρηματικότητας, την αξιοποίηση νέων επενδυτικών εργαλείων και την ενίσχυση της ρευστότητας.

Κύριοι στόχοι του νέου Επενδυτικού Νόμου είναι οι ακόλουθοι:

- η υγιής επιχειρηματικότητα και οι βιώσιμες θέσεις εργασίας,
- η άμβλυση των οικονομικών ανισοτήτων μεταξύ των περιφερειών
- η ενθάρρυνση της καινοτομίας και των επενδύσεων υψηλής απόδοσης,
- η συμμετοχή της νέας γενιάς στην επιχειρηματικότητα

Βασικά χαρακτηριστικά του Επενδυτικού Νόμου 4146/2013:

Είδος Ενίσχυσης: επιχορήγηση, φορολογικές απαλλαγές, leasing, ευνοϊκά δάνεια

Ωφελούμενοι: Επιχειρήσεις όλων των μεγεθών (με ορισμένες κλαδικές εξαιρέσεις)

Φορέας Διαχείρισης: Περιφέρειες για επενδύσεις μέχρι €3εκατ. και Υπουργείο Ανάπτυξης για άνω των €3εκατ.

Προϋπολογισμός: Αναπροσαρμόζεται ετησίως

[Προϋπολογισμός 2013: 1.4 δις Ευρώ]

Ελάχιστο ύψος επενδυτικού σχεδίου:

- Για μεγάλες επιχειρήσεις 1.000.000 €
- Για μεσαίες επιχειρήσεις 500.000 €

- Για μικρές επιχειρήσεις 300.000 €
- Για πολύ μικρές επιχειρήσεις 200.000 €

Περίοδος Ισχύος: Συνεχώς Ανοικτό – με συγκεκριμένες ημερομηνίες αξιολόγησης προτάσεων (cut-off dates). Η τελευταία προθεσμία ήταν 28/2/2014. Αναμένεται η ανακοίνωση της επόμενης.

Προβλέπονται τα ακόλουθα είδη ενισχύσεων:

- α. Φορολογική απαλλαγή.** Απαλλαγή από 8 έως 10 χρόνια από την καταβολή φόρου εισοδήματος επί των πραγματοποιούμενων προ φόρων κερδών, τα οποία προκύπτουν με βάση τη φορολογική νομοθεσία, από το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το ποσό της φορολογικής απαλλαγής συνιστά ισόποσο αφορολόγητο αποθεματικό.
- β. Επιχορήγηση.** Δωρεάν παροχή χρηματικού ποσού από το Δημόσιο για την κάλυψη τμήματος των ενισχυόμενων δαπανών του επενδυτικού σχεδίου. Το ύψος της επιχορήγησης εξαρτάται από την γεωγραφική περιφέρεια του τόπου υλοποίησης της επένδυσης και το μέγεθος της επιχείρησης και κυμαίνεται από 15-50%. Οι ΜΜΕ ευνοούνται.
- γ. Επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing).** Κάλυψη από το Δημόσιο τμήματος των καταβαλλόμενων δόσεων χρηματοδοτικής μίσθωσης που συνάπτεται για την απόκτηση νέου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού
- δ. Ευνοϊκά δάνεια μέσω του ΕΤΕΑΝ.** Χρηματοδότηση του ποσού που προβλέπεται να καλυφθεί με τραπεζικό δανεισμό με δάνεια χαμηλού κόστους, από τις τράπεζες που συνεργάζονται με το ΕΤΕΑΝ.

Όλες οι ενισχύσεις συνυπολογίζονται για τον καθορισμό του συνολικού ποσοστού ενίσχυσης που χορηγείται στο επενδυτικό σχέδιο.

Οι κατηγορίες επενδύσεων όπως προβλέπονται από το Νόμο είναι οι εξής, μία εκ των οποίων αφορά στην ενίσχυση δραστηριοτήτων τεχνολογικής ανάπτυξης και καινοτομίας:

Κατηγορίες Επενδύσεων	Δικαιούχοι	Σύντομη Περιγραφή (τι προβλέπεται)
Γενική Επιχειρηματικότητα	Όλες οι επιχειρήσεις	Φοροαπαλλαγές κλιμακούμενες έως και 10 χρόνια, μέχρι το 100% του ανώτατου επιτρεπόμενου ύψους ενίσχυσης
Περιφερειακή Συνοχή	Επενδυτές με σχέδια που καλύπτουν τοπικές ανάγκες ή αξιοποιούν τοπικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.	Όλα τα είδη των ενισχύσεων. Το ποσοστό επιχορήγησης και επιδότησης leasing μπορεί να φτάσει μέχρι και το 70% του ανώτατου επιτρεπόμενου ύψους ενίσχυσης. Για τις νέες επιχειρήσεις, το παραπάνω ποσοστό προσαυξάνεται κατά 10%.
Τεχνολογική Ανάπτυξη	Επιχειρήσεις που σχεδιάζουν να επενδύσουν στην καινοτομία και να εκσυγχρονίσουν τεχνολογικά την επιχείρησή τους.	Όλα τα είδη των ενισχύσεων. Το ποσοστό επιχορήγησης και επιδότησης leasing μπορεί να φτάσει μέχρι και το 80% του ανώτατου επιτρεπόμενου ύψους ενίσχυσης.

Κατηγορίες Επενδύσεων	Δικαιούχοι	Σύντομη Περιγραφή (τι προβλέπεται)
Νεανική Επιχειρηματικότητα	Επιχειρήσεις νέων (20 μέχρι 40 ετών).	Ενίσχυση για το σύνολο σχεδόν των δαπανών (και των λειτουργικών) για 5 χρόνια από την έναρξη λειτουργίας. Η συνολική ενίσχυση μπορεί να φτάσει μέχρι 1.000.000 ευρώ.
Μεγάλα Επενδυτικά Σχέδια	Επενδυτές με σχέδια ύψους τουλάχιστον 50.000.000 ευρώ.	Όλα τα είδη των ενισχύσεων μεμονωμένα ή συνδυαστικά. Το ύψος της ενίσχυσης μειώνεται όσο αυξάνει το ύψος της επένδυσης. Η επιχορήγηση-επιδότηση δεν μπορεί να ξεπερνά το 60% της συνολικής ενίσχυσης.
Ολοκληρωμένα Πολυετή Επενδυτικά Σχέδια	Επιχειρηματίες με σχέδια υλοποίησης ολοκληρωμένων πολυετών (2-5 έτη) σχεδίων επιχειρήσεων, για τις οποίες έχει παρέλθει τουλάχιστον πενταετία από τη σύστασή τους, άνω των 2.000.000 ευρώ. Στόχος είναι ο τεχνολογικός, διοικητικός, οργανωτικός, και επιχειρησιακός εκσυγχρονισμός.	Φοροαπαλλαγές μέχρι το 100% του ανώτατου επιτρεπόμενου ύψους ενίσχυσης.

Κατηγορίες Επενδύσεων	Δικαιούχοι	Σύντομη Περιγραφή (τι προβλέπεται)
Σχέδια Συνέργειας και Δικτύωσης (Clustering)	Επιχειρηματικά σχήματα συνέργειας και δικτύωσης 10 τουλάχιστον επιχειρήσεων σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη και πέντε στην υπόλοιπη Ελλάδα, υπό μορφή κοινοπραξίας.	Προβλέπει τη δυνατότητα παροχής κάθε είδους ενίσχυσης.

Η αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου εξαρτάται από συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά τα οποία συμβαδίζουν με την αναπτυξιακή στρατηγική της χώρας όπως η αξιοποίηση περιφερειακών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, η ενσωμάτωση υψηλής τεχνολογίας, η δημιουργία υποδομών εξοικονόμησης ενέργειας και διατήρησης των φυσικών πόρων καθώς και η ανάπτυξη παραγωγικών επενδύσεων.

Περισσότερες πληροφορίες

Διατίθενται μέσα από την ιστοσελίδα του Υπουργείου Ανάπτυξης http://www.mindev.gov.gr/?page_id=3739 και τον ειδικό δικτυακό τόπο του Υπουργείου για τις ενισχύσεις επενδυτικών σχεδίων και την εγκατάσταση – λειτουργία επιχειρήσεων. <http://www.ependyseis.gr/>.

Έμμεσες επιχορηγήσεις μέσω φορολογικών ελαφρύνσεων**1. Φορολογικές ελαφρύνσεις για δαπάνες E&A**

Βάσει του υπάρχοντος θεσμικού πλαισίου, εκπίπτουν από τη φορολογία των επιχειρήσεων οι δαπάνες επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας κατά το χρόνο της πραγματοποίησής τους προσαυξημένες κατά ποσοστό 30%. Η ΓΓΕΤ είναι ο υπεύθυνος φορέας πιστοποίησης των δαπανών αυτών και βάσει συγκεκριμένης διαδικασίας χορηγεί βεβαιώσεις στις επιχειρήσεις για τις δαπάνες αυτές για φορολογική χρήση. Η επέκταση του νόμου φορολογικών κινήτρων για δαπάνες επιχειρήσεων σε ETA έχει επιτευχθεί μέχρι και το 2015.

Συγκεκριμένα, ο **Κρατικός Προϋπολογισμός για το 2014, προβλέπει (σελ.103) ότι εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων οι δαπάνες επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας κατά το χρόνο της πραγματοποίησής τους προσαυξημένες κατά ποσοστό 30%.**

Ειδικά οι δαπάνες που αφορούν πάγιο εξοπλισμό, προκειμένου να προσαυξηθούν, κατανέμονται ισόποσα σε 3 έτη. Δικαιούχοι των παραπάνω εκπτώσεων είναι ΑΕ, ΕΠΕ και λοιπά νομικά πρόσωπα της παρ. 1 του άρθρου 101 του ΚΦΕ. (βλ. ΚΦΕ (άρθρο 31, παρ. 1, περ. ια). **Η διάρκεια χορήγησης είναι απεριόριστη.**

Με Σχέδιο Νόμου που κατατέθηκε στην Βουλή (και τέθηκε σε Διαβούλευση) στα τέλη του 2013, εξειδικεύεται η ευνοϊκή μεταχείριση των δαπανών αυτού του τύπου. Συγκεκριμένα, στο Σχέδιο Νόμου για την «Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία» ορίζεται (Άρθρο 21 – Παροχή κινήτρων για τις δραστηριότητες Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και την Καινοτομία) ότι στους **Ερευνητικούς Φορείς, τις Επιχειρήσεις και τους Λοιπούς Φορείς παρέχονται φορολογικά και άλλα κίνητρα με την μορφή, μεταξύ άλλων, φορολογικών και ασφαλιστικών ελαφρύνσεων, εκπτώσεων και ενισχύσεων για τις επιλέξιμες δαπάνες E&A.**

Το καθαρό εισόδημα των Επιχειρήσεων που προέρχεται από την ανάπτυξη Ερευνητικής δραστηριότητας εξευρίσκεται λογιστικώς με έκπτωση από τα ακαθάριστα έσοδα, όπως αυτά ορίζονται με τις διατάξεις περί φορολογίας εισοδήματος, των επιλέξιμων δαπανών Ε&Α, προσαυξημένων κατά ποσοστό τριάντα τοις εκατό (30%).

Ως επιλέξιμες εν γένει δαπάνες ΕΤΑ αναγνωρίζονται, όσες αφορούν:

- Μελέτη και εκπόνηση πρωτότυπων εργασιών, που έχουν σκοπό την προαγωγή της επιστημονικής γνώσης,
- Μελέτη και εκπόνηση συστηματικών εργασιών που βασίζονται σε υπάρχουσες γνώσεις με σκοπό την προεργασία για την παραγωγή νέων υλικών, προϊόντων ή διατάξεων (συσκευών, μηχανών, κατασκευών κλπ.), την κατάρτιση νέων διαδικασιών συστημάτων ή υπηρεσιών ή την ουσιαστική βελτίωση αυτών που υπάρχουν για συγκεκριμένες εφαρμογές (τεχνολογικές έρευνες).
- Κατάθεση αιτήσεων για χορήγηση διπλώματος ευρεσιτεχνίας στην Ελλάδα και το εξωτερικό,
- Εκτέλεση κατασκευαστικών μελετών (Engineering) για το τελικό προϊόν και την τελική διαμόρφωση του προϊόντος, ώστε να είναι εμπορεύσιμο, δοκιμαστική κατασκευή μικρής σειράς πρωτοτύπων.
- Εκτέλεση βιομηχανικών σχεδίων (Industrial Design).
- Σύνταξη τεχνικών προδιαγραφών για εξαρτήματα, υλικά, διατάξεις και προτύπων προδιαγραφών προϊόντων και μεθόδων εξέτασης και ελέγχου αυτών.
- Οριστική διαμόρφωση του νέου εξοπλισμού, εργαλείων και των προδιαγραφών ελέγχου ποιότητας και παραγωγής.

- Επένδυση στην εφαρμογή έρευνας και επιδοτήσεις για την εκπαίδευση και επιμόρφωση υπαλλήλων.
- Υλοποίηση έργων επίδειξης (Demonstration Projects), εφόσον αυτά συνδυάζονται με δοκιμαστική εφαρμογή νέου προϊόντος ή μεθόδου παραγωγής.
- Εκτέλεση μελετών αγοράς και εμπορίας (Marketing) νέων προϊόντων μιας ερευνητικής μονάδας Ερευνητικών Φορέων, Επιχειρήσεων και Λοιπών Φορέων.
- Εξοπλισμός εργαστηριακής υποδομής και εγκαταστάσεων ημιβιομηχανικών δοκιμών.
- Αμοιβές προσωπικού κάθε κατηγορίας (ερευνητικό, τεχνικό, διοικητικό, έκτακτο), που απασχολούνται στην εκτέλεση του ερευνητικού έργου κατά το χρόνο διάρκειάς του.
- Μετακινήσεις του ερευνητικού προσωπικό στην ημεδαπή ή την αλλοδαπή για συνεργασία με εργαστήρια, για συγκέντρωση πληροφοριών, ανακοίνωση αποτελεσμάτων σχετικών με ερευνητικό έργο που εκτελείται, εκτελέστηκε ή σχεδιάζεται για να εκτελεστεί, συμμετοχή σε σεμινάρια, συνέδρια, επιστημονικές συναντήσεις.
- Αναλώσιμα διάφορα (όπως π.χ. χημικά αντιδραστήρια, μικροεξαρτήματα και όργανα μιας χρήσης ή μικρού αριθμού χρήσεων).
- Ανάθεση σε ερευνητικά εργαστήρια του Δημόσιου τομέα ερευνητικού έργου (ή τμήματος) με Προγραμματική Συμφωνία.

Ενδεικτικά, για τα έτη 2009 και 2010 ο αριθμός βεβαιώσεων δαπανών Ε&Α που χορηγήθηκαν από τη ΓΓΕΤ είναι ως εξής:

- 2009: διεκπεραιώθηκαν 26 βεβαιώσεις συνολικού ποσού 44.409.338,73€.

- 2010: διεκπεραιώθηκαν 24 βεβαιώσεις συνολικού ποσού 41.367.601,46€

2. Αφορολόγητα κέρδη για προϊόντα που παράγονται μέσω αξιοποίησης πατέντας

Βάσει του νόμου για τις ευρεσιτεχνίες (Ν. 3842/10, άρθρο 71, ΦΕΚ Α'58/23.4.2010), εκπίπτουν από τη φορολογία τα κέρδη της επιχείρησης από την πώληση προϊόντων παραγωγής της, για την οποία παραγωγή χρησιμοποιήθηκε ευρεσιτεχνία διεθνώς αναγνωρισμένη στο όνομα της ίδιας επιχείρησης που αναπτύχθηκε από την ίδια, απαλλάσσονται από το φόρο εισοδήματος για τρεις συνεχόμενες χρήσεις, αρχής γενομένης από τη χρήση μέσα στην οποία πραγματοποιήθηκαν για πρώτη φορά έσοδα από την πώληση των πιο πάνω προϊόντων.

Η απαλλαγή χορηγείται και όταν τα προϊόντα παράγονται σε εγκαταστάσεις τρίτων. Το 2012 κατατέθηκαν δύο σχετικά αιτήματα στη ΓΓΕΤ.

Περισσότερες πληροφορίες

Διατίθενται από τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ), η οποία είναι αρμόδια αρχή για την πιστοποίηση των δαπανών ΕΤΑΚ από επιχειρήσεις καθώς και την βεβαίωση παραγωγής προϊόντων μέσω αξιοποίησης πατέντας.

Ιστοσελίδα ΓΓΕΤ: <http://www.gsrt.gr>

Πηγές – πρόσθετη βιβλιογραφία:

- «Φορολογικές εκπτώσεις δαπανών επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας των επιχειρήσεων», ΙΟΒΕ. Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών

- Σχέδιο νόμου για την «Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία» (Δεκέμβριος 2013) Άρθρο 21 – Παροχή κινήτρων για τις δραστηριότητες Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και την Καινοτομία.
- ΓΓΕΤ (2012) Έκθεση Πεπραγμένων της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας για το 2012
- ΓΓΕΤ (2012) «Οι φορολογικές εκπτώσεις δαπανών επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας των επιχειρήσεων»

Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ETEAN)

Το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ETEAN ΑΕ) είναι πρωτοποριακό εταιρικό σχήμα δημοσίου συμφέροντος και αποτελεί αναπτυξιακού χαρακτήρα θεσμό, συμπληρωματικό του εγχώριου χρηματοπιστωτικού συστήματος, για την ενίσχυση των μεσαίων, μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας & Ανάπτυξης, ETEAN ΑΕ, καθολικό διάδοχο σχήμα της ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ, συστάθηκε με τον Νόμο 3912/2011 (ΦΕΚ Α'17/17.2.2011), με αρχικό μετοχικό κεφάλαιο Ευρώ 1,7 δις (Ευρώ 1,5 δις ομόλογα του Ελληνικού Δημοσίου και περίπου Ευρώ 213 εκατ. σε μετρητά.)

Η ίδρυση της ETEAN ΑΕ ανατρέχει στο 2003, όταν ιδρύθηκε το Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων, (ΤΕΜΠΜΕ Α.Ε.), μία ανώνυμη εταιρία του Ελληνικού Δημοσίου με σκοπό τη διευκόλυνση της πρόσβασης των ΜΜΕ στην χρηματοπιστωτική αγορά, και μετοχικό κεφάλαιο (€ 240.000.000) συγχρηματοδοτούμενο από την Ε.Ε./ΕΤΠΑ (67%) και το Ελληνικό Δημόσιο (33%). Το ΤΕΜΠΜΕ επιτέλεσε ένα υψηλής προστιθέμενης αξίας διαμεσολαβητικό έργο, καθώς επέτρεψε την πρόσβαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην τραπεζική χρηματοδότηση αναλαμβάνοντας μέρος του κινδύνου που δεν αναλάμβαναν οι τράπεζες.

Σήμερα η ΕΤΕΑΝ ΑΕ, έχει κατακτήσει ένα διευρυμένο μερίδιο στην διαμεσολάβηση χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρέχοντας πλέον, εκτός από την εγγυήσή της, και άλλα σύγχρονα χρηματοοικονομικά προϊόντα, μέσω της δημιουργίας ταμείων ειδικού σκοπού από τα οποία εξασφαλίζονται χρηματοδοτήσεις χαμηλού κόστους.

Το ΕΤΕΑΝ έχει συστήσει 4 Ταμεία συγκεκριμένου σκοπού, εκ των οποίων το Ταμείο Επιχειρηματικότητας (ΤΕΠΙΧ) αποσκοπεί στη χρηματοδότηση Προγραμμάτων και Δράσεων **με στόχο την ενίσχυση των οικονομικά βιώσιμων Μεσαίων, Μικρών και πολύ Μικρών Επιχειρήσεων**. Απευθύνεται σε επιχειρήσεις κάθε νομικής μορφής, που βρίσκονται σε οποιοδήποτε στάδιο λειτουργίας (υφιστάμενες, νεοφυείς και υπό σύσταση).

Οι Δράσεις του Ταμείου στοχεύουν στην κάλυψη των εξόδων ίδρυσης ή/και ανάπτυξης των επιχειρήσεων, την υλοποίηση επενδύσεων, την κάλυψη αναγκών ρευστότητας, την ενίσχυση εξωστρέφειας και τη **δημιουργία νέων ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών**.

Το Ταμείο Επιχειρηματικότητας χρηματοδοτεί τις παρακάτω τρέχουσες δράσεις οι οποίες (μεταξύ άλλων) ενισχύουν τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών:

- **«Επιχειρηματική Επανεκκίνηση»:** Η Δράση συνολικού προϋπολογισμού €550 εκ. αφορά χρηματοδότηση επενδυτικών σχεδίων και χορήγηση κεφαλαίων κίνησης.
- **«Ταμείο Εγγυοδοσίας»:** Το Ταμείο δραστηριοποιείται στην παροχή εγγυήσεων σε δάνεια βιώσιμων επενδυτικών σχεδίων και σχεδίων επιχειρηματικής ανάπτυξης, στα οποία περιλαμβάνονται κεφάλαια κίνησης και προκαταβολές έναντι επιχορήγησης εγκεκριμένων προγραμμάτων του ΕΣΠΑ.

Η διαδικασία υποβολής των αιτημάτων για κάθε Πρόγραμμα/Δράση, πραγματοποιείται μέσω των συνεργαζόμενων Τραπεζών.

Επισκόπηση δράσης «**Επιχειρηματική Επανεκκίνηση**»

Η Δράση έχει ως **στόχο** την προώθηση της επιχειρηματικότητας, τη διευκόλυνση της πρόσβασης των επιχειρήσεων στη χρηματοδότηση, την ενίσχυση των επενδύσεων μέσω της παροχής δανείων με ευνοϊκούς όρους.

Επιλέξιμες για χρηματοδότηση είναι οι υφιστάμενες και υπό ίδρυση πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις των επιλέξιμων οικονομικών κλάδων που αναπτύσσουν βιώσιμη επιχειρηματική δράση στην ελληνική επικράτεια.

Τα δάνεια θα παρέχονται με ευνοϊκούς όρους και θα αφορούν:

- α. δάνεια επιχειρηματικής ανάπτυξης ειδικού σκοπού (κεφάλαια κίνησης), με εύρος από €10.000 έως €300.000 ανάλογα με τις λειτουργικές ανάγκες της επιχειρήσεως, ενώ η διάρκεια αποπληρωμής τους δεν θα υπερβαίνει τους 48 μήνες.
- β. σε δάνεια που χρηματοδοτούν επενδυτικά σχέδια επιχειρήσεων με εύρος που θα διαμορφώνεται από €10.000 έως €800.000, με διάρκεια 5-12 έτη και δυνατότητα περιόδου χάριτος από 6 μήνες έως 2 έτη, ανάλογα με το χρόνο υλοποίησης της επένδυσης.

Το κόστος των δανείων που θα χορηγηθούν από τη συγκεκριμένη δράση είναι ιδιαίτερα ευνοϊκό για τις επιχειρήσεις καθώς, λόγω της σχέσης συνεπένδυσης μεταξύ Ταμείου και τραπεζών (1:1) και δεδομένου ότι τα κεφάλαια του Ταμείου Επιχειρηματικότητας εισφέρονται άτοκα, η επιτοκιακή επιβάρυνση περιορίζεται στο 50% του κατά περίπτωση ισχύοντος επιτοκίου του τραπεζικού δανεισμού της επιχείρησης.

Συνεργαζόμενες Τράπεζες για τη Δράση «ΤΕΠΙΧ - Επιχειρηματική Επανεκκίνηση»:

- Εθνική Τράπεζα Ελλάδος
- Alpha Τράπεζα
- Eurobank
- Νέα Proton Τράπεζα
- Συνεταιριστική Τράπεζα Δυτικής Μακεδονίας
- Συνεταιριστική Τράπεζα Ηπείρου
- Παγκρήτια Συνεταιριστική
- Συνεταιριστική Τράπεζα Καρδίτσας
- Τράπεζα Αττικής
- Τράπεζα Πειραιώς
- Συνεταιριστική Τράπεζα Χανίων
- Συνεταιριστική Τράπεζα Θεσσαλίας
- Probank
- Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο

Προθεσμία υποβολής αιτημάτων: **30/6/2014**

Επισκόπηση δράσης «**Ταμείο Εγγυοδοσίας**»

Το Ταμείο Εγγυοδοσίας του Ταμείου Επιχειρηματικότητας (ΤΕ-ΤΕΠΙΧ) παρέχει εγγυήσεις σε επιχειρηματικά δάνεια βιώσιμων επενδυτικών σχεδίων και ώριμων σχεδίων επιχειρηματικής ανάπτυξης στα οποία περιλαμβάνονται κεφάλαια κίνησης και προκαταβολές έναντι επιχορήγησης εγκεκριμένων προγραμμάτων του ΕΣΠΑ.

Το Ταμείο Εγγυοδοσίας, ως μέσο χρηματοοικονομικής τεχνικής, αποτελεί ξεχωριστή χρηματοδοτική μονάδα εντός της ΕΤΕΑΝ Α.Ε. . Οι πόροι του ΤΕ-ΤΕΠΙΧ, οι οποίοι θα χρησιμοποιηθούν για την κάλυψη των τελικών καταπτώσεων των εγγυημένων δανείων προέρχονται από το Ταμείο Επιχειρηματικότητας το οποίο συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και Εθνικούς πόρους.

Επιλέξιμες για την παροχή εγγυήσεων του ΤΕ-ΤΕΠΙΧ είναι οι υφιστάμενες και υπό ίδρυση πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις των επιλέξιμων οικονομικών κλάδων που αναπτύσσουν βιώσιμη επιχειρηματική δράση στην ελληνική επικράτεια.

Οι ενδιαφερόμενοι επιχειρηματίες απευθύνονται στις συνεργαζόμενες Τράπεζες, οι οποίες είναι αρμόδιες για :

- την εξέταση των επενδυτικών και επιχειρηματικών σχεδίων,
- την έγκριση των δανείων και
- την υποβολή των σχετικών αιτημάτων για την παροχή εγγύησης στην ΕΤΕΑΝ ΑΕ με πόρους του Ταμείου Εγγυοδοσίας ΤΕΠΙΧ

Συνεργαζόμενες Τράπεζες για τη Δράση «Ταμείο Εγγυοδοσίας –ΤΕΠΙΧ» :

- Συνεταιριστική Τράπεζα Δ. Μακεδονίας
- Eurobank
- Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο.
- Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα
- Alpha bank

Προθεσμία υποβολής αιτημάτων: **30/6/2014**

Περισσότερες πληροφορίες

Διατίθενται από την ιστοσελίδα του ΕΤΕΑΝ <http://www.etean.gr/> και τις ιστοσελίδες των συνεργαζόμενων τραπεζών.

8.2.2 Συγχρηματοδοτούμενα Ευρωπαϊκά προγράμματα - Πρωτοβουλίες

Πρόγραμμα Πλαίσιο Horizon 2020 – Γενικές προβλέψεις

Το πρόγραμμα-πλαίσιο «Horizon 2020» υποστηρίζει πλήρως τη στρατηγική “Ευρώπη 2020” που αναδεικνύει την έρευνα και την καινοτομία ως κεντρικούς μοχλούς για την επίτευξη έξυπνης, βιώσιμης και ολοκληρωμένης ανάπτυξης, στοχεύοντας παράλληλα στην αποτελεσματική αντιμετώπιση μειζόνων κοινωνικών προκλήσεων. Το Horizon 2020 αποτελεί βασικό κορμό της Ευρώπης 2020, της Ένωσης Καινοτομίας & του Ευρωπαϊκού Χώρου Έρευνας.

Το πρόγραμμα-πλαίσιο:

- Ανταποκρίνεται στην οικονομική κρίση μέσω της επένδυσης στην καινοτομία και έρευνα με στόχο την ενίσχυση της απασχόλησης και ανάπτυξης στο μέλλον
- Αντιμετωπίζει τις ανησυχίες των λαών σχετικά με τα ως προς το ζην, την ασφάλεια και το περιβάλλον
- Ενδυναμώνει την παγκόσμια θέση της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Έρευνα, Καινοτομία και Τεχνολογία

Το πρόγραμμα πλαίσιο «Horizon 2020» αποτελεί τη συνένωση και συνέχεια των ακόλουθων προγραμμάτων και πρωτοβουλιών της ΕΕ:

- του 7ου Προγράμματος Πλαισίου για την Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη (7th Framework Programme for Research and Technological Development)
- των τμημάτων που αφορούν την καινοτομία του Προγράμματος Πλαισίου για την Ανταγωνιστικότητα και την Καινοτομία (Competitiveness and Innovation Framework Programme)

- των προγραμμάτων του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Καινοτομίας και Τεχνολογίας (European Institute of Innovation and Technology).

Μέσω του Horizon 2020 θα διατεθούν συνολικά **80 δις €** για τη στήριξη της έρευνας και καινοτομίας στην Ευρώπη, την περίοδο 2014-2020.

Βασικά χαρακτηριστικά του Horizon 2020

Τα βασικά χαρακτηριστικά του Horizon 2020 είναι τα ακόλουθα:

- συνενώνει τρία ξεχωριστά προγράμματα / πρωτοβουλίες (7ο ΠΠ, CIP, EIT-Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Τεχνολογίας) σ' ένα **ενιαίο πρόγραμμα - πλαίσιο**
- εστιάζει σε **περισσότερη καινοτομία**, από την έρευνα μέχρι και την παραγωγή προϊόντος / εμπόριο (from research to retail) και αφορά όλες τις μορφές καινοτομίας (τεχνολογική καινοτομία, μη τεχνολογική καινοτομία, κοινωνική καινοτομία κ.λπ.).
- εστιάζει σε **κοινωνικές προκλήσεις** που αντιμετωπίζει η κοινωνία της Ε.Ε. π.χ. υγεία, καθαρή ενέργεια και μεταφορά
- παρέχει **απλοποιημένη πρόσβαση**, για όλες τις εταιρείες, πανεπιστήμια, ινστιτούτα σε όλες τις χώρες της Ε. Ένωσης και πέρα από αυτές
- **περιλαμβάνει νέες μορφές στήριξης**: Βραβεία (επιβράβευσης, κινήτρου), υποστήριξη ειδικών δράσεων ΜμΕ σε τρεις φάσεις (από την ιδέα στην αγορά)
- **αξιοποιεί οικονομικά μέσα** όπως: πρόσβαση σε χρηματοδότηση κινδύνου (δάνεια, εγγυήσεις, ίδια χρηματοδότηση -equity μέσω:
 - debt facility (δάνεια σε ένα δικαιούχο για έρευνα και καινοτομία),
 - εγγυήσεις σε ενδιάμεσους και

- δάνεια για ΜμΕ έντασης γνώσης συμπληρωματικά του Loan Guarantee Facility για ΜμΕ του COSME (Πρόγραμμα για την Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων και ΜμΕ).

Οι άξονες προτεραιότητας του Horizon 2020

Το πρόγραμμα πλαίσιο Horizon 2020 εστιάζει σε τρεις άξονες:

- Αριστεία Επιστήμης (Excellent Science)
- Βιομηχανική Ηγεσία (Industrial Leadership)
- Κοινωνικές Προκλήσεις (Societal Challenges)

Ο Άξονας Προτεραιότητας «Αριστεία Επιστήμης»

Αναγκαιότητα για την προτεραιότητα «Αριστεία Επιστήμης»:

- Η επιστήμη παγκόσμιας εμβέλειας είναι το θεμέλιο των τεχνολογιών του αύριο, των θέσεων εργασίας και της ευημερίας.
- Η Ευρώπη χρειάζεται να αναπτύξει, να προσελκύσει & να διατηρήσει το ερευνητικό ταλέντο της.
- Οι Ερευνητές χρειάζονται πρόσβαση στις καλύτερες υποδομές.

Η προτεραιότητα «Αριστεία Επιστήμης» **ενισχύει δράσεις** που αφορούν στα ακόλουθα:

- **Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Έρευνας** (έρευνα στα σύνορα της γνώσης από τις καλύτερες ομάδες ερευνητών)
- **Μελλοντικές & Αναδυόμενες Τεχνολογίες** (συνεργατική έρευνα για την ανάδειξη νέων πεδίων έρευνας και καινοτομίας)
- **Δράσεις Marie Curie** (εκπαίδευση και ανάπτυξη σταδιοδρομίας)
- **Υποδομές Έρευνας** (εξασφάλιση πρόσβασης σε εγκαταστάσεις παγκόσμιας κλάσης, συμπεριλαμβάνονται οι ηλεκτρονικές υποδομές)

Ο Άξονας Προτεραιότητας «Βιομηχανική Ηγεσία»

Αναγκαιότητα για την προτεραιότητα «Βιομηχανική Ηγεσία»:

- Η επιστήμη παγκόσμιας εμβέλειας είναι το θεμέλιο των τεχνολογιών του αύριο, των θέσεων εργασίας και της ευημερίας.
- Η Ευρώπη χρειάζεται να αναπτύξει, να προσελκύσει & να διατηρήσει το ερευνητικό ταλέντο.
- Οι Ερευνητές χρειάζονται πρόσβαση στις καλύτερες υποδομές.

Η προτεραιότητα «Βιομηχανική Ηγεσία» **ενισχύει δράσεις** για:

- Υπεροχή στις "Key Enabling Technologies" και στις Βιομηχανικές Τεχνολογίες:
 - Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας,
 - Νανοτεχνολογίες,
 - Προηγμένα υλικά,
 - Βιοτεχνολογίες,
 - Τεχνολογίες βιομηχανικής παραγωγής,
 - Διάστημα
- Πρόσβαση σε χρηματοδότηση υψηλού κινδύνου: μόχλευση ιδιωτικής χρηματοδότησης και επιχειρηματικού κεφαλαίου για έρευνα & καινοτομία
- Καινοτομία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις: ενθάρρυνση όλων των μορφών καινοτομίας σε όλους τους τύπους των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ)

Ο Άξονας Προτεραιότητας «Κοινωνικές Προκλήσεις»

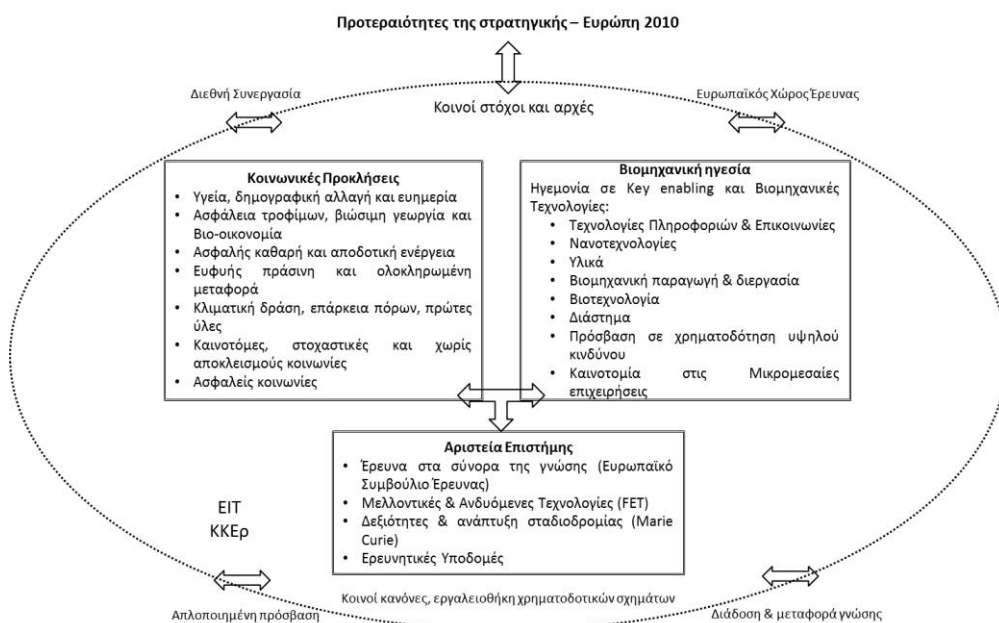
Αναγκαιότητα για την προτεραιότητα «Κοινωνικές προκλήσεις»:

- Οι στόχοι πολιτικής της Ε.Ε. (κλίμα, περιβάλλον, ενέργεια, μεταφορά κλπ) δεν μπορούν να επιτευχθούν χωρίς καινοτομία.
- Οι ριζοσπαστικές (breakthrough) λύσεις προέρχονται από πολυεπιστημονικές συνεργασίες, συμπεριλαμβάνοντας τις κοινωνικές & ανθρωπιστικές επιστήμες.
- Οι ελπιδοφόρες λύσεις χρειάζεται να δοκιμασθούν, να επιδειχθούν και να επιβεβαιωθούν σε μεγαλύτερη κλίμακα.

Η προτεραιότητα «Κοινωνικές Προκλήσεις» **ενισχύει δράσεις** για τους ακόλουθους τομείς:

- Υγεία, δημογραφική αλλαγή και ευημερία
- Ασφάλεια τροφίμων, βιώσιμη γεωργία, θαλάσσιοι πόροι & πόροι ναυτιλίας, βιο-οικονομία
- Ασφαλής, καθαρή και αποδοτική ενέργεια
- Ευφυείς, πράσινες και ολοκληρωμένες μεταφορές
- Κλιματική δράση, επάρκεια πόρων και πρώτες ύλες
- Η Ευρώπη σε ένα Μεταβαλλόμενο Κόσμο: Καινοτόμες, Στοχαστικές και Χωρίς Αποκλεισμούς Κοινωνίες
- Ασφαλείς Κοινωνίες: Προστατεύοντας την ελευθερία και Ασφάλεια της Ευρώπης και των Πολιτών της

Το ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζει τους 3 βασικούς άξονες προτεραιότητας του Horizon 2020.



Εφαρμογή – Διαχείριση – Δικαιούχοι του Horizon 2020

Διαχείριση: η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (διάφορες Γ. Διευθύνσεις-συντονιστής ΓΔ Ε-ΤΑ&Κ) και οι διάφοροι φορείς διαχείρισης της ΕΕ με ανοικτές προκηρύξεις προς όλους τους δικαιούχους φορείς όλων των Κ-Μ (χωρίς εμπλοκή Κ-Μ) αλλά και συνδεόμενων και λοιπών χωρών (διεθνής συνεργασία ανάλογα με τους όρους της κάθε προκήρυξης).

Δικαιούχοι: Επιχειρήσεις, περιλαμβανομένων των ΜΜΕ, Πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, αλλά και λοιποί φορείς, περιλαμβανομένων των φορέων χρηματοδότησης των Κ-Μ.

Κανόνες συμμετοχής στο Horizon 2020

Θεσπίζεται νέο ενιαίο σύνολο κανόνων:

- Προσαρμοσμένο σε όλο τον κύκλο έρευνας και καινοτομίας
- Καλύπτοντας όλα τα ερευνητικά προγράμματα και χρηματοδοτικούς φορείς

- Ευθυγραμμισμένο με τον οικονομικό κανονισμό της Ε. Ένωσης ο οποίος συνάδει με τα νέα ευρωπαϊκά προγράμματα
- Ειδικότερα,
- Ένα έργο – ένα ποσοστό χρηματοδότησης
 - Ανώτατο όριο χρηματοδότησης 100% του άμεσου κόστους (εκτός από τις δράσεις καινοτομίας, όπου το ανώτατο όριο 70%) για όλους τους δικαιούχους (Επιχειρήσεις, ΑΕΙ κλπ)
 - Δυνατότητα επιχορήγησης έως και 100% για δράσεις κοντά στην αγορά για μη κερδοσκοπικούς φορείς - «non profit entities»
 - Δυνατότητα πρόσθετης αμοιβής ανά ερευνητή, που θα δραστηριοποιείται σε έργα του “Horizon”, ύψους 8.000€ /ετησίως (επιπρόσθετα του μισθού).
 - Δυνατότητα χρέωσης δαπανών ιδιοκτητών ΜμΕ και φυσικών προσώπων χωρίς μισθό στη βάση της κλίμακας κόστους της μονάδας (on the basis of scale of unit cost)
 - Έμμεσες επιλέξιμες δαπάνες: κατ’ αποκοπήν (a flat rate of) ποσοστό 25% από τις άμεσες επιλέξιμες δαπάνες.
- Απλά κριτήρια αξιολόγησης
 - Αριστεία – Επίπτωση - Υλοποίηση (Αριστεία μόνο για το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Έρευνας)
- Νέοι τύποι χρηματοδότησης που στοχεύουν στην καινοτομία:
 - προ-εμπορική προμήθεια, θέσπιση βραβείων, ειδικά εργαλεία (μέσα εφαρμογής) για δάνεια και ίδια κεφάλαια
- Διεθνής Συμμετοχή:
 - Διευκολυνόμενη, αλλά προστατεύοντας καλύτερα τα συμφέροντα της ΕΕ

- Απλούστεροι κανόνες για επιχορηγήσεις:
 - Ευρύτερη αποδοχή των λογιστικών πρακτικών των συμμετεχόντων για άμεσα κόστη, κατ' αποκοπήν για έμμεσα κόστη, μη καταγραφή ωρών εργασίας (time sheets) για το προσωπικό πλήρους απασχόλησης σε ένα έργο, δυνατότητα για επιχορηγήσεις βασισμένες στα αποτελέσματα, lump-sum
- Λιγότεροι, καλύτερα στοχευμένοι λογιστικοί και άλλοι έλεγχοι
 - Το χαμηλότερο δυνατό επίπεδο των απαιτήσεων για υποβολή πιστοποιητικών χωρίς να υπονομεύεται η χρηστή δημοσιονομική διαχείριση
 - Στρατηγική ελέγχου επικεντρωμένη στην πρόληψη του κινδύνου και της απάτης
- Πιο συνεκτικοί κανόνες για την πνευματική ιδιοκτησία
 - Ισορροπία ανάμεσα στη νόμιμη ασφάλεια και στην ευελιξία
 - Εξειδικευμένες διατάξεις για τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας για νέους τύπους χρηματοδότησης
 - Μια νέα έμφαση σε ανοικτή πρόσβαση για ερευνητικές δημοσιεύσεις

Κύριες κατηγορίες δράσεων και ύψος χρηματοδότησης

- **Έργα Έρευνας και Καινοτομίας (Research & Innovation Actions):** έργα ερευνητικές δραστηριότητες (βασικής και εφαρμοσμένη έρευνα). Δυνατότητα για υποστηρικτικές πιλοτικές δραστηριότητες και δράσεις επίδειξης (demonstration). Το ύψος της χρηματοδότησης από την Ε.Ε. είναι **100%**. Ο ελάχιστος αριθμός συμμετεχόντων (εταίρων) είναι 3 από 3 διαφορετικές χώρες (κράτη-μέλη της ΕΕ ή τρίτες χώρες συνδεδεμένες με την ΕΕ)

- **Έργα Καινοτομίας (Innovation Actions):** έργα με αντικείμενο δραστηριότητες που στοχεύουν άμεσα στην παραγωγή σχεδίων και διατάξεων για νέα ή βελτιωμένα προϊόντα, διαδικασίες ή υπηρεσίες. Μεταξύ άλλων αφορούν σε δημιουργία πρωτοτύπων, σε πιλοτική / δοκιμαστική εφαρμογή προϊόντων / πρωτοτύπων κτλ. Το ύψος χρηματοδότησης από την Ε.Ε. είναι **70%**. Ο ελάχιστος αριθμός συμμετεχόντων (εταίρων) είναι 3 από 3 διαφορετικές χώρες (κράτη-μέλη της ΕΕ ή τρίτες χώρες συνδεδεμένες με την ΕΕ)
- **Συντονιστικά και Υποστηρικτικά Έργα (Coordination & Support Actions):** Δράσεις που αφορούν στη διάδοση και προβολή του Horizon 2020, την ευαισθητοποίηση, τη δικτύωση ερευνητών/ επιχειρήσεων / φορέων, στρατηγικό σχεδιασμό κτλ. Το ύψος χρηματοδότησης από την Ε.Ε. είναι **100%**. Ο ελάχιστος αριθμός συμμετεχόντων είναι ένας.
- **Έργα ΜΜΕ (SME Instruments):** επικεντρώνεται σε όλους τους τύπους **καινοτόμων ΜΜΕ** που επιδεικνύουν ισχυρή ικανότητα για ανάπτυξη, εξέλιξη και εξωστρέφεια. Παρέχεται σταδιακή υποστήριξη που καλύπτει ολόκληρο τον κύκλο καινοτομίας σε τρεις φάσεις. Συμπληρώνεται από mentoring και υπηρεσία καθοδήγησης. Κάθε φάση είναι ανοικτή για νέο-εισερχόμενους ενώ η ένταξη στη 2^η και 3^η φάση δεν προ-απαιτεί την ένταξη στις προηγούμενες φάσεις.

Προβλεπόμενη χρηματοδότηση ανά άξονα προτεραιότητας

Στους ακόλουθους πίνακες παρέχεται επισκόπηση των συνολικών προϋπολογισμών ανά πρόγραμμα του Horizon 2020.

Άξονας 1 - Αριστεία Επιστήμης (Excellent Science)

Η προβλεπόμενη χρηματοδότηση (σε εκ. ευρώ) του Άξονα 1 για την περίοδο 2014-2020 σε είναι:

Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Έρευνας	13 095
Μελλοντικές & αναδυόμενες Τεχνολογίες	2 696
Δράσεις Marie Curie	6 162
Υποδομές Έρευνας (συμπεριλαμβανομένων & των ηλεκτρονικών υποδομών)	2 488

Άξονας 2 - Βιομηχανική Ηγεσία (Industrial Leadership)

Η προβλεπόμενη χρηματοδότηση (σε εκ. ευρώ) του Άξονα 2 για την περίοδο 2014-2020 είναι:

Υπεροχή στις “Key Enabling Technologies” και στις Βιομηχανικές Τεχνολογίες:	13 557
<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας • Νανοτεχνολογίες • Προηγμένα Υλικά • Βιοτεχνολογίες • Τεχνολογίες βιομηχανικής παραγωγής • Διάστημα 	
Πρόσβαση σε χρηματοδότηση υψηλού κινδύνου	2 842
Καινοτομία στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις	616

Άξονας 3 - Κοινωνικές Προκλήσεις (Societal Challenges)

Η προβλεπόμενη χρηματοδότηση (σε εκ. ευρώ) του Άξονα 3 για την περίοδο 2014-2020 σε είναι:

Υγεία, δημογραφική αλλαγή και ευημέρια.	7 472
Ασφάλεια τροφίμων. Βιώσιμη γεωργία, θαλάσσιοι πόροι & πόροι ναυτιλίας, βιο-οικονομία.	3 851
Ασφαλής, καθαρή και αποδοτική ενέργεια.	5 931
Ευφυείς, πράσινες και ολοκληρωμένες μεταφορές.	6 339

Κλιματική δράση, επάρκεια πόρων και πρώτες ύλες.	3 081
Η Ευρώπη σε ένα Μεταβαλλόμενο Κόσμο: Καινοτόμες, Στοχαστικές και Χωρίς Αποκλεισμούς Κοινωνίες	1 309
Ασφαλείς Κοινωνίες: Προστατεύοντας την ελευθερία και Ασφάλεια της Ευρώπης και των Πολιτών της	1 695

Το Πρόγραμμα για τα έτη 2014-2015 «Ασφαλής, καθαρή και αποδοτική ενέργεια»
(Work Programme 2014-2015: Secure, clean and efficient energy)

HORIZON 2020 – WORK PROGRAMME 2014-2015	
Sector: Clean and efficient energy	
Table of contents	
Introduction	7
CALL – ENERGY EFFICIENCY	10
A – Buildings and consumers	11
EE 1 – 2014: Manufacturing of prefabricated modules for renovation of buildings	12
EE 2 – 2015: Buildings design for new highly energy performing buildings	14
EE3 – 2014: Energy strategies and solutions for deep renovation of historic buildings	15
EE 4 – 2014: Construction skills	16
EE 5 – 2014/2015: Increasing energy performance of existing buildings through process and organisation innovations and creating a market for deep renovation	18
EE 6 – 2015: Demand response in blocks of buildings	19
EE 7 – 2014/2015: Enhancing the capacity of public authorities to plan and implement sustainable energy policies and measures	20
EE 8 – 2014: Public procurement of innovative sustainable energy solutions	21
EE 9 – 2014/2015: Empowering stakeholders to assist public authorities in the definition and implementation of sustainable energy policies and measures	22
EE 10 – 2014/2015: Consumer engagement for sustainable energy	23
EE 11 – 2014/2015: New ICT-based solutions for energy efficiency	24
EE 12 – 2014: Socioeconomic research on energy efficiency	25
B – Heating and cooling	26
EE 13 – 2014/2015: Technology for district heating and cooling	25
EE 14 – 2014/2015: Removing market barriers to the uptake of efficient heating and cooling solutions	26
C – Industry and products	28
EE 15 – 2014/2015: Ensuring effective implementation of EU product efficiency legislation	28
EE 16 – 2014/2015: Organisational innovation to increase energy efficiency in industry	29
EE 17 – 2015: Driving energy innovation through large buyer groups	31
EE 18 2014/2015: New technologies for utilization of heat recovery in large industrial systems, considering the whole energy cycle from heat production to transformation, delivery and end use	31

Page 10 – Page 2 of 133

HORIZON 2020
WORK PROGRAMME 2014 – 2015

10. Secure, clean and efficient energy

Important Notice on the First Horizon 2020 Work Programme

This Work Programme covers 2014 and 2015. Due to the launching phase of Horizon 2020, parts of the Work Programme that relate to 2015 (topics, dates, budget) are provided at this stage on an indicative basis only. Such Work Programme parts will be decided during 2014.

(European Commission Decision C (2013)8631 of 10 December 2013)

Περισσότερες πληροφορίες

Οι προκηρύξεις (calls for proposals) για το 2014 και 2015 έχουν δημοσιευθεί εντός των προγραμμάτων (work programmes) ανά θεματική περιοχή.

Όλα τα work programmes του Horizon 2020 είναι προσβάσιμα από τον ακόλουθο σύνδεσμο:

http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/funding/reference_documents.html#h2020-work-programmes-2014-15-main-wp

Στην παρακάτω ιστοσελίδα διατίθεται οδηγός για την υποβολή πρότασης Horizon 2020 “How to participate - Η 2020 Online Manual”

<http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/funding/index.html>

Επιπρόσθετα, στην παρακάτω ιστοσελίδα υπάρχει το συγκεντρωτικό υλικό για τη συμμετοχή στο Horizon 2020 (νομικές διατάξεις, υποδείγματα υποβολής προτάσεων, υποδε κτλ)

http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/funding/reference_documents.html

Γενικές πληροφορίες και η παρουσίαση του Horizon 2020 διατίθενται στην ιστοσελίδα <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>

Πρόγραμμα COSME

Το COSME (Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises) είναι το πρόγραμμα της ΕΕ για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για την περίοδο 2014-2020. Ο συνολικός προβλεπόμενος προϋπολογισμός του προγράμματος είναι 2.3 δις ευρώ.

Το COSME διευκολύνει την πρόσβαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη χρηματοδότηση και τις αγορές, υποστηρίζει τους επιχειρηματίες και προσφέρει ένα καταλληλότερο πλαίσιο για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων και την ανάπτυξή τους.

Οι στόχοι του προγράμματος είναι οι ακόλουθοι:

- Βελτίωση των προϋποθέσεων πλαισίου για την ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα των επιχειρήσεων στην ΕΕ
- Προώθηση της επιχειρηματικότητας
- Βελτίωση της πρόσβασης σε χρηματοδότηση
- Βελτίωση της πρόσβασης στις αγορές

Το πρόγραμμα υποστηρίζει όλες τις κατηγορίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επικεντρώνεται στην ανάπτυξή τους και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Οι ομάδες στόχοι (δικαιούχοι) του προγράμματος είναι:

- μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- επιχειρηματίες
- φορείς στήριξης των επιχειρήσεων
- εθνικοί και περιφερειακοί φορείς

Στον ακόλουθο πίνακα απεικονίζονται οι βασικές δράσεις του προγράμματος ανά στόχο.

Στόχοι COSME	Δράσεις COSME
Βελτίωση των προϋποθέσεων πλαισίου για την ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα των επιχειρήσεων στην ΕΕ	Δράσεις βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης
	Δράσεις διαμόρφωσης πολιτικών για τις ΜΜΕ και δράσεις για την προώθηση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ
	Τουρισμός
	Νέες επιχειρηματικές έννοιες για τα καταναλωτικά αγαθά
Προώθηση της επιχειρηματικότητας	Δράσεις Erasmus για επιχειρηματίες
	Επιχειρηματικότητα και εκπαίδευση
Βελτίωση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση	Χρηματοδοτικά εργαλεία (Financial instruments):
	<ul style="list-style-type: none"> • Loan Guarantee Facility • Equity Facility for Growth

Στόχοι COSME	Δράσεις COSME
Βελτίωση της πρόσβασης στις διεθνείς αγορές	Ευρωπαϊκό δίκτυο στήριξης επιχειρήσεων «Enterprise Europe Network»
	Υποστήριξη εξωστρέφειας των ΜΜΕ
	Υποστήριξη διεθνούς βιομηχανικής συνεργασίας

Περισσότερο από το μισό προϋπολογισμό του COSME θα διατεθεί στην παροχή χρηματοδότησης προς τις μικρομεσαίες **επιχειρήσεις μέσω επιχειρηματικών κεφαλαίων ή εγγυήσεων για τη χορήγηση δανείων.**

Άλλα μέρη του προγράμματος επικεντρώνονται στην παροχή βοήθειας προς τις εθνικές αρχές για τη μείωση της γραφειοκρατίας και προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για τη διευκόλυνση της πρόσβασης στις αγορές.

Ειδικότερα όσον αφορά στην υποστήριξη της πρόσβασης σε χρηματοδότηση, τα συνεργαζόμενα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ή φορείς διαμεσολάβησης είναι τα ακόλουθα:

- Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα
- Alpha Bank
- Eurobank Εργασίας
- Εθνική Τράπεζα
- Τράπεζα Πειραιώς
- OpenFund
- First Athens Corporate Finance
- PJ Tech Catalyst Management
- HBM Partners

Επίσης, η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων παρέχει χρηματοδοτικά εργαλεία στήριξης των ερευνητικών και καινοτομικών δραστηριοτήτων μικρομεσαίων (και μεγάλων) επιχειρήσεων, με τίτλο “Risk Sharing Finance Facility”.

Το COSME αποτελεί συνέχεια του Ευρωπαϊκού προγράμματος-πλαisiού για την Ανταγωνιστικότητα και την Καινοτομία (Competitiveness and Innovation Programme).

Πρόσθετες πληροφορίες

Διατίθενται από την ιστοσελίδα του COSME

http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index_en.htm

Ειδικότερα όσον αφορά στην υποστήριξη της πρόσβασης στη χρηματοδότηση, οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να απευθυνθούν στις συνεργαζόμενες τράπεζες / φορείς διαμεσολάβησης στην Ελλάδα τα στοιχεία επικοινωνίας των οποίων διατίθενται στο σύνδεσμο.

<http://europa.eu/youreurope/business/funding-grants/access-to-finance/>

Σύνδεσμος για τα χρηματοδοτικά εργαλεία «Risk Sharing Finance Facility» της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων:

<http://www.eib.europa.eu/products/rsff/index.htm>

Πρωτοβουλία JEREMIE – ICT Venture Capital Funds

Επισκόπηση της πρωτοβουλίας Jeremie

Η πρωτοβουλία JEREMIE είναι κοινοτική πρωτοβουλία και αποβλέπει στη βελτίωση της πρόσβασης των Πολύ μικρών, Μικρών και Μεσαίων Μικρών εμπορικών επιχειρήσεων (ΜΜΕ) σε χρηματοδοτικά μέσα.

Μέσω της συγκεκριμένης πρωτοβουλίας, θα δοθεί η δυνατότητα στα ενδιαφερόμενα μέρη (κράτη-μέλη, περιφέρειες και Διαχειριστικές Αρχές) να μετατρέψουν μέρος των Κοινοτικών επιχορηγήσεων που προορίζονται για τις ΜΜΕ σε χρηματοοικονομικά προϊόντα, ειδικά σχεδιασμένα για αυτές (δάνεια, κοινές μετοχές, εγγυήσεις, κλπ.). Στο πλαίσιο αυτό, τα χρηματικά ποσά που θα επιστρέφονται ως

αποπληρωμές από τις ΜΜΕ θα χρησιμοποιηθούν για την εκ νέου χρηματοδότηση των ΜΜΕ.

Επιλέξιμα σχέδια είναι αυτά που αφορούν τον εκσυγχρονισμό και την επέκταση μιας υπάρχουσας επιχειρηματικής δραστηριότητας στους τομείς της βιομηχανίας, της γεωργίας, της προστασίας του περιβάλλοντος, της παροχής υπηρεσιών, της τεχνολογίας επικοινωνίας και πληροφοριών, της βίο-ιατρικής επιστήμης κ.α. Πρόκειται για μια κοινή πρωτοβουλία ανάμεσα στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στην Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων και στο Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων.

Το JEREMIE αναφέρεται σε μια σειρά συνεκτικών δράσεων, μέσω των οποίων «κοινοί πόροι» από το ΕΤΠΑ, εθνικούς πόρους, πόρους από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, από άλλους διεθνείς χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, τράπεζες και επενδυτές, διοχετεύονται σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, όχι με τη μορφή επιχορηγήσεων αλλά χρηματοπιστωτικών εργαλείων όπως δάνεια, κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου και εγγυήσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι κοινοί πόροι ανακυκλώνονται (αντί να δίνονται εφάπαξ με τη μορφή επιχορηγήσεων) δημιουργώντας πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα για τις παρεχόμενες χρηματοδοτήσεις.

Η Πρωτοβουλία απευθύνεται στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) και σαν κύριο στόχο έχει να διευκολύνει την πρόσβαση τους στη χρηματοδότηση, προωθώντας έτσι την ανάπτυξη τους.

Συγκεκριμένα, το JEREMIE στοχεύει στη βελτίωση της πρόσβασης των Μικρομεσαίων Μικρών εμπορικών επιχειρήσεων (ΜΜΕ) σε κεφάλαια μέσω δανείων (loans), επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital), εγγυήσεων, μικροπιστώσεων, κτλ. ώστε να υποστηριχθεί η ανάπτυξη νέων μικρών εμπορικών επιχειρήσεων, η καινοτομία και η απασχόληση στην ΕΕ.

Η Πρωτοβουλία συνδυάζει πόρους από το ΕΤΠΑ (Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης), από την ΕΤΕπ (Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων), από χρηματοοικονομικούς οργανισμούς και επενδυτές. Διαχειριστής του JEREMIE (για τη προγραμματική περίοδο 2007-2013) είναι το ΕΤΕ (Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων).

Το JEREMIE πρόκειται να διαχειριστεί τα παρακάτω χρηματοδοτικά μέσα:

- συμβουλευτικές υπηρεσίες και τεχνική υποστήριξη,
- ίδιοι πόροι και κεφάλαιο επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital),
- εγγυήσεις (για μικροπιστώσεις και δάνεια σε ΜΜΕ).

Η πρωτοβουλία θα υποστηρίξει τη δημιουργία και την επέκταση/ εκσυγχρονισμό πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων μικρών εμπορικών επιχειρήσεων σε τομείς όπως η βιομηχανία, το περιβάλλον, οι υπηρεσίες, ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας) κτλ. Επίσης θα προωθήσει τη μεταφορά τεχνολογίας και τη «συνδεδεσιμότητα» ανάμεσα σε Πανεπιστήμια/ Ερευνητικά Ιδρύματα και Επιχειρήσεις, ενώ τέλος θα βελτιώσει τη διαθεσιμότητα μικροπιστώσεων που απευθύνονται σε όσους δεν έχουν πρόσβαση σε εμπορικές πιστώσεις. Επιπλέον κριτήρια, για την επιλεξιμότητα των ΜΜΕ, είναι τα ακόλουθα:

- Επιλέξιμες επιχειρήσεις είναι οι ΜΜΕ με 249 εργαζομένους (ανώτατο), ετήσιο κύκλο εργασιών το πολύ 50 εκατ. € και/ ή ετήσιο ισολογισμό το πολύ 43 εκατ. €.
- Προτεραιότητα θα δοθεί στις Μικρές Επιχειρήσεις (με προσωπικό μικρότερο από 50 άτομα ή ισολογισμός/ ετήσιος κύκλος εργασιών μικρότερος από 10 εκατ. €, και στις Πολύ Μικρές Επιχειρήσεις (με προσωπικό μικρότερο από 10 άτομα ή ισολογισμός/ ετήσιος κύκλος εργασιών μικρότερος από 2 εκατ. €. Σημειώνεται ότι στις επιλέξιμες εταιρίες συμπεριλαμβάνονται ατομικές και οικογενειακές επιχειρήσεις.

Ακόμα, απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιλεξιμότητα μιας ΜΜΕ είναι οι επόμενες: Θα πρέπει η ιδιοκτησία και ο έλεγχός τους να ανήκουν κατά πλειοψηφία σε ιδιώτες ή οι επιχειρήσεις να βρίσκονται σε τελικό στάδιο ιδιωτικοποίησης, ενώ δεν θα πρέπει να δραστηριοποιούνται στους ακόλουθους τομείς: τυχερά παιχνίδια, αγορά ακινήτων, τραπεζικός και ασφαλιστικός τομέας, χρηματοπιστωτική διαμεσολάβηση και κατασκευή/ προμήθεια ή εμπόριο όπλων, καθώς και κάθε άλλη δραστηριότητα που περιλαμβάνεται στον κατάλογο αποκλειόμενων δραστηριοτήτων της ΕΤΕΠ ή του ΕΤΑΕ.

Μεταξύ άλλων, στα επιλέξιμα σχέδια συμπεριλαμβάνονται και αυτά που αφορούν τον εκσυγχρονισμό και την επέκταση μιας υπάρχουσας επιχειρηματικής δραστηριότητας στους τομείς της προστασίας του περιβάλλοντος και της παροχής υπηρεσιών, με ιδιαίτερη έμφαση στην υποστήριξη των νεοϊδρυθεισών εταιρειών.

Τα παραπάνω κονδύλια δε χορηγούνται άμεσα στις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις, αλλά διαχειρίζονται σε εθνικό ή σε περιφερειακό επίπεδο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στο πλαίσιο του JEREMIE η Ελλάδα υπήρξε η πρώτη χώρα, μεταξύ των 27 Κρατών-Μελών της Ε.Ε., που υπέγραψε μέσω του Υπουργείου Οικονομικών, στις 26 Ιουνίου 2007, την πρώτη Σύμβαση Χρηματοδότησης για την υλοποίηση του προγράμματος στη χώρα μας, με σκοπό την τόνωση της ανταγωνιστικότητας των Μικρών και Μεσαίων Μικρών εμπορικών επιχειρήσεων.

Μέσω του προγράμματος Jeremie, δημιουργήθηκαν το 2012 τέσσερα (4) Venture Capital Funds στην Ελλάδα, τα οποία είναι ενεργά σήμερα και απευθύνονται σε **ελληνικές καινοτόμες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα ΤΠΕ** (Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών).

Συνοπτικά, τα επενδυτικά σχήματα είναι τα εξής:

- **Openfund II:** το Openfund II αποτελεί συνέχεια του Openfund (ένα επενδυτικό σχήμα για χρηματοδότηση νέων και καινοτόμων εταιρειών τεχνολογίας με διαθέσιμο κεφάλαιο συνολικού ύψους 500.000 ευρώ).

Τα ποσά χρηματοδότησης κινούνται μεταξύ 20.000-50.000 ευρώ με συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο των χρηματοδοτούμενων startups σε ποσοστό 15%. Κατατέθηκαν 300 προτάσεις, έγιναν δεκτές 8 και παραμένουν εν ισχύ και εν ζωή συνολικά 4. Η αρχική ομάδα του Openfund εμπλουτίστηκε οδηγώντας στην δημιουργία του Openfund II το οποίο περιλαμβάνει 11 επενδυτές και 50 μέντορες. Το διαθέσιμο κεφάλαιο είναι της τάξεως των 10 εκατομμυρίων ευρώ με στόχο να επενδυθούν σε καινοτόμες, εξωστρεφείς εταιρείες τεχνολογίας. Τα ποσά χρηματοδότησης σε startups θα κυμαίνονται μεταξύ 50.000-500.000 ευρώ ανάλογα με το στάδιο που βρίσκεται η επιχείρηση.

- **Odyssey Venture Partners:** Το μέγεθος του συγκεκριμένου fund κυμαίνεται μεταξύ 30-40 εκατομμυρίων ευρώ. Οι επενδύσεις κυμαίνονται μεταξύ 20.000 ευρώ έως και 1,5 εκατ. ευρώ ανάλογα με το αν η επένδυση αφορά σε στάδιο σποράς / seed funding (μικρή αρχική χρηματοδότηση μιας startup ιδέας) ή αρχικό στάδιο / early stage (α' γύρος χρηματοδότησης venture capital). Το συγκεκριμένο επενδυτικό σχήμα, διατηρεί γραφεία στην Αθήνα και στη Σίλικον Βάλι.
- **PJ Tech Catalyst:** το μέγεθος του συγκεκριμένου επενδυτικού σχήματος ανέρχεται στα 15 εκατ. ευρώ για seed funding. Στο σχήμα συμμετέχει η **Τράπεζα Πειραιώς**. Φιλοδοξεί να πραγματοποιήσει επενδύσεις ύψους έως 750.000 ευρώ.

Σε γενικές γραμμές, τα παραπάνω Venture Capital Funds θα πραγματοποιήσουν μεσομακροπρόθεσμες επενδύσεις υψηλού κινδύνου απόδοσης, με συμμετοχή 20% -30% στο μετοχικό κεφάλαιο επιλεγμένων startups τεχνολογίας.

Πρόσθετες πληροφορίες

- Σχετικά με την πρωτοβουλία Jeremie:
 - http://epan2.antagonistikotita.gr/uploads/2010_06_10__Enimerotiko_Simeioma_Erotapandisis_Jeremie_1%281%29.pdf
- Ιστοσελίδα του PJ Tech Catalyst: <http://www.pjtechcatalyst.com/>
- Ιστοσελίδα του Open Fund: <http://www.theopenfund.com/>
- Ιστοσελίδα του Odyssey Venture Partners <http://odysseyvp.com/>

Επιχειρησιακά Προγράμματα ΕΣΠΑ 2014-2020 (υπό διαμόρφωση)

Ο ακόλουθος πίνακας απεικονίζει την προβλεπόμενη κατανομή των ευρωπαϊκών πόρων ανά θεματικό στόχο την περίοδο 2014-2020. Το προβλεπόμενο ποσό για το θεματικό στόχο «Ενίσχυση της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας» είναι **1.2 δις** Ευρώ για την περίοδο αναφοράς.

ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΕΠΠΑ	ΕΚΤ	Τ.Σ.	ΕΠΤΑΑ	ΕΤΘΑ*	ΣΥΝΟΛΟ
1. Ενίσχυση της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας	958.616.570,36	240.000.000,00	0,00	56.372.372,00		1.254.988.942,36
2. Βελτίωση της πρόσβασης σε ΤΠΕ, της χρήσης και της ποιότητάς τους	804.250.877,75	0,00	0,00	102.392.931,00		906.643.808,75
3. Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων συμπεριλαμβανομένων και αυτών του γεωργικού τομέα (για το ΕΠΠΑ) και του τομέα της αλιείας και της υδατοκαλλιέργειας (για το ΕΤΘΑ)	1.360.695.467,47	0,00	0,00	1.364.864.010,00		2.725.559.477,47
4. Υποστήριξη της μετάβασης σε μια οικονομία χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα σε όλους τους τομείς	1.336.760.050,64	0,00	0,00	641.362.313,00		1.978.122.363,64
5. Προώθηση της προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή και της πρόληψης των κινδύνων	334.205.876,08	0,00	0,00	1.136.449.011,00		1.470.654.887,08
6. Διατήρηση και προστασία του περιβάλλοντος και προώθηση της αποδοτικής χρήσης των πόρων	838.498.587,31	0,00	1.837.878.187,37	112.519.704,00		2.788.896.478,68
7. Προώθηση των βιώσιμων μεταφορών και άρση των εμποδίων σε βασικές υποδομές δικτύων (key network infrastructures)	1.967.279.060,98	0,00	1.281.965.072,44	0,00		3.249.244.133,42
8. Προώθηση της βιώσιμης απασχόλησης και υποστήριξη της κινητικότητας των εργαζομένων	0,00	1.563.066.041,53	0,00	225.039.408,00		1.788.105.449,53
9. Προώθηση της κοινωνικής ένταξης και της καταπολέμησης της φτώχειας και κάθε διάκρισης	218.620.033,08	808.482.435,27	0,00	450.078.816,00		1.477.181.284,36
10. Επένδυση στην εκπαίδευση και κατάρτιση για την απόκτηση δεξιοτήτων, και στη δια βίου μάθηση	218.620.033,08	734.050.880,61	0,00	28.129.926,00		980.800.839,70
11. Ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας των δημοσίων υπηρεσιών και των φορέων, καθώς και της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης	0,00	288.000.000,00	0,00			288.000.000,00
Τεχνική βοήθεια	334.897.773,20	151.399.973,23	129.993.469,16	78.763.793,00		695.055.008,58
ΣΥΝΟΛΟ	8.372.444.329,96	3.784.999.330,64	3.249.836.728,96	4.195.972.284,00	-	19.603.252.673,56

* Οι πόροι του ΕΤΘΑ δεν έχουν ακόμη οριστικοποιηθεί

Πηγή: Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ): 2014 – 2020, Σχέδιο, Δεκέμβριος 2013

Στην παρούσα φάση, είναι υπό διαμόρφωση τα τομεακά και περιφερειακά προγράμματα του νέου ΕΣΠΑ βάσει των παραπάνω θεματικών στόχων για την προγραμματική περίοδο 2014-2020.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρησιακών προγραμμάτων είναι:

- Η συγκεκριμένη δυνατότητα ενεργοποιείται μέσω προσκλήσεων που δημοσιεύονται και έχει καθορισμένη προθεσμία υποβολής αιτήσεων
- Τα κονδύλια προέρχονται από εθνικούς και κοινοτικούς πόρους
- Σε συγκεκριμένες περιπτώσεις και εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, παρέχεται ενίσχυση για την κάλυψη λειτουργικών εξόδων για νέες και υπό σύσταση επιχειρήσεις.
- Το ύψος της επιχορήγησης εξαρτάται από την περιφέρεια του τόπου υλοποίησης
- Το ελάχιστο και μέγιστο ύψος του κάθε επενδυτικού σχεδίου προς ένταξη καθορίζεται από την εκάστοτε πρόσκληση.
- Οι επί μέρους προϋποθέσεις ρυθμίζονται στην πρόσκληση κάθε προγράμματος

Όσον αφορά στην ενίσχυση των δραστηριοτήτων έρευνας, τεχνολογικής ανάπτυξης και καινοτομίας των επιχειρήσεων, οι βασικοί αρμόδιοι φορείς είναι η ΓΓΕΤ, το Υπουργείο Ανάπτυξης (ως προς τα θέματα καινοτομίας και επιχειρηματικότητας) και οι Περιφέρειες.

Συγκεκριμένα (και σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της ΓΓΕΤ), δρομολογείται η διαμόρφωση **ενός ή περισσότερων επιχειρησιακών προγραμμάτων με αντικείμενο την Έρευνα, την Τεχνολογική Ανάπτυξη και την Καινοτομία** από τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ).

Η ΓΓΕΤ επί σειρά ετών, μεταξύ άλλων δράσεων ενισχύει μέσω ανταγωνιστικών προγραμμάτων ΕΤΑΚ, τις ερευνητικές δραστηριότητες των ερευνητικών και παραγωγικών φορέων σε τομείς σημαντικούς για την ελληνική οικονομία και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής.

Παρότι στο παρόν στάδιο δεν υπάρχουν ανοικτές προκηρύξεις για ανταγωνιστικά προγράμματα, παρατίθενται στη συνέχεια προγράμματα που υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013, ως ένδειξη του τρόπου με τον οποίο η ΓΓΕΤ ενισχύει τις καινοτομικές δραστηριότητες των ελληνικών επιχειρήσεων.

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα	Φορέας διαχείρισης	Είδος Παρέμβασης	Δράσεις ΕΤΑΚ εντός του ΕΣΠΑ 2007-2013 (τίτλοι)	Συμμετέχοντες Φορείς	Π/Υ Δημόσιας Δαπάνης (σε εκ. ευρώ)
ΕΠΑΕ	ΓΓΕΤ / ΕΥΔΕ ΕΤΑΚ	Επενδύσεις σε επιχειρήσεις που συνδέονται άμεσα με έρευνα και καινοτομία	Συνεργατικά έργα μικρής και μεσαίας κλίμακας . Δημιουργία - υποστήριξη νέων καινοτόμων επιχειρήσεων, κυρίως υψηλής έντασης γνώσης	Επιχειρήσεις, και ερευνητικοί φορείς (Πανεπιστήμια, ΑΤΕΙ, Ερευνητικά κέντρα, Ινστιτούτα) Νέες καινοτόμες επιχειρήσεις μικρού μεγέθους	101
ΕΠΑΕ	ΓΓΕΤ/ ΕΥΔΕ ΕΤΑΚ	Συνδρομή στην έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη ειδικά σε ΜΜΕ	Κουπόνια Καινοτομίας. Υποστήριξη ομάδων ΜΜΕ για δραστηριότητες ΕΤΑ. Υποστήριξη νέων επιχειρήσεων για δραστηριότητες ΕΤΑ	ΜμΕ/ Φορείς καινοτομίας (ΑΕΙ, ΑΤΕΙ, Ερευνητικά Κέντρα) Πολύ μικρές, Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις και φορείς εκτέλεσης ΕΤΑ Νέες επιχειρήσεις έως 6 ετών/ επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους	42,8

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα	Φορέας διαχείρισης	Είδος Παρέμβασης	Δράσεις ΕΤΑΚ εντός του ΕΣΠΑ 2007-2013 (τίτλοι)	Συμμετέχοντες Φορείς	Π/Υ Δημόσιας Δαπάνης (σε εκ. ευρώ)
				και μορφής που δεν έχουν χρηματοδοτηθεί για έρευνα	
ΕΠΑΕ	ΓΓΕΤ/ Ερευνητικό Κέντρο ΑΘΗΝΑ	Μεταφορά τεχνογνωσίας & βελτιώσεις σε δίκτυα συνεργασίας που συνδέουν μικρές & μεσαίες επιχειρήσεις με πανεπιστήμια, εγκαταστάσεις ανώτερας/ ανωτάτης εκπαίδευσης όλων των ειδών, περιφερειακές αρχές, ερευνητικά κέντρα & επιστημονικούς και τεχνολογικούς φορείς	Συνεργατικοί Σχηματισμοί Έντασης Γνώσης στην Μικροηλεκτρονική – Ενίσχυση φορέων - Corallia E&A	Επιχειρήσεις, ακαδημαϊκοί και ερευνητικοί φορείς	37,7

Παράλληλα, οι Περιφέρειες της Ελλάδας διαμορφώνουν τα **Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα** προς ένταξη στο νέο ΕΣΠΑ 2014-2020 τα οποία πρέπει να βασίζονται στις Στρατηγικές Έξυπνης Εξειδίκευσης για την Έρευνα και Καινοτομία (και οι οποίες βρίσκονται σε τελικό στάδιο διαμόρφωσης). Στο πλαίσιο των Περιφερειακών Προγραμμάτων θα προκηρυχθούν έργα τα οποία θα τονώσουν επιλεγμένους τομείς ανά Περιφέρεια με στόχο την ανάδειξη των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων.

8.3 Επιλογή χρηματοδοτικής πηγής με βάση το είδος του καινοτομικού εγχειρήματος

Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας θα παρουσιαστεί μια πρόταση επιλογής πηγής χρηματοδότησης ανάλογα με το είδος του εγχειρήματος.

8.3.1 Επιλογή χρηματοδοτικής πηγής με βάση το είδος του καινοτομικού εγχειρήματος

Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την κατάλληλη πηγή χρηματοδότησης με βάση την ηλικία της και το είδος του εγχειρήματος. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει ενδεικτικά κάποια πρότυπα, τα οποία όμως θα πρέπει επιχείρηση να κρίνει κατά περίπτωση.

Πίνακας 1: Είδος Καινοτομίας και Πηγές Χρηματοδότησης

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ
<p>Ηλικία: 0-1 έτος (Μικρή επιχείρηση χωρίς δραστηριότητα)</p> <p>Χρηματοδοτούμενη ενέργεια: Ανάπτυξη ιδέας αρχικού προϊόντος/ Διεξαγωγή πρωταρχικών προσπαθειών εμπορευματοποίησής του</p>	Κεφάλαια σποράς
<p>Ηλικία: 0-3 έτη (Πρώιμα στάδια ανάπτυξης)</p> <p>Χρηματοδοτούμενη ενέργεια: Επένδυση μικρού οικονομικού μεγέθους</p>	Ιδιώτες επενδυτές
<p>Ηλικία: 1-5 έτη</p> <p>Χρηματοδοτούμενη ενέργεια: Ανάπτυξη και επέκταση εταιρείας (μεγαλύτερη επένδυση από αυτή των ιδιωτών επενδυτών)</p>	Κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου
<p>Ηλικία: Ποικίλλει ανάλογα με τα κριτήρια της πρόσκλησης για επιδότηση</p> <p>Χρηματοδοτούμενη ενέργεια: Ποικίλλει ανάλογα με τα κριτήρια της πρόσκλησης για επιδότηση</p>	Επιδότησεις
<p>Ηλικία: Ανεξάρτητη</p> <p>Χρηματοδοτούμενη ενέργεια: Ανάπτυξη</p>	Τραπεζικά δάνεια
<p>Ηλικία: Ανεξάρτητη</p> <p>Χρηματοδοτούμενη ενέργεια: Προμήθεια εξοπλισμού</p>	Μίσθωση

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Anders Joest Hingel. (1993). Note on A New Model of European Developmentnt. Innovation, Technological Development and Network -led integration. FOP 361 - EN. Commission of the European Communities Science Research and Development. FAST.

Audretsch, David B (2003), "Entrepreneurship Policy and the Strategic Management of Places" in *The Emergence of Entrepreneurship Policy Governance, Start-ups, and Growth in the U.S. Knowledge Economy*, ed. David M. Hart, Cambridge U. Press

Boekholt, P. (1997). The public sector at arms length or in charge? Towards a typology of cluster policies. *Technopolis, Innovation Policy Research Associates., 23.*

Clusters Of Grapes And Wine, Rolf A.E. Mueller Department of Agricultural Economics, University at Kiel, Germany and Daniel A. Sumner University of California Agricultural Issues, Prepared for the workshop on "Clusters" at the Annual Meeting of the American Agricultural Economics Asssocation, Providence, RI, July 23, 2005. "Cluster Building: A Toolkit A Manual for starting and developing clusters in New Zealand" Prepared by Cluster Navigators Ltd, 2001

Crescenzi, R., Rodríguez-Pose, A., & Storper, M. (2007). The territorial dynamics of innovation: a Europe–United States comparative analysis. *Journal of Economic Geography, 7(6), 673.*

Chang, C.M. (2011) 'The creation of novel and marketable service ideas', *International Journal of Innovation and Technology Management, 8 (1), pp. 113-133.*

Deakins, David and Freel, Mark (2003). *Entrepreneurship and Small Firms*, New York: McGraw Hill Education.

Drucker P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship* (New York: Harper & Row)

Duane P. Schultz & Sydney E. Schultz: *Psychology and Work Today- An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (6th edition).

European Communities, 2010, ERAWATCH Research Inventory Report: GREECE “Networks, Partnerships, Clusters And Intellectual Property Rights: Opportunities And Challenges For Innovative Smes In A Global Economy”, 2nd OECD Conference Of Ministers Responsible For Small And Medium-Sized Enterprises (Smes)

Freeman Ch., (1982), “Innovation and Long Cycles of Economic Development”, Paper presented at the INTERNACIONAL SEMINAR ON INNOVATION AND DEVELOPMENT AT THE INDUSTRIAL SECTOR , Economics Department, University of Campinas, Campinas, 25, 26 & 27 August

Friedman T. L. (2008). *Hot, Flat and Crowded, why the world needs a green revolution and how we can renew our global future.* Great Britain by Allen Lane

Haner, U. E., (2002), “Innovation quality –a conceptual framework”, Elsevier, *Int. J. Production Economics*, v.80, pp.31-37.

Kennedy E.: *On Becoming a Counselor-A Basic Guide for Nonprofessional Counselors*, Gill and Macmillan, 1977.

Manz C. C. & Sims P. H.: *Beyond Imitation: Complex Behavioural and Affective Linkages Resulting from Exposure to Leadership Training Models*, *Journal of Applied Psychology*, 71 (1986).

McKenna E.: *Business Psychology and Organizational Behavior.* A student’s Handbook (3rd edition), Psychology Press, 2000.

Nioras A., (2012) *Regional Innovation Monitor, Regional Innovation Report: Attica* «Enhancing the competitiveness of SMEs in the global economy: strategies and policies» workshop 2 «Local partnership, clusters and SME globalisation conference for ministers responsible for SMEs and industry ministers Bologna, Italy, 14-15 June 2000.

Omachonu, V.K. & Einspruch, N.G. (2010) 'Innovation: implications for goods and services', *International Journal of Innovation and Technology Management*, 7 (2), pp. 109-127.

Phelps, R., Adams, R. & Bessant J. (2007) 'Life cycles of growing organizations: a review with implications for knowledge and learning', *International Journal of Management Reviews*, 9 (1), pp.1-30.

Porter, M.E. (1990, 1998) "The Competitive Advantage of Nations", Free Press, New York, 1990.

Porter, M.E. (2001) "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, March 2001, pp. 62–78.

Porter E. M., Stern S. (2001). «Innovation: Location Matters.» MIT Sloan Management Review, Summer, ps 28-36.

Porter, M. (1998a). Clusters and the new economics of competition. . *Harvard Business Review*, Vol. 76(No. 6), 77-90.

Porter, M. (1998b). The microeconomic foundations of economic development [parts I and II]. *The global competitiveness report*, 38-63.

Promoting Entrepreneurship And Innovative SMEs In A Global Economy: Towards A More Responsible And Inclusive Globalisation Istanbul,» Turkey, 3-5 June 2004.

Reid A, Komninou N, Sanchez J., Tsanakas P. (2012) « RIS3 Regional Assessment: Attica: A report to the European Commission, Directorate General for Regional Policy», Unit I3 - Greece & Cyprus.

Role of Networking in Innovation Promotion and Cluster Modernization: "House of the Future" Case, Jorge de Carvalho Alves, Maria José Marques, Irina Saur, *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 2004.

"The cluster policies whitebook "International Organisation For Knowledge Economy And Enterprise Development (IKED)", Andersson Th., Serger Schwaag S., Sörvik J., Hansson Wise E., 2004

Starke L. (επιμέλεια). Ινστιτούτο Worldwatch (2008). Η κατάσταση του κόσμου καινοτομίες για Πράσινη Οικονομία. Αθήνα: Ευώνυμος Οικολογική Βιβλιοθήκη, ΔΗΩ

Shehabuddeen, N. (2007) *Innovation in real life: a hands-on guide to genuine innovation*. Liverpool: Open Innovation.

Schumpeter, J. A. (1943). *Capitalism, Socialism, and Democracy* (6th ed.). Routledge. pp. 81–84.

Schumpeter, J. (1961), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Galaxy Books, New York.

Sweezy P., (1946), *The Theory of Capitalist Development*. London: D. Dobson,

Theofanides P. (2007), «County Report: Greece», Europe INNOVA, Cluster Mapping Project, Dec..

Tomala, F. & Senecchal, O., (2004) : «Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view», Elsevier, Intern. Journal Of Project Management, v.22, pp.281-287

United nations (2009), *Green Economy, A transformation to address multiple crises*. An interagency Statement of the United Nations System.

Ελληνική

Βατικιώτης Λ. (2009), Η ελληνική οικονομία και η κρίση. Αθήνα: Περιοδικό Ουτοπία, τεύχος 83

Γεωργαντά, Ζ. (2003). Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες: Το Management της επιχειρηματικής καινοτομίας. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα, σελ 59-61.

Γούδα Χ. (2010), Πράσινα Χρηματοοικονομικά Προϊόντα στην Ελληνική Χρηματοπιστωτική Αγορά, Διπλωματική Εργασία.

Δελβινιώτη Χ., (2006): «Διαχείριση Ικανότητας Αλλαγών», Πρόγραμμα Συμπληρωματικής εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, Εκδόσεις ΕΚΠΑ

- Δεληγιάννης Α. (2003).** Πράσινος καπιταλισμός. Οι δρόμοι της αειφορίας. Περιβάλλον, Εργασία, Επιχειρηματικότητα. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, Διεπιστημονικό Ινστιτούτο Περιβαλλοντικών Ερευνών
- ΕΟΜΜΕΧ (2009),** Εγχειρίδιο Πράσινης Επιχειρηματικότητας.
- Ζαγοριανάκος Ε. (2002).** Διάλεξη στην Παγκόσμια Ημέρα Περιβάλλοντος «Οικονομία, Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Βασικές έννοιες της επιστήμης των οικονομικών του περιβάλλοντος», Αθήνα: ΙΑΑΚ/ΕΚΚΕ
- Ζήσης Ι (2010),** Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας ΜΚΟ Σόλων.
- Ζήση Ι. (2003).** «Το πράσινο επιχειρείν». Αθήνα: Υ.Πε.Χω.Δ.Ε, Παν.Δοι.Κο ISBN 960-7284-18-6
- Ιωαννίδης Στ, (2001),** Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα, Εκδ. Παπαζήση.
- Κάντας Α (1995):** Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία, Τόμ. Γ', Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1994-1995.
- Καραγιάννης, Α., (1996),** «Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες», Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Καρβούνης Σ., (1995),** «Διαχείριση Τεχνολογίας και καινοτομίας», εκδ. Σταμούλης.
- Κετικίδης, Π. , (2005),** Ηλεκτρονική, Επικοινωνία & Στρατηγικές Συμμαχίες. περιοδικό: Planet Management., σελ. 35-38.
- Κουρλιούρος Η., (2001).** *Διαδρομές στις θεωρίες του Χώρου*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Λαμπριανίδης Λ., (2003).** Η επιχειρηματικότητα στην ύπαιθρο. εκδόσεις Επίκεντρο, σελ. 150-155.
- Λιβιεράτος, Α., (2013):** «Οδηγός Καινοτομίας για μικρές επιχειρήσεις», ΙΜΕ ΓΣΕΒΕ, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού», ΕΣΠΑ
- Μπιτσάκη Ε. (1974).** Η φύση στη διαλεκτική φιλοσοφία. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εποχή.

Μπιτσάκη Ε. (1997). Οικολογία: μια μαρξιστική προσέγγιση. Αθήνα: Περιοδικό Ουτοπία, τεύχος 26, σελίδα 23.

Μπουρλετίδης, Κ. , (2010): «Οικονομική Εκπαίδευση: Θεωρία και Τεχνικές Διδασκαλίας», Εκδόσεις Ευρασία

«Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα» (2009), Μελέτη –Οδηγός για τον Ελληνικό Οργανισμό Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων (ΕΟΜΜΕΧ) και το Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

http://observatory.eommex.gr/eommex/odigos_kainotomos.pdf

Ναζάκης Χ. (1997). Η οικολογικοποίηση της ανάπτυξης. Οι επιπτώσεις στο περιβάλλον μετά τη συνθήκη του Μάαστριχ. Αθήνα: Περιοδικό Ουτοπία, τεύχος 26, σελίδα 23.

Παπακωνσταντίνου Π. (2008). Το χρυσό παραπέτασμα, η γέννηση του ολοκληρωτικού καπιταλισμού. Αθήνα: Εκδοτικός οίκος Λιβάνη.

Παπαχρόνη Μαργαρίτα & Μαύρη Μαρία, «Προσδιορισμός περιφερειακών βιομηχανικών συμπλεγμάτων επιχειρήσεων (clusters) στην ελληνική βιομηχανία», «Σπουδαί», Τόμος 56, τχ. 2, 2006.

Πετράκης Π.Ε, Μπουρλετίδης Κ., Βασιλαρος Β., Σταματίου Θ.(2003): «*Η Επιχειρηματικότητα*», Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο για την διδασκαλία των μαθημάτων Επιχειρηματικότητας σε όλα τα τμήματα του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών. Το εγχειρίδιο αυτό δημιουργήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος «*Ενθάρρυνση επιχειρηματικής Δράσης και Καινοτομικών Εφαρμογών*», ΕΠΕΑΕΚ II.

Πιπερόπουλος Π. (2008), *Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters*, Αθ. Σταμούλης

Ρόκος Δ. (2001). Από την «βιώσιμη» ή «αιεφόρο» στην αξιολύπητη ολοκληρωμένη ανάπτυξη. Αθήνα: Ε.Μ.Π, Δ.Π.Μ.Σ Περιβάλλον και Ανάπτυξη.

Τριανταφυλλοπούλου Ε. (2009), Πράσινη Οικονομία, Περιβάλλον και Ανάπτυξη, στα πλαίσια του μαθήματος «Εισαγωγή στις επιστήμες της ανάπτυξης και του πε-

ριβάλλοντος» στο διατμηματικό μεταπτυχιακό «Περιβάλλον και ανάπτυξη» του ΕΜΠ τον Οκτώβριο του 2009

Φιλίππακόπουλος Π. (2009), 63η Διεθνής Έκθεση Αυτοκινήτου Φρανκφούρτης. Η αισιοδοξία της αντίφασης. Αθήνα: Εφημερίδα Καθημερινή.

Χασσίδ Ι. και Καραγιάννης Α.Δ., (1999): «Η Επιχειρηματικότητα στην Ελληνική Οικονομία – Οικονομική και Κοινωνική Προσέγγιση, Interbooks, Αθήνα,.

Δικτυογραφία

InnoSupport – Οδηγός Υποστήριξης Καινοτομίας

<http://www.innosupport.net/index.php?id=7&L=4>

GetBusy.gr – Εκπαιδευτικό Portal

<http://www.getbusy.gr/Section/Details/18/%CE%95%CE%B9%CF%83%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AE%20%CF%83%CF%84%CE%B1%20%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%B1%20%CE%9A%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82>

International Journal of Training & Development

www.blackwellpublishers.co.uk/asp/journal.asp?ref=13603736

«Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (Networking) & Συστημάτων –Συστάδων Επιχειρήσεων (Clustering)» (2010), Μελέτη –Οδηγός για τον Ελληνικό Οργανισμό Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων (ΕΟΜΜΕΧ) και το Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

http://www.stepec.gr/docs/library_docs/NETWORKS_CLUSTERS_Eommex.pdf

Επιτροπή των Περιφερειών. (14-3-2002). Γνωμοδότηση για τη σύμπραξη μεταξύ τοπικών και περιφερειακών αρχών και οργανισμών κοινωνικής οικονομίας: συμβολή στην απασχόληση, την τοπική ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή.

Βιογραφικά στοιχεία για τους συγγραφείς

Ο **Κωνσταντίνος Μπουρλετίδης** εργάζεται στο Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών ως Συντονιστής της Μονάδας Διασφάλισης Ποιότητας του Ιδρύματος. Είναι Οικονομολόγος με μεταπτυχιακές σπουδές στα Χρηματοοικονομικά και στην Τραπεζική, στην Εκπαίδευση Ενηλίκων και στην Επιχειρηματικότητα. Είναι Υποψήφιος Διδάκτορας στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Με πλούσιο συγγραφικό και ερευνητικό έργο έχει διδάξει το μάθημα της επιχειρηματικότητας στο Πανεπιστήμιο Αθηνών και στην ΑΣΠΑΙΤΕ. Είναι Επιστημονικός Σύμβουλος φορέων που συνδέονται με την ανάπτυξη και προώθηση της Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα (Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος, Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιά) και μέλος του Επιστημονικού Συμβουλίου της Μονάδας Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας της ΑΣΠΑΙΤΕ. Είναι πιστοποιημένος, ως εκπαιδευτής επιχειρηματικότητας από τους διεθνούς οργανισμούς NFTE (Network for Teaching Entrepreneurship), και Austrian Center for Training Firms (ACT).

Ο **Δημήτρης Μπουρλετίδης** έχει σπουδάσει Οικονομικά και Περιφερειακή Ανάπτυξη στο Πάντειο Πανεπιστήμιο. Έχει Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης στη Διοίκηση Συστημάτων Παραγωγής από το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, και είναι πιστοποιημένος εκπαιδευτής επιχειρηματικότητας από τον διεθνή οργανισμό Network for Teaching Entrepreneurship (NFTE). Είναι στέλεχος της Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών με βασικό αντικείμενο του την Διαχείριση Ποιότητας και έχει οριστεί επικεφαλής του Γραφείου Εφαρμογής Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Διδάσκει Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία στην Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΑΣΠΑΙΤΕ)