



 ΕΘΝΙΚΟ
ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ
για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

καινοτόμος επιχειρηματικότητα



καινοτόμος
επιχειρηματικότητα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	5
ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	6
ΣΥΝΟΨΗ.....	7
ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ.....	7
ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: 7 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ & ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
Μ Ε Ρ Ο Σ Α ´	
1. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	15
1.1 ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	16
1.2 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	19
2. Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	23
2.1 ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	24
2.2 Η ΤΟΜΕΑΚΗ-ΚΛΑΔΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	24
2.3 ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	26
2.4 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	26
2.5 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜΜΕ.....	27
Μ Ε Ρ Ο Σ Β ´	
3. ΒΗΜΑΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	29
3.1 ΓΕΝΕΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΙΔΕΑΣ.....	30
3.1.1 Προϋποθέσεις για την ενίσχυση της δημιουργικότητας.....	30
3.1.2 Διαμόρφωση κατάλληλου εταιρικού κλίματος.....	31
3.1.3 Πηγές νέων ιδεών.....	31
3.1.4 Μέθοδοι ενίσχυσης δημιουργικότητας.....	31
3.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΕΑΣ.....	34
3.2.1 Αξιολόγηση επιτευξιμότητας της ιδέας.....	34
3.2.2 Αξιολόγηση του οικονομικού οφέλους της ιδέας.....	36
3.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	38
3.3.1 Χρονοπρογραμματισμός.....	38
3.3.2 Εργαλεία Χρονοπρογραμματισμού.....	39
3.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ -ΕΦΑΡΜΟΓΗ.....	41
3.4.1 Καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας: Ανάπτυξη εσωτερικά ή ανάθεση σε τρίτους;.....	41
3.4.2 Πιλοτική εφαρμογή καινοτομίας προϊόντος ή προσφερόμενης υπηρεσίας.....	42
3.4.3 Παραγωγή και διάθεση στην αγορά.....	43

4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	45
4.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	46
4.1.1 Διαμόρφωση ευνοϊκού επιχειρηματικού κλίματος	46
4.1.2 Διαμόρφωση κουλτούρας καινοτόμου επιχειρηματικότητας	48
4.1.3 Αποκεντρωμένες και ευέλικτες οργανωτικές δομές	51
4.1.4 Ύπαρξη και αξιοποίηση διανοητικού κεφαλαίου	51
4.1.5 Έρευνα & Ανάπτυξη και Ανοιχτή Καινοτομία	54
4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	56
4.2.1 Συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς	56
4.2.2 Συστάδες επιχειρήσεων (Business Clusters)	57
4.2.3 Μορφές συνεργασίας: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα	58
5. ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	61
5.1 ΟΙ ΔΥΝΑΤΕΣ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	62
5.1.1 Πηγές Ιδίων Κεφαλαίων	62
5.1.2 Πηγές Ξένων Κεφαλαίων	62
5.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗΣ ΠΗΓΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΥ ΕΓΧΕΙΡΗΜΑΤΟΣ	66

Μ Ε Ρ Ο Σ Γ '

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	69
MS PASCHALIS COLLECTION / ΛΙΑΝΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ ΔΕΡΜΑΤΙΝΩΝ ΕΙΔΩΝ ΚΑΙ ΔΩΡΩΝ ΚΑΙ ΧΟΝΔΡΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΩΡΩΝ	70
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΥΡΑΣΙΑ	72
ΒΛΥΕΝΙΒΕ / ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΚΙΝΗΤΑ ΤΗΛΕΦΩΝΑ	74
ΓΑΙΑ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ / ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΡΑΣΙΟΥ	77

Μ Ε Ρ Ο Σ Δ '

ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ	81
ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	82
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	82
ΓΡΑΦΕΙΑ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΩΝ	83
ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ / ΚΕΝΤΡΑ ΑΝΑΔΙΑΝΟΜΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	83
ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ	83
ΠΗΓΕΣ	85
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	86
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	87
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ	88

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	17
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	17
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: «ΠΡΑΣΙΝΗ» ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	18
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ - ΜΙΑ ΜΙΚΡΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΥ ΑΠΕΚΤΗΣΕ ΔΙΕΘΝΗ ΦΗΜΗ	19
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: LALIZAS HELLAS A.E. - ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΝΟΣ ΣΩΣΙΒΙΟΥ ΣΕ ΟΜΙΛΟ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	20
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	25
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΤΑΞΗ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	26
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	26
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	26
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΜΥΘΟΙ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	30
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΙΔΕΩΝ	31
ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΠΑΡΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΚΑΤΑΓΙΓΣΜΟΥ ΙΔΕΩΝ	32
ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΤΡΟΠΟΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΙΔΕΩΝ	33
ΠΙΝΑΚΑΣ 14: ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	35
ΠΙΝΑΚΑΣ 15: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ - ΑΔΥΝΑΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ / ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ - ΑΠΕΙΛΩΝ	36
ΠΙΝΑΚΑΣ 16: ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	37
ΠΙΝΑΚΑΣ 17: ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ	39
ΠΙΝΑΚΑΣ 18: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	42
ΠΙΝΑΚΑΣ 19: ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	43
ΠΙΝΑΚΑΣ 20: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 21: Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	49
ΠΙΝΑΚΑΣ 22: ΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 23: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΥΕΛΙΚΤΗΣ ΔΟΜΗΣ	51
ΠΙΝΑΚΑΣ 24: ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 25: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 26: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 27: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 28: ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΔΙΑΡΚΕΙΑ, ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 29: ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ - ΤΑΜΕΙΟ ΕΓΓΥΟΔΟΣΙΑΣ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	63
ΠΙΝΑΚΑΣ 30: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΩΝ	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 31: ΕΙΔΟΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	66

ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑ 1: ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	16
ΣΧΗΜΑ 2: ΒΗΜΑΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	30
ΣΧΗΜΑ 3: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ GANTT	40
ΣΧΗΜΑ 4: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ	40
ΣΧΗΜΑ 5: ΣΤΑΔΙΑ ΕΔΡΑΙΩΣΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ	48
ΣΧΗΜΑ 6: ΚΛΕΙΣΤΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ / ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ Ε&Α	55
ΣΧΗΜΑ 7: ΑΝΟΙΧΤΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ / ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ	55

ΣΥΝΟΨΗ

ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ

Το έργο «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα» εντάσσεται στο πλαίσιο του Φόρουμ Επιχειρηματικότητας που αποτελεί πρωτοβουλία του Εθνικού Παρατηρητηρίου του ΕΟΜΜΕΧ για τις μικρές και τις μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ).

Σκοπός του Φόρουμ Επιχειρηματικότητας είναι η προώθηση της ενεργού συνεργασίας και της ανάπτυξης του διαλόγου σε θέματα επιχειρηματικότητας μεταξύ των φορέων διαμόρφωσης πολιτικής, των ερευνητών και πρωτίστως των ίδιων των επιχειρήσεων. Προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός, η βασική δομή του Φόρουμ αποτελείται από τα εξής όργανα:

■ τη Συντονιστική Επιτροπή, αρμοδιότητα της οποίας είναι η διαμόρφωση του προγράμματος των θεματικών ενότητων, ο γενικός συντονισμός της ομάδας εργασίας και η παραλαβή και η έγκριση των παραδοτέων. Η Επιτροπή αποτελείται από τους: Δρ. Ελευθέριο Σκανδάλη (Διευθύνοντα Σύμβουλο του ΕΟΜΜΕΧ) με χρέη Προέδρου, Γιαννούλα Κωμοδρόμου (Διευθύντρια του Εθνικού Παρατηρητηρίου για τις ΜΜΕ, ΕΟΜΜΕΧ), Άσπα Μπράτη (Τμηματάρχη της Δ/σης Παρατηρητηρίου, ΕΟΜΜΕΧ), Παναγιώτη Αγκιάδη (Γενικό Γραμματέα της ΚΕΕ), Χαράλαμπο Λεμονόπουλο (Ειδικό Επιστημονικό Συνεργάτη της ΚΕΕ), Γεώργιο Καββαθά (Αντιπρόεδρο της ΓΣΕΒΕΕ), Γεώργιο Σιγάλα (Διοικητικό Σύμβουλο της ΓΣΕΒΕΕ), Βασίλειο Κορκίδη (Αντιπρόεδρο της ΕΣΕΕ), Γεώργιο Ζησιμάτο (Εκπρόσωπο της ΕΣΕΕ), Αθηνά Πνευματικάτου (Προϊσταμένη Τμήματος ΓΓΒ του ΥΠΙΑΝ), Βασιλική Χρόνη (Στέλεχος της Δ/σης Πληροφορικής του ΥΠΙΑΝ), Σπύρο Λιούκα (Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών) και Νάνσυ Παπαλεξανδρή (Καθηγήτρια του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών).

■ την Ομάδα Εργασίας, που έχει ως αντικείμενο την επεξεργασία και την ανάλυση της εκάστοτε θεματικής ενότητας. Η ομάδα εργασίας για τη θεματική ενότητα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα» αποτελείται από τους: Δήμητρα Γούναρη (Τεχνικό Σύμβουλο της ΕΣΕΕ), Ιωάννα Δεληγιάνη (Υποψήφια Διδάκτορα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών), Κωνσταντίνο Μπουρλετίδη (Ειδικό Επιστήμονα του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών) και το Γεώργιο Παπαγιαννάκη (Υποψήφιο Διδάκτορα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών).

■ τη Rapporteur της θεματικής ενότητας «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα», Αργυρώ Νικηφόρου (Υποψήφια Διδάκτορα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών), με κύρια ευθύνη το συντονισμό της ομάδας εργασίας και την επιμέλεια του παραδοτέου.

Από τη λειτουργία του Φόρουμ της Καινοτόμου Επιχειρηματικότητας αναμένονται να ωφεληθούν οι φορείς χάραξης πολιτικής, η ακαδημαϊκή κοινότητα, οι ερευνητές, και πρωτίστως οι ΜΜΕ. Ιδιαίτερα όσον αφορά στις ΜΜΕ, το παραδοτέο του έργου τους προσφέρει τη δυνατότητα να ενημερωθούν για τις μορφές της καινοτομίας, τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση ή την ανάπτυξή της, τα βήματα που μπορούν να ακολουθήσουν για να μεθοδεύσουν ένα καινοτόμο εγχείρημα, καθώς και τις πιθανές πηγές χρηματοδότησής του.

Το περιεχόμενο του έργου συνοψίζεται στη μορφή επτά καίριων ερωτήσεων και των απαντήσεών τους.

ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: 7 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ & ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

1. Τι είναι καινοτομία και ποιες μορφές καινοτομίας υπάρχουν;

Καινοτομία είναι η διαδικασία μετατροπής μιας νέας ιδέας σε προϊόν (ή υπηρεσία) που θα διατεθεί στην αγορά ή στην ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων διαδικασιών. Αποτελεί συνεπώς μια ολοκληρωμένη διαδικασία από τη γένεση της ιδέας μέχρι την εφαρμογή της.

Οι μορφές καινοτομίας μπορούν να διακριθούν με βάση το πεδίο εφαρμογής της ή την έκτασή της. Με βάση το πεδίο εφαρμογής της, η καινοτομία διακρίνεται σε καινοτομία προϊόντος (ή υπηρεσίας) που αφορά σε νέα ή βελτιωμένα προϊόντα (ή υπηρεσίες) και σε διαχειριστική καινοτομία που αφορά σε νέες ή βελτιωμένες διαδικασίες της επιχείρησης. Με βάση την έκτασή της, η καινοτομία μπορεί να είναι οριακή, η οποία αφορά στη βελτίωση των τεχνικών και λειτουργικών χαρακτηριστικών των υπάρχοντων προϊόντων (ή υπηρεσιών) ή διαδικασιών, ή ριζική που αφορά σε νέα τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά των προϊόντων (ή υπηρεσιών) ή σε νέες διαδικασίες, για την επίτευξη των οποίων απαιτείται νέα γνώση. Συνεπώς, η καινοτομία δεν συνεπάγεται απαραίτητα ριζικές αλλαγές και είναι εφικτή για όλες τις επιχειρήσεις.

2. Πώς συμβάλλει η καινοτομία στην επιχειρηματική δραστηριότητα;

Η υιοθέτηση ή η ανάπτυξη μιας καινοτομίας εξασφαλίζει:

- προσαρμοστικότητα στο επιχειρηματικό περιβάλλον
- αύξηση της παραγωγικότητας
- βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών
- αύξηση της κερδοφορίας
- βελτίωση της ποιότητας και των άλλων χαρακτηριστικών του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας

- αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς και
- δημιουργία νέων αγορών

3. Τι εμπόδια αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στην ανάπτυξη και υιοθέτηση καινοτομιών;

Οι καινοτομικές επιδόσεις της Ελλάδας υπολείπονται των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης λόγω ενός πλήθους εξωεπιχειρησιακών και ενδοεπιχειρησιακών παραγόντων. Τα εμπόδια που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι το ασταθές θεσμικό πλαίσιο, τα υψηλά γραφειοκρατικά κόστη, η αναποτελεσματική στόχευση των δαπανών σε έρευνα και τεχνολογία, η ελλιπής ενημέρωση για χρηματοδοτικές πηγές και η έλλειψη κουλτούρας καινοτόμου επιχειρηματικότητας. Ενώ, τα εμπόδια που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των ελληνικών επιχειρήσεων είναι η παραδοσιακή δομή και το μικρό μέγεθος, η εσωστρέφεια, και ο φόβος για την αποτυχία.

Η αντιμετώπιση των εμποδίων αυτών απαιτεί μια συνολική προσπάθεια των φορέων διαμόρφωσης πολιτικής και των επιχειρήσεων. Όμως, κάθε επιχείρηση ξεχωριστά μπορεί να αντιμετωπίσει τα παραπάνω προβλήματα μεθοδεύοντας κατάλληλα τις καινοτομικές προσπάθειές της.

4. Ποια βήματα περιλαμβάνει η καινοτομική διαδικασία;

Η καινοτομική διαδικασία αποτελείται από τέσσερα βήματα: τη γένεση της καινοτόμου ιδέας, την αξιολόγηση της ιδέας, το σχεδιασμό της καινοτομίας και τέλος, την εφαρμογή της καινοτομίας.

■ **Γένεση καινοτόμου ιδέας:** Η επιχείρηση πρέπει να ενισχύσει τη δημιουργικότητα της. Για να το επιτύχει αυτό, πρέπει να καταπολεμήσει το φόβο για την αποτυχία, να έχει ανοικτό πνεύμα απέναντι στον πειραματισμό και να παραχωρήσει ελευθερία έκφρασης στους εργαζομένους. Παράλληλα, μπορεί να αναζητήσει νέες ιδέες από διάφορες πηγές, όπως οι πελάτες της, και να χρησιμοποιήσει διάφορες μεθόδους με κοινό χαρακτηριστικό το σχηματισμό ομάδων και την ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων.

■ **Αξιολόγηση της ιδέας:** Η επιχείρηση καλείται να κρίνει εάν η ιδέα είναι ρεαλιστική και συμφέρουσα. Προκειμένου να αξιολογήσει η επιχείρηση το εάν έχει τους κατάλληλους πόρους και τις ικανότητες, ώστε να υλοποιήσει μια ιδέα, μπορεί να χρησιμοποιήσει το διαγνωστικό οδηγό καινοτομίας, ο οποίος περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με το κατά πόσο η επιχείρηση είναι σε θέση να υποστηρίξει την υλοποίηση της ιδέας, καθώς επίσης να προχωρήσει στην ανάλυση των δυνατών κι αδύνατων σημείων της και των ευκαιριών και απειλών του επιχειρηματικού της περιβάλλοντος. Αφού η επιχείρηση κρίνει ότι έχει ή ότι μπορεί να εξεύρει τους απαραίτητους πόρους για να

πραγματοποιήσει την καινοτομία, πρέπει να αξιολογήσει το οικονομικό όφελος που θα προκύψει από αυτήν. Για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας της καινοτόμου ιδέας, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τον πίνακα αξιολόγησης της καινοτομίας με τον οποίο βαθμολογεί τις διάφορες διαστάσεις της ιδέας.

■ **Σχεδιασμός της καινοτομίας:** Αφού η επιχείρηση κρίνει στο προηγούμενο στάδιο ότι η ιδέα είναι ρεαλιστική και συμφέρουσα, προχωράει στο σχεδιασμό του εγχειρήματος. Θα πρέπει, συνεπώς, να καθορίσει τις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου η ιδέα να γίνει πράξη, να εκτιμήσει το χρόνο που απαιτείται για κάθε ενέργεια, και στη συνέχεια να κατανείμει τις ενέργειες στα μέλη της ομάδας εργασίας. Για να έχει σαφή εικόνα του χρονοπρογραμματισμού της, η επιχείρηση μπορεί να απεικονίσει γραφικά τις διάφορες ενέργειες χρησιμοποιώντας γραφήματα και διαγράμματα με την αλληλουχία των απαιτούμενων βημάτων.

■ **Εφαρμογή της καινοτομίας:** Τέλος, η επιχείρηση πρέπει να προβεί στην εφαρμογή της καινοτομίας, αποτυπώνοντας την καινοτόμο ιδέα σε κείμενο, αναθέτοντας τη συνολική επίβλεψη της σε ένα συγκεκριμένο άτομο και ελέγχοντας την πρόοδο των εργασιών κατά τακτά χρονικά διαστήματα. Επίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει κατά πόσο θα προχωρήσει στην υλοποίηση της καινοτομίας εσωτερικά ή σε ανάθεση της ανάπτυξης της καινοτομίας σε τρίτους. Γενικός κανόνας για την απόφαση αυτή είναι ότι η ανάπτυξη της καινοτομίας είναι προτιμότερο να γίνεται εσωτερικά, όταν είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης.

5. Ποιους παράγοντες πρέπει να προσέξει μια επιχείρηση προκειμένου να αυξήσει την καινοτομικότητά της;

Η επιχείρηση, προκειμένου να αυξήσει την καινοτομικότητά της, πρέπει να δώσει έμφαση σε ένα πλήθος παραγόντων: το επιχειρησιακό κλίμα, την οργανωσιακή κουλτούρα, τις οργανωτικές δομές, το διανοητικό κεφάλαιο, και την έρευνα και ανάπτυξη.

■ **Επιχειρησιακό κλίμα:** Ευθύνεται σημαντικά για την ενθάρρυνση ή την αποθάρρυνση των καινοτομιών και για αυτό το λόγο, η επιχείρηση πρέπει να προάγει χαρακτηριστικά, όπως η ανοιχτή επικοινωνία και συνεργασία, τα συστήματα αναγνώρισης και επιβράβευσης, η δεκτικότητα σε νέες ιδέες και η εγρήγορση για τα τεκταινόμενα στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

■ **Οργανωσιακή κουλτούρα:** Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση σκέφτονται, αισθάνονται κι ενεργούν. Έτσι, η επιχείρηση θα πρέπει να διαπνέεται από πνεύμα πειραματισμού και διερεύνησης, αποδοχής της πιθανότητας κάποιων αποτυχιών, ενθάρρυνσης των εργαζομένων σχετικά με τη λήψη πρωτοβουλιών και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.

■ **Οργανωτική δομή:** Η οργανωτική δομή της επιχείρησης που στηρίζεται σε λιγότερο ιεραρχικές δομές ευνοεί την καινοτόμο επιχειρηματικότητα. Έτσι, η επιχείρηση καλείται να διαμορφώσει τη δομή της αφήνοντας ανοικτά τα κανάλια επικοινωνίας της και δίνοντας έμφαση στο αποτέλεσμα των ενεργειών της και όχι σε τυπικές διαδικασίες.

■ **Διανοπτικό κεφάλαιο:** Η επιχείρηση καλείται να ενισχύσει και να αξιοποιήσει το διανοπτικό της κεφάλαιο με το συνδυασμό των κατάλληλων ανθρώπινων και οργανωσιακών πόρων, των δραστηριοτήτων και των σχέσεων της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

■ **Έρευνα και ανάπτυξη (E&A):** Οι ενέργειες E&A καταλήγουν στη δημιουργία νέων ή βελτιωμένων προϊόντων (ή υπηρεσιών) ή διαδικασιών. Μια επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει ξεχωριστό τμήμα E&A ή να πραγματοποιήσει «ανοικτή καινοτομία» διευρύνοντας τα στενά επιχειρησιακά της σύνορα και δίνοντας έμφαση στις προτάσεις των πελατών της.

6. Πώς η επιχείρηση προάγει τον καινοτόμο χαρακτήρα της;

Η «ανοικτή καινοτομία» και οι ενέργειες της καινοτομικής διαδικασίας μπορούν να ευνοηθούν από την εξωστρέφεια της επιχείρησης. Οι συνεργασίες της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις (ανταγωνιστές, πελάτες, προμηθευτές), με ερευνητικά κέντρα/πανεπιστήμια, καθώς και η συμμετοχή της σε συστάδες επιχειρήσεων (clusters) προσφέρουν πληροφόρηση και πόρους για τη γένεση και την αξιολόγηση των καινοτόμων ιδεών, καθώς και για την ανάπτυξη του καινοτόμου εγχειρήματος.

7. Πώς μπορεί μια επιχείρηση να χρηματοδοτήσει τις καινοτομίες της;

Οι περιορισμένοι πόροι που διαθέτει μια ΜΜΕ αποτελούν σημαντικό εμπόδιο στην υιοθέτηση ή την ανάπτυξη μιας καινοτομίας. Για να αντιμετωπίσει το πρόβλημα αυτό, η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τις εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης που υπάρχουν. Σημαντική κατηγορία των πηγών ξένης χρηματοδότησης αποτελούν οι επιδοτήσεις είτε από εθνικούς είτε από εθνικούς/ευρωπαϊκούς πόρους. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι στο τρέχον ΚΠΣ (Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς-ΕΣΠΑ 2007-2013), μια επιχείρηση μπορεί να απευθυνθεί για χρηματοδότηση στα Επιχειρησιακά Προγράμματα «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα», «Ψηφιακή Σύγκλιση» και «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού».

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο οδηγός αυτός απευθύνεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), οι οποίες θέλουν να καινοτομήσουν είτε σε επίπεδο προϊόντος/υπηρεσίας είτε σε επίπεδο διαδικασιών. Τα ερωτήματα στα οποία απαντάει ο οδηγός είναι τα εξής:

- Τι είναι καινοτομία, ποιες μορφές καινοτομίας υπάρχουν και ποια είναι τα οφέλη που μπορεί να προσδώσει σε μια επιχείρηση η υιοθέτηση της καινοτομίας;
- Τι εμπόδια αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στην ανάπτυξη και υιοθέτηση καινοτομιών;
- Πώς μπορεί μια επιχείρηση να μεθοδεύσει τη διαδικασία της ανάπτυξης ή εισαγωγής μιας καινοτομίας;
- Ποιους παράγοντες πρέπει να προσέξει ιδιαίτερα μια επιχείρηση προκειμένου να αυξήσει την καινοτομικότητά της;
- Πώς μπορεί μια επιχείρηση να χρηματοδοτήσει τις καινοτομίες της;

ΟΔΗΓΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΟΔΗΓΟΥ

Ο οδηγός χωρίζεται σε 4 μέρη:

ΜΕΡΟΣ Α΄

Στο πρώτο μέρος, γίνεται διάκριση της έννοιας της καινοτομίας σε σχέση με άλλους συναφείς όρους, παρουσιάζονται οι διάφορες μορφές καινοτομίας, καθώς και τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από την υιοθέτησή της.

>>> Για περισσότερα, Κεφάλαιο 1

Παράλληλα, γίνεται παρουσίαση των χαρακτηριστικών του ελληνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και του κεντρικού λόγου που διαδραματίζουν οι ΜΜΕ στην ελληνική οικονομία. Τέλος, αναλύονται οι βασικότεροι παράγοντες που εμποδίζουν την ανάπτυξη της καινοτομικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων.

>>> Για περισσότερα, Κεφάλαιο 2

ΜΕΡΟΣ Β΄

Στο δεύτερο μέρος, παρατίθενται τα βήματα της καινοτομικής διαδικασίας από τη σύλληψη της καινοτομικής ιδέας μέχρι και την εφαρμογή της, καθώς και τα εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση σε καθένα από αυτά.

>>> Για περισσότερα, Κεφάλαιο 3

Αναφέρονται οι παράγοντες και οι μέθοδοι που μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη, την υιοθέτηση, και την επιτυχή εισαγωγή και εφαρμογή των καινοτομιών. Το ευνοϊκό επιχειρηματικό κλίμα και η οργανωσιακή κουλτούρα, οι ευέλικτες οργανωτικές δομές, η έρευνα κι ανάπτυξη, καθώς και οι συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις ενισχύουν τη δεκτικότητα της επιχείρησης σε νέες ιδέες και την εφαρμογή αυτών.

>>> Για περισσότερα, Κεφάλαιο 4

Παρατίθενται πιθανές πηγές χρηματοδότησης των καινοτομιών, καθώς και οργανισμοί στους οποίους μπορεί να αποταθεί μια ΜΜΕ για χρηματοδότηση.

>>> Για περισσότερα, Κεφάλαιο 5

ΜΕΡΟΣ Γ΄

Στο τρίτο μέρος, παρουσιάζονται 4 μελέτες περίπτωσης επιχειρήσεων που έχουν αναπτύξει και εφαρμόσει κάποιο είδος καινοτομίας. Αυτές οι μελέτες είναι ενδεικτικές και αποσκοπούν στο να δείξουν παραστατικά πώς τα βήματα της καινοτομικής διαδικασίας μπορούν να υλοποιηθούν στην πράξη σε συνάρτηση με τους παράγοντες ενίσχυσης της καινοτομίας.

ΜΕΡΟΣ Δ΄

Το τέταρτο μέρος περιλαμβάνει μια λίστα χρήσιμων ιστοσελίδων σχετικών με την καινοτομική δραστηριότητα από διεθνείς ιστοσελίδες και ιστοσελίδες ενδιάμεσων φορέων, οργανισμών έρευνας και τεχνολογίας, γραφείων διαμεσολάβησης πανεπιστημίων και κέντρων αναδιανομής καινοτομίας.

.....

ΜΕΡΟΣ Α΄

.....

1

.....

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

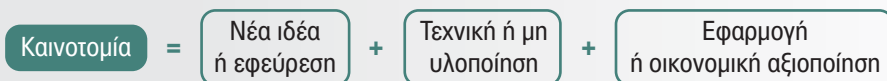


Καινοτομία είναι η διαδικασία μετατροπής μιας νέας ιδέας σε προϊόν ή υπηρεσία που θα διατεθεί στην αγορά ή σε ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων διαδικασιών.

Για να καινοτομήσει μια επιχείρηση δεν πρέπει απαραίτητα να έχει προβεί σε κάποια εφεύρεση. Η καινοτομία μπορεί να αφορά σε μια μικρή βελτίωση του προϊόντος/υπηρεσίας της ή σε μια υπάρχουσα διαδικασία της. Επιπλέον, η εφεύρεση δε συνεπάγεται αυτομάτως και καινοτομία, καθώς η καινοτομία εμπεριέχει την εφαρμογή της νέας ιδέας ή την οικονομική αξιοποίησή της.

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

Σχήμα 1 Αποσαφήνιση της Καινοτομίας



Η καινοτομία, λοιπόν, έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά:

- Αποτελεί **διαδικασία εφαρμογής και διαχείρισης μιας νέας ιδέας** ή εφεύρεσης. Για το λόγο αυτό, δεν πρέπει να ταυτίζεται με τη νέα ιδέα ή εφεύρεση.
- Αποτελεί μια **συνολική διαδικασία** που περιλαμβάνει τη γένεση, την αξιολόγηση, την εφαρμογή, και τη διαχείριση μιας νέας ιδέας.
- **Δεν ταυτίζεται απαραίτητα με κάποιο τεχνολογικό επίτευγμα.** Μπορεί, όμως, κάποιες φορές να προϋποθέτει τη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας για να αναπτυχθεί και να υλοποιηθεί.



1.1

ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

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

- **Καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας:** Αφορά νέα ή βελτιωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται παραδείγματα καινοτομικών προϊόντων.

Πίνακας 1 Δυνητικές Πηγές Ιδεών

ΜΙΑ ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΡΟΥΧΩΝ	σε ρούχα με διαφορετικό σχεδιασμό (design) ή σε ρούχα με τη χρήση διαφορετικών τύπων υφασμάτων (π.χ. πιο ανθεκτικά)
ΜΙΑ ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΚΑΦΕ	σε παραγωγή καφέ με διαφορετικές γεύσεις
ΟΠΟΙΑΔΗΠΟΤΕ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	σε επανασχεδιασμό της συσκευασίας του προϊόντος της προκειμένου αυτό να είναι πιο ελκυστικό στον πελάτη

■ **Διαχειριστική καινοτομία:** Αφορά σε νέες ή βελτιωμένες διαδικασίες της επιχείρησης που συνδέονται με αλλαγές στις παραγωγικές της διαδικασίες, δηλαδή στις διαδικασίες παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος (ή υπηρεσίας).

Παραδείγματα διαχειριστικών καινοτομιών παρατίθενται στον πίνακα 2.

Πίνακας 2 Παραδείγματα Διαχειριστικής Καινοτομίας

ΜΙΑ ΜΟΝΑΔΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ (ΟΠΩΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ, ΚΑΦΕΤΕΡΙΕΣ 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 εκτέλεσή της
- Βελτιώσει το έλεγχο των αποθεμάτων και των πωλήσεων

ΕΝΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ Ή ΜΙΑ ΜΟΝΑΔΑ ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΩΝ ΔΩΜΑΤΙΩΝ μπορεί να κατασκευάσει ιστοσελίδα στο διαδίκτυο και σύστημα ηλεκτρονικής κράτησης, προκειμένου να αυξήσει την πελατειακή της βάση.

ΕΝΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ μπορεί να τοποθετήσει με διαφορετικό τρόπο τα προϊόντα στη βιτρίνα του καταστήματος ή να δημιουργήσει υπηρεσία ηλεκτρονικής παραγγελίας (e-shop).

ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ μπορεί να υιοθετήσει ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) προκειμένου να:

- Επιτύχει αμεσότερη ανταπόκριση και υποστήριξη πελατών
- Οργανώσει και καταγράψει την επικοινωνία με πελάτες και συνεργάτες
- Βελτιώσει το χρόνο διεκπεραίωσης εργασιών μέσα στην επιχείρηση

ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 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» εξαερισμού

Επίκαιρες καινοτομίες στις οποίες μπορεί να προβεί μια επιχείρηση είναι οι «πράσινες» καινοτομίες, δηλαδή οι καινοτομίες που αποσκοπούν και στην προστασία του περιβάλλοντος. Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζεται μια «πράσινη» καινοτομία με οικονομικές και κοινωνικές προεκτάσεις.

Πίνακας 3 «Πράσινη» Καινοτομία στην Παραγωγική Διαδικασία

Η παρακάτω καινοτομία εφαρμόζεται από μονάδα επεξεργασίας ελαιολάδου. Είναι απλή στην εφαρμογή, αποδοτική, και φιλική προς το περιβάλλον.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Κατά την επεξεργασία του ελαιολάδου, βασικό στάδιο αποτελεί η ψύξη του με νερό σε χαμηλή θερμοκρασία με τη χρήση σύγχρονων ψυκτικών μέσων. Μετά την ολοκλήρωση αυτού του σταδίου, το νερό που εξέρχεται είναι υψηλής θερμοκρασίας (περίπου 70°C) και η διαδικασία ψύξης του πρέπει να επαναληφθεί.

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η προώθηση του ζεστού νερού με σωληνώσεις σε γειτονικό σχολείο, το οποίο την αξιοποιεί για τη θέρμανσή του. Το νερό που εξέρχεται από το κτίριο της σχολικής μονάδας είναι χαμηλής θερμοκρασίας και κατάλληλο για την ψύξη του ελαιολάδου.

ΟΦΕΛΗ

Η εξάλειψη του κόστους ψύξης του νερού και η ταυτόχρονη παροχή δωρεάν θέρμανσης στη σχολική μονάδα. Η απόσβεση μιας τέτοιας επένδυσης υπολογίζεται σε 3 μήνες.

Σημαντικό είναι να γνωρίζει η επιχείρηση ότι η καινοτομία πολλές φορές συνεπάγεται απλές βελτιώσεις αντί για ριζικές αλλαγές. Συνεπώς, η καινοτομία μιας επιχείρησης, με κριτήριο την ένταση και το εύρος της, μπορεί να είναι:

- **Οριακή (ή βηματική ή σταδιακή):** Αφορά στη βελτίωση των τεχνικών και λειτουργικών χαρακτηριστικών των υπάρχοντων προϊόντων/υπηρεσιών ή διαδικασιών. Οι βελτιώσεις αυτές στηρίζονται σε υπάρχουσα γνώση.
- **Ριζική:** Αφορά σε νέα τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά προϊόντων/υπηρεσιών ή νέες διαδικασίες. Για την επίτευξή τους απαιτείται νέα γνώση. Παράδειγμα ριζικής καινοτομίας αποτελεί η εταιρεία Κορρές Φυσικά Προϊόντος (Πίνακας 4). Συνεπώς κάθε επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει, αφού η καινοτομία δεν συνεπάγεται απαραίτητα ριζικές για αυτήν αλλαγές. Μπορεί να περιοριστεί σε μικρές βελτιώσεις των προϊόντων/υπηρεσιών ή διαδικασιών της, αυξάνοντας ταυτόχρονα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Πίνακας 4 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 Μαστιχοπαραγωγών 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.



1.2

Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

«Ο ρόλος της καινοτομίας για την ανάπτυξη έχει ενδυναμωθεί από την πρόοδο στις νέες τεχνολογίες και τη μεγαλύτερη επικέντρωση στη δημιουργία και χρήση της γνώσης...»

Πηγή: OECD (2007)

19

Δεδομένων των χαρακτηριστικών του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος, όπως το άνοιγμα των αγορών, τη διεύρυνση των συναλλαγών και την ανάπτυξη της τεχνολογίας, η καινοτομία προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις, καθώς:

- Συμβάλλει στην προσαρμοστικότητα τους στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.
- Αυξάνει την παραγωγικότητά τους
- Αυξάνει την κερδοφορία τους
- Αυξάνει την ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας
- Αυξάνει την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών
- Συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- Συμβάλλει στη διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς και
- Μπορεί να δημιουργήσει νέες αγορές

Τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει η καινοτομική δραστηριότητα για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 5 Lalizas Hellas A.E.
Από την Κατασκευή ενός Σωσίβιου σε Όμιλο Εταιρειών**

Ο Όμιλος Lalizas ξεκίνησε ως μια μικρή οικογενειακή βιοτεχνία σωστικών ειδών το 1982 με πρώτο προϊόν ένα σωσίβιο αγωνιστικής ιστιοπλοΐας. Η ιδέα για την ίδρυση της επιχείρησης γεννήθηκε το 1978, όταν ο ιδρυτής της επιχείρησης, Σταύρος Λάλιζας, συμμετείχε στην εθνική ομάδα ιστιοπλοΐας. Την περίοδο εκείνη, η αγορά των προϊόντων ναυσιπλοΐας ήταν ανεπαρκής, με αποτέλεσμα ο κ. Λάλιζας να ράψει ο ίδιος ένα σωσίβιο για τον εαυτό του. Οι συναθλητές του εντυπωσιάστηκαν από το αποτέλεσμα και ζήτησαν να τους πουλήσει τα 10 πρώτα σωσίβια που κατασκεύασε. Αρχικά κατασκεύαζε τα σωσίβια στο σπίτι του στον Πειραιά με βοήθo την μητέρα του και έχοντας στην κατοχή του μία ραπτομηχανή, ενώ σταδιακά άρχισε να κατασκευάζει και παρεμφερή αντικείμενα.

Το 1985 η οικογενειακή επιχείρηση ναυαθλητικών ειδών μεταφέρθηκε στο Μοσχάτο, έχοντας πλέον 15 υπαλλήλους και παράγοντας 150 κωδικούς προϊόντων. Στη συνέχεια, δίνοντας έμφαση στη δημιουργικότητα, την έρευνα και ανάπτυξη, την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και την αποτελεσματική δικτύωσή της, η επιχείρηση εξελίχθηκε σε ένα διεθνή όμιλο εταιρειών με θυγατρικές εταιρείες σε 15 χώρες και εμπορική παρουσία σε περισσότερες από 80 χώρες.

2

Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2.1



ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Τα χαρακτηριστικά του ελληνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος κατά το 2007 είναι¹:

- **Ενασχόληση με την επιχειρηματική δραστηριότητα:** Περίπου το 18,7% (περίπου 1,3 εκ. άτομα) του πληθυσμού σχετίζεται με κάποιου τύπου επιχειρηματική δραστηριότητα. Η συμμετοχή της γυναικείας επιχειρηματικότητας παραμένει σε πολύ χαμηλά επίπεδα της τάξης του 3,5%.
- **Καθιερωμένοι επιχειρηματίες:** Το 13,3% του πληθυσμού είναι καθιερωμένοι επιχειρηματίες, δηλαδή ιδιοκτήτες ή άτομα που συμμετέχουν στην ιδιοκτησία μιας επιχείρησης που λειτουργεί τουλάχιστον 3,5 χρόνια.
- **Επιχειρηματίες στα αρχικά στάδια έναρξης:** Το ποσοστό των επιχειρηματιών που βρίσκονται στα αρχικά στάδια έναρξης της δραστηριότητάς τους μειώθηκε στο 5,71% (7,9% το 2006).
- **Νέοι επιχειρηματίες:** Το 1,1% του πληθυσμού είναι νέοι επιχειρηματίες, δηλαδή άτομα που έχουν ξεκινήσει μια νέα δραστηριότητα και έχουν πληρώσει μισθούς για τουλάχιστον τρεις μήνες αλλά για λιγότερο από 3,5 χρόνια.
- **Μέσος αριθμός ιδιοκτητών κατά την ίδρυση:** Ο μέσος αριθμός ιδιοκτητών κατά την έναρξη ήταν 1,6 άτομα.
- **Ευκολία ίδρυσης και εγκατάστασης επιχείρησης:** Η έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας αντιμετωπίζει ποικίλα διοικητικά εμπόδια, γεγονός που συνδέεται αρνητικά με την πρωτοβουλία των νέων επιχειρηματιών. Το 2007 η Ελλάδα κατέλαβε την τελευταία θέση ανάμεσα σε 58 χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με την ευκολία ίδρυσης και εγκατάστασης μιας επιχείρησης, αλλά το 2008 παρατηρήθηκε βελτίωση της επίδοσης της².
- **Προσανατολισμός επιχείρησης:** Οι επιχειρήσεις στη χώρα προσανατολίζονται περισσότερο στην τελική κατανάλωση, όπως απεικονίζεται και στην τομεακή διάσταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

2.2



Η ΤΟΜΕΑΚΗ-ΚΛΑΔΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με τον πίνακα κατανομής των επιχειρήσεων ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται στον τριτογενή τομέα.

¹ IOBE (2007). Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2007-2008 (Έκθεση GEM), Αθήνα.

² Παγκόσμια Τράπεζα-World Bank Group (2008). «Doing Business».

**Πίνακας 6 Κατανομή Επιχειρήσεων
ανά Κατηγορία Οικονομικής Δραστηριότητας³**

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Λιανικό εμπόριο, εκτός από το εμπόριο αυτοκινήτων οχημάτων και μοτοσυκλετών / επισκευή ειδών ατομικής και οικιακής χρήσης	198.414
Κατασκευές	109.217
Άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες	103.872
Ξενοδοχεία και εστιατόρια	103.730
Χονδρικό εμπόριο και εμπόριο με προμήθεια, εκτός από το εμπόριο αυτοκινήτων οχημάτων και μοτοσυκλετών	77.129
Εμπόριο, συντήρηση και επισκευή αυτοκινήτων οχημάτων και μοτοσυκλετών	38.010
Χερσαίες μεταφορές. Μεταφορές μέσω αγωγών	31.588
Άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών	22.835
Ψυχαγωγικές, πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες	18.617
Γεωργία, κτηνοτροφία, θήρα και συναφείς βοηθητικές δραστηριότητες	17.427
Βιομηχανία τροφίμων και ποτών	16.778
Κατασκευή μεταλλικών προϊόντων, με εξαίρεση τα μηχανήματα και τα είδη εξοπλισμού	14.536
Κατασκευή ειδών ένδυσης-κατεργασία και βαφή γουναρικών	14.041
Κατασκευή επίπλων-λοιπές βιομηχανίες μ.α.κ.	12.867
Βοηθητικές και συναφείς προς τις μεταφορές δραστηριότητες / δραστηριότητες ταξιδιωτικών πρακτορείων	11.331
Πληροφορική και συναφείς δραστηριότητες	6.787
Βιομηχανία ξύλου και κατασκευή προϊόντων από ξύλο και φελλό, εκτός από τα έπιπλα / κατασκευή ειδών καλαθοποιίας και σπαρτοπλεκτικής	6.717
Εκμίσθωση μηχανημάτων και εξοπλισμού χωρίς χειριστή / εκμίσθωση ειδών ατομικής και οικιακής χρήσης	6.551
Εκδόσεις, εκτυπώσεις και αναπαραγωγή προεγγεγραμμένων μέσων εγγραφής ήχου και εικόνας και μέσων πληροφορικής	6.391
Δραστηριότητες σχετικές με ακίνητη περιουσία	5.767

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, Μητρώο Επιχειρήσεων 2004

³ Παρατίθενται οι 20 κατηγορίες (από ένα σύνολο 60) με τον υψηλότερο αριθμό επιχειρήσεων.

2.3



ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων είναι ΜΜΕ, με τις πολύ μικρές (1-9 εργαζόμενοι) και τις μικρές (10-49 εργαζόμενοι) να αποτελούν το 94,6% και το 2,8% επί του συνόλου αντίστοιχα. Συνεπώς, οι μεσαίες (50-249 εργαζόμενοι) και οι μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούν μόνο το 0,4% του συνόλου των επιχειρήσεων. Αυτή η διάρθρωση αντικατοπτρίζεται και στη νομική μορφή των επιχειρήσεων, με τις προσωπικές/ατομικές επιχειρήσεις να αποτελούν το 81% και τις ανώνυμες εταιρείες μόνο το 3% επί του συνόλου των επιχειρήσεων.

Πίνακας 7 Αριθμός Επιχειρήσεων ανά Τάξη Μεγέθους Απασχόλησης

	ΣΥΝΟΛΟ	ΤΑΞΕΙΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ (ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ)						
		ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΕΣ		ΜΙΚΡΕΣ			ΜΕΣΑΙΕΣ & ΜΕΓΑΛΕΣ	
		0-4	5-9	10-19	20-29	30-49	50-99	<100
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	902.631	853.706	25.331	12.558	4.096	3.199	1.994	1.747
ΠΟΣΟΣΤΑ (%)	100%	94,6%	2,8%	1,4%	0,5%	0,4%	0,2%	0,2%

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, Μητρώο Επιχειρήσεων 2004

Πίνακας 8 Αριθμός Επιχειρήσεων ανά Νομική Μορφή

ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ	Ο.Ε.	Ε.Ε.	Ε.Π.Ε.	Α.Ε.	ΛΟΙΠΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	721.845	73.498	11.854	19.665	28.708	37.729	893.389
ΠΟΣΟΣΤΟ (%)	81%	8%	1,5%	2%	3%	4,5%	100,05

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, Μητρώο Επιχειρήσεων 2003

2.4



Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Αν και οι επιδόσεις της καινοτομίας στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχουν βελτιωθεί, η χώρα συνεχίζει να απέχει από το αντίστοιχο ευρωπαϊκό μέσο όρο, όπως απεικονίζεται και στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 9 Κατάταξη της Ελλάδας στην Καινοτομία

	2005	2006	2007
ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ 37 ΧΩΡΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ	28	31	30
ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΕ-27	22	23	21

Πηγή: European Innovation Scoreboard 2005, 2006, 2007

Παρά την άνοδο της χώρας στις θέσεις κατάταξης στην ΕΕ-27, η Ελλάδα παραμένει στην ομάδα των χωρών (Σλοβενία, Τσεχία, Πορτογαλία, Λετονία, Πολωνία, και Λιθουανία) που καταβάλουν ιδιαίτερη προσπάθεια να φτάσουν τις προπορευόμενες χώρες και εμφανίζουν ποσοστά βελτίωσης σε σχέση με τα προηγούμενα έτη.



ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜΜΕ

Η χαμηλή κατάταξη της Ελλάδας στην καινοτομία οφείλεται σε ένα πλήθος εμποδίων που συναντούν οι ΜΜΕ.

Εμπόδια που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον είναι τα εξής:

- **Ασταθές θεσμικό πλαίσιο:** Το ασταθές θεσμικό πλαίσιο δυσχεραίνει την επιχειρηματική δραστηριότητα και το σχεδιασμό μακροχρόνιων στρατηγικών από τις ΜΜΕ.
- **Υψηλά γραφειοκρατικά κόστη:** Οι χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για πολλούς επιχειρηματίες να αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους.
- **Αναποτελεσματική κατανομή δαπανών σε έρευνα και τεχνολογία:** Οι προσπάθειες της χώρας να αναπτύξει την έρευνα και τεχνολογία θα πρέπει να στραφούν και στη βελτίωση της κατανομής των δαπανών.
- **Ελλιπής ενημέρωση για χρηματοδοτικές πηγές:** Πολλές ΜΜΕ δε γνωρίζουν τις χρηματοδοτικές πηγές (π.χ. επιδοτήσεις) από τις οποίες μπορούν να αντλήσουν κεφάλαιο για να χρηματοδοτήσουν τις καινοτομικές τους προσπάθειες.
- **Έλλειψη κουλτούρας καινοτόμου επιχειρηματικότητας:** Οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο φόβο που έχουν οι ΜΜΕ για την καινοτομία, καθώς την έχουν συνδέσει με τις μεγάλες επιχειρήσεις, υψηλό ρίσκο, και ριζικές μορφές καινοτομίας.

Εμπόδια που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων είναι:

- **Παραδοσιακή δομή-Μικρό μέγεθος:** Το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων και ο οικογενειακός τους χαρακτήρας οδηγεί στη συγκέντρωση των περισσότερων διαδικασιών σε λίγα (ή ακόμα και ένα) άτομα περιορίζοντας την ομαδική δημιουργικότητα που αποτελεί παράγοντα ενισχυτικό της καινοτομίας.
- **Εσωστρέφεια:** Η εσωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων τις αποτρέπει από συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις και πανεπιστήμια/ερευνητικά κέντρα, περιορίζοντας την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και πρακτικών.
- **Φόβος αποτυχίας:** Οι ΜΜΕ διατηρούν μια αρνητική στάση απέναντι στο επιχειρηματικό ρίσκο, λόγω των περιορισμένων οικονομικών πόρων που διαθέτουν.

Για την άμβλυνση των εμποδίων αυτών, στο Β' Μέρος του οδηγού περιγράφονται τα βήματα με τα οποία μια επιχείρηση μπορεί να μεθοδεύσει την καινοτομία και αναλύονται οι παράγοντες που μπορούν να ενισχύσουν την καινοτομικότητά της.

.....

ΜΕΡΟΣ Β΄

.....

3

ΒΗΜΑΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Τα βήματα της καινοτομικής διαδικασίας παρουσιάζονται παραστατικά στο παρακάτω σχήμα:

Σχήμα 2 Βήματα Καινοτομικής Διαδικασίας



3.1

ΓΕΝΕΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΙΔΕΑΣ

Για τη γένεση μιας καινοτόμου ιδέας απαραίτητη είναι η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας, ώστε η επιχειρηματική ομάδα να επιτυγχάνει τη μετατροπή των ευκαιριών που εντοπίζει στο περιβάλλον της σε εμπορικά εκμεταλλεύσιμες

ιδέες, καθώς και τη μετατροπή των ακολουθούμενων πρακτικών και διαδικασιών.

3.1.1 Προϋποθέσεις για την ενίσχυση της δημιουργικότητας

Μια επιχείρηση, προκειμένου να ενισχύσει τη δημιουργικότητά της, πρέπει να προβεί σε:

■ **Κατάρριψη των «μύθων»:** Συχνά διατηρούνται κάποιοι «μύθοι» που εμποδίζουν την ενίσχυση της δημιουργικότητας. Στον πίνακα που ακολουθεί έχουν συγκεντρωθεί μερικοί από τους πιο διαδεδομένους μύθους και αναγράφεται και ο αντίλογος σε κάθε έναν από αυτούς.

Πίνακας 10 Μύθοι για τη Δημιουργικότητα

«Όσο πιο έξυπνος είναι κάποιος τόσο πιο δημιουργικός»

...ΟΜΩΣ ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΙΔΕΑΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΥ ΑΤΟΜΟΥ

«Οι μικρότεροι σε ηλικία είναι πιο δημιουργικοί από τους μεγαλύτερους»

...ΟΜΩΣ Η ΗΛΙΚΙΑ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

«Η δημιουργικότητα είναι μεμονωμένη δράση»

...ΟΜΩΣ ΤΟ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΝΕΩΝ ΙΔΕΩΝ ΠΡΟΚΥΠΤΕΙ ΑΠΟ ΟΜΑΔΕΣ

«Η δημιουργικότητα συνδέεται με την ανάληψη ρίσκου»

...ΟΜΩΣ Η ΑΝΑΛΗΨΗ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΕΝΟΥ ΡΙΣΚΟΥ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΗ ΠΟΥ ΜΕΤΡΑΕΙ

■ **Παραμέριση του «εγώ»:** Κατά τη διαδικασία γένεσης επιτυχημένων ιδεών ενδεχόμενες εγωιστικές συμπεριφορές καθυστερούν τη διαδικασία και αυξάνουν το κόστος.

- **Καταπολέμηση του φόβου για την αποτυχία:** Η επιχειρηματική ομάδα θα πρέπει να έχει κατά νου ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιτυχημένων ιδεών προκύπτει μετά από μία σειρά λιγότερο ή και καθόλου επιτυχημένων προηγούμενων ιδεών.
- **Ανοιχτό πνεύμα απέναντι στον πειραματισμό:** Σε περιπτώσεις υπερβολικών διασταγμών είναι πιθανόν μια ιδέα να μην αξιοποιηθεί από την επιχείρηση αλλά από τον ανταγωνισμό.

3.1.2 Διαμόρφωση κατάλληλου εταιρικού κλίματος

Μια επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει καινοτόμο επιχειρηματικό κλίμα με:

- προαγωγή του ομαδικού πνεύματος και με «ταίριασμα» ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες
- προαγωγή του πνεύματος συνεργασίας με τους πελάτες της και άλλες επιχειρήσεις
- παραχώρηση ελευθερίας
- παροχή χρόνου και πόρων⁴

3.1.3 Πηγές νέων ιδεών

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

Πίνακας 11 Δυναμικές Πηγές Ιδεών

Εργαζόμενοι
Πελάτες
Συνεργάτες της επιχείρησης
Ανταγωνιστές
Επιχειρηματικοί σύλλογοι, εμπορικές εκθέσεις και συνέδρια
Εσωτερική έρευνα και ανάπτυξη
Ερευνητικά κέντρα και πανεπιστήμια
Κοινωνικός ιστός

3.1.4 Μέθοδοι ενίσχυσης δημιουργικότητας

Για την ενίσχυση της δημιουργικότητας, μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει ποικίλες πρακτικές:

■ 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

⁴ Περισσότερες πληροφορίες για το καινοτόμο επιχειρηματικό κλίμα βρίσκονται στο κεφάλαιο 4.

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. Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να έχει υπόψη της ότι η συνεργασία της με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές και τα πανεπιστήμια/ερευνητικά κέντρα μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία πολύ επιτυχημένων ιδεών.

Πίνακας 12 Παραλλαγές Μεθόδου Καταιγισμού Ιδεών

ΚΛΑΣΣΙΚΗ	Οι συμμετέχοντες καλούνται να εκφράσουν τις ιδέες τους προφορικά και αυθόρμητα (χωρίς προηγούμενη προετοιμασία)
ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ MITSUBISHI	Οι συμμετέχοντες καταγράφουν τις ιδέες τους πριν ξεκινήσει η συζήτηση
ΣΥΛΛΟΓΙΚΟ ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΟ	Οι συμμετέχοντες καλούνται να υποβάλουν τις ιδέες τους χωρίς να έχει προηγηθεί πρόσωπο με πρόσωπο συζήτηση
ΜΕΘΟΔΟΣ 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.

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 ατόμων από όλες τις ομάδες (δηλαδή άτομα και από τα δύο φύλα, με διαφορετικό επαγγελματικό υπόβαθρο και διαφορετικές θέσεις στον οργανισμό).
- Να είναι σχετικά περιορισμένη η συμμετοχή διευθυντικών στελεχών, καθώς διαφορετικά μπορεί να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό τη διαμόρφωση των ιδεών των υπόλοιπων συμμετεχόντων.
- Να καταγράφονται όλες οι ιδέες σε πρώτη φάση 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.

Επιπλέον, η γένεση καινοτόμων ιδεών μπορεί να ενισχυθεί με χρήση λίστας ερωτή-

σεων κοινών για όλες τις πιθανές ιδέες που θα προταθούν. Παράδειγμα τέτοιας λίστας δίνεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 13 Τρόποι Ενίσχυσης Ιδεών	
ΤΥΧΟΝ ΑΛΛΕΣ ΧΡΗΣΕΙΣ;	Μήπως η ιδέα μπορεί να χρησιμοποιηθεί αλλιώς από ότι προτείνεται (είτε αυτούσια είτε με τροποποιήσεις);
ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ;	Τι άλλο μπορεί να συνυπάρξει με την προτεινόμενη ιδέα; Η νέα ιδέα προσαρμόζεται με κάτι που ήδη υπάρχει;
ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΕΙΣ;	Τι δυνατότητες τροποποίησης της προτεινόμενης ιδέας υπάρχουν; Πόσες και ποιες οι πιθανές εναλλακτικές;
ΕΠΕΚΤΑΣΗ;	Πώς θα μπορούσε η ιδέα να ενισχυθεί; Τι μπορεί να προστεθεί;
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ;	Μήπως με μείωση κάποιων παραμέτρων γίνεται περισσότερο εφικτή ή οικονομικά βιώσιμη η ιδέα;
ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ;	Τι θα μπορούσε να υποκαταστήσει την ιδέα; Θα μπορούσαν να υπάρχουν σενάρια ασφαλείας σε περίπτωση μη λειτουργίας της ιδέας;
ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ;	Ποιες είναι οι συνδυασμένες ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση της ιδέας;

■ Μέθοδος «Ομάδες Εστίασης» (Focus Groups)

Στη μέθοδο αυτή δημιουργείται μία ομάδα εντός της επιχείρησης στα πλαίσια της οποίας διεξάγεται μία ανοικτή 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.

■ Μέθοδος «Αναίρεση Κανόνων»

Στόχος αυτής της μεθόδου είναι να καταγραφούν σε πρώτη φάση οι κανόνες που ακολουθούνται στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια μίας διαδικασίας και σε δεύτερη φάση να προταθούν τρόποι αναίρεσης των κανόνων αυτών ή κατάλληλης τροποποίησης/βελτίωσής τους. Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη σε περιπτώσεις που η επιχείρηση αναζητά ιδέες σχετικές με αλλαγή διαδικασιών ή με επίλυση προβλημάτων που έχουν εντοπιστεί.



ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΕΑΣ

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.

3.2.1 Αξιολόγηση επιτευξιμότητας της 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.

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.

■ 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 «εν μέρει») σε περισσότερες από τις μισές ερωτήσεις είναι ενδεικτική ότι η ιδέα είναι ρεαλιστική για την επιχείρηση.

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

- **Δίνει ρεαλιστικές απαντήσεις:** Οι απαντήσεις που δίνονται πρέπει να αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα και όχι αυτό που ήθελε η επιχείρηση να ισχύει σε κάθε περίπτωση.
- **Αξιολογεί με σκοπό τη βελτίωση:** Η απάντηση σε κάθε ερώτηση πρέπει να αντι-

μετωπίζεται ως δείκτης ανάγκης για βελτίωση και όχι ως εκέγγυο 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.

Πίνακας 14 Διαγνωστικός Οδηγός Επιχειρησιμότητας της Καινοτομίας

	ΝΑΙ	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΙΣΩΣ
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;			
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;			

■ Ανάλυση Δυνατών Σημείων-Αδύνατων Σημείων-Ευκαιριών-Απειλών (SWOT Analysis)

Η ανάλυση αυτή στοχεύει στην αναγνώριση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών της επιχείρησης καθώς και των ευκαιριών και απειλών που θα δημιουργηθούν από την υλοποίηση ή μη 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 ως πελάτης, ανταγωνιστής και προμηθευτής ταυτόχρονα.
- **Αξιολογεί όλες τις πιθανές ευκαιρίες:** 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 15 Ανάλυση Δυνατών Σημείων – Αδύνατων Σημείων / Ευκαιριών – Απειλών

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Τι πλεονεκτήματα έχει η επιχείρησή σας; 2. Τι κάνετε καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο; 3. Ποιοι από τους πόρους που κατέχετε είναι μοναδικοί; 4. Τι βλέπουν οι άνθρωποι στην αγορά που δραστηριοποιήστε ως δυνατά σημεία σας; 5. Χάρη σε ποιο πλεονέκτημά σας συνήθως επιτυγχάνετε να έχετε πωλήσεις;
ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Τι πιστεύετε ότι χρήζει βελτίωσης; 2. Τι πιστεύετε ότι πρέπει να αποφεύγετε; 3. Τι βλέπουν οι άνθρωποι στην αγορά που δραστηριοποιήστε ως αδυναμίες σας; 4. Λόγω ποιων παραγόντων χάνετε πωλήσεις; 5. Έχετε προβλήματα υπερδανεισμού ή ρευστότητας;
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ποιες είναι οι ευκαιρίες που δημιουργούνται από την καινοτομία; 2. Ποιες τάσεις εντοπίζετε στο περιβάλλον της επιχείρησή σας που μπορούν να λειτουργήσουν υπέρ της; 3. Υπάρχουν ελκυστικά τμήματα της αγοράς που δεν εξυπηρετούνται σήμερα καλά;
ΑΠΕΙΛΕΣ	<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. Υπάρχει πιθανότητα κάποια από τα αδύνατα σημεία της επιχείρησής σας να αποτελέσουν σοβαρή απειλή για την επιχείρησή σας;

3.2.2 Αξιολόγηση του οικονομικού οφέλους της ιδέας

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 αποφασιστεί η επένδυση για την υιοθέτησή της. Ένα από τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα εργαλεία για την αξιολόγηση της ιδέας είναι ο πίνακας αξιολόγησης καινοτομίας.

■ Πίνακας Αξιολόγησης Καινοτομίας (Innovator Scorecard)

Ο πίνακας αξιολόγησης καινοτομίας είναι μία μέθοδος αξιολόγησης καινοτομικών ι-

δεών 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 σημασία του. 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 μεγαλύτερη είναι η βαθμολογία, τόσο πιθανότερο είναι η ιδέα να είναι πιο αποδοτική⁵.

Πίνακας 16 Πίνακας Αξιολόγησης Καινοτομίας

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ
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	
9 Αποτελεί πρωτοπορία;		2	
10 Θα επικρατήσει 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 υλοποίησή της;		1	
17 Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την υιοθέτηση της καινοτομίας είναι λογικές;		3	
18 Το κόστος υλοποίησης είναι χαμηλό;		2	
ΣΥΝΟΛΟ			

⁵ Σημειώνεται ότι στο παραπάνω παράδειγμα πίνακα αξιολόγησης καινοτομίας, οι ερωτήσεις αναφέρονται κυρίως σε καινοτομία προϊόντος/υπηρεσίας.

■ Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)

Ακόμη, η επιχείρηση μπορεί να προβεί στην κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο διευκολύνει την επιχείρηση στην πορεία προς τους στόχους του εγχειρήματος και μπορεί να αποτελέσει τη βάση ελέγχου και παρακολούθησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Επιπροσθέτως, το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο μάρκετινγκ για το καινοτόμο εγχείρημα και να χρησιμοποιηθεί για την άντληση εξωτερικής χρηματοδότησης.

Το επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει κυρίως τα εξής στοιχεία: την περίληψη της επιχειρηματικής ιδέας, τη διάρθρωση της επιχείρησης, το σχέδιο για το προϊόν (ή την υπηρεσία), την ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνισμού, το στρατηγικό πρόγραμμα μάρκετινγκ και το χρηματοοικονομικό σχέδιο. Ειδικότερα στον οικονομικό σχεδιασμό, η επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιήσει ρεαλιστικές οικονομικές προβλέψεις για την προβλεπόμενη περίοδο, οι οποίες να αφορούν στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, στον ισολογισμό, στην κατάσταση ταμειακών ροών και στην ανάλυση νεκρού σημείου. Πολύτιμος βοηθός της επιχείρησης για τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να αποδειχθεί το διαδίκτυο, καθώς διαθέτει σχετικές πληροφορίες και εξειδικευμένους ιστότοπους.



ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

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.

3.3.1 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. Η σωστή (βάσει εξειδίκευσης και προσόντων) και ισόρροπη κατανομή των ενεργειών στα εμπλεκόμενα άτομα μπορεί να μειώσει σημαντικά το συνολικό χρόνο υλοποίησης του έργου.

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 τελικά οι υπεύθυνοι θα διαπιστώσουν 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, δηλαδή από ενέργειες που πρέπει με κάθε τρόπο να υλοποιηθούν στο προβλεπόμενο χρόνο προκειμένου να μην υπάρξουν καθυστερήσεις στο συνολικό έργο.

Επίσης, 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.

Πίνακας 17 Χρονοπρογραμματισμός Υλοποίησης Έργου

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

3.3.2 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.

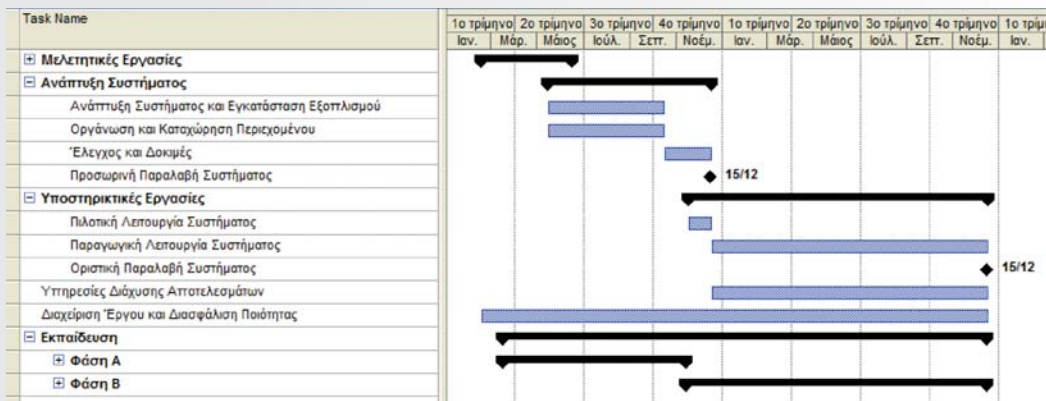
■ Διάγραμμα Gantt

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.

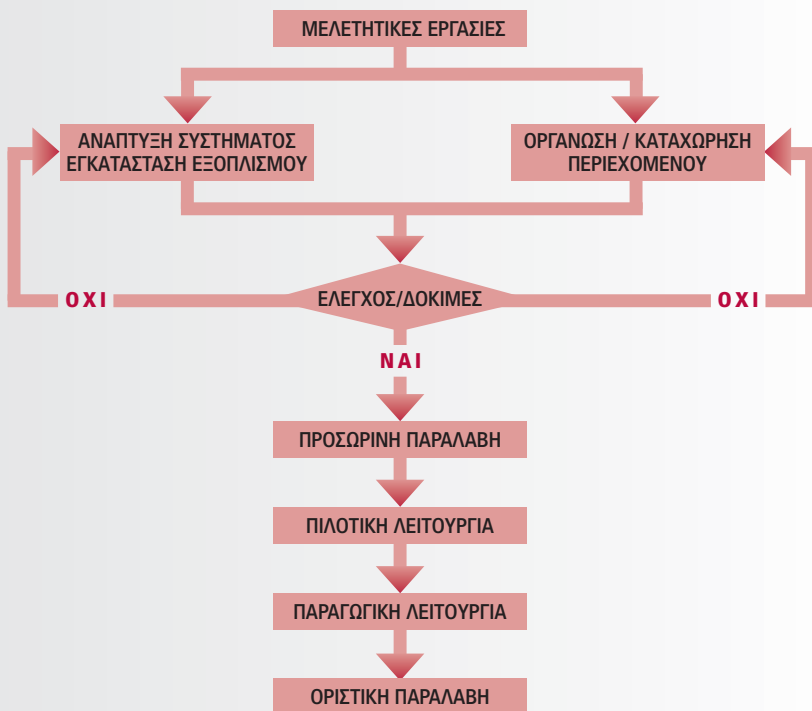
Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται ένα διάγραμμα Gantt για ένα έργο που αφορά στην εγκατάσταση ενός πληροφοριακού συστήματος. Διακρίνονται οι ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, ο χρόνος που διαρκεί κάθε μία, η σειρά με την οποία θα πραγματοποιηθούν και ο συνολικός χρόνος υλοποίησης του έργου.

Σχήμα 3 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 (ανοικτού κώδικα).

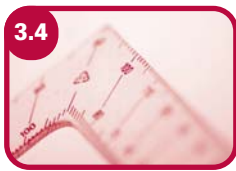
Σχήμα 4 Διάγραμμα Ροής



■ 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).

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.



ΑΝΑΠΤΥΞΗ-ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Το στάδιο της ανάπτυξης-εφαρμογής αποτελεί ουσιαστικά τη 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.

3.4.1 Καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας: Ανάπτυξη εσωτερικά ή ανάθεση σε τρίτους;

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 ή
- Να αναθέσουν την εφαρμογή της σε κάποιον τρίτο

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

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

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

Από την άλλη πλευρά, **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.

Πίνακας 18 Πλεονεκτήματα Εσωτερικής και Εξωτερικής Εφαρμογής της Καινοτομίας

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	ΑΝΑΘΕΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ
Η επιχείρηση διατηρεί τη διαχείριση και τον έλεγχο της όλης διαδικασίας.	Είναι συχνά ένας οικονομικός τρόπος ανάπτυξης καινοτομίας.
Η επιχείρηση μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης της καινοτομίας αποκτά ικανότητες και τεχνογνωσία.	Το έργο ανατίθεται 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.).

3.4.2 Πιλοτική εφαρμογή καινοτομίας προϊόντος ή προσφερόμενης υπηρεσίας

Κατά την ανάπτυξη της καινοτομίας, η επιχείρηση καλό είναι να προχωράει σε πιλοτική εφαρμογή αυτής, όπως τη 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 κατά τον οποίο το καινοτομικό προϊόν (ή υπηρεσία) ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών.
- Εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες ή ελαττώματα αυτής και να γίνουν έγκαιρα οι διορθωτικές ενέργειες.

3.4.3 Παραγωγή και διάθεση στην αγορά

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 19 Συμβουλές για την Προώθηση της Καινοτομίας

Η επιχείρηση μπορεί να:

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

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

4

.....

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

.....

Η εφαρμογή των βημάτων της καινοτομικής διαδικασίας μπορεί να αποδώσει όταν υπάρχει ένα σύνολο παραγόντων και μεθόδων που ευνοούν την ανάπτυξη, υιοθέτηση, και υλοποίηση των καινοτόμων πρωτοβουλιών μιας επιχείρησης.



ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Μια επιχείρηση, προκειμένου να ενισχύσει την καινοτομικότητά της, θα πρέπει να δώσει προσοχή στους εξής παράγοντες:

- Επιχειρηματικό κλίμα
- Οργανωσιακή κουλτούρα
- Οργανωτικές Δομές
- Διανοπτικό Κεφάλαιο και
- Έρευνα & Ανάπτυξη

4.1.1 Διαμόρφωση ευνοϊκού επιχειρηματικού κλίματος

Το επιχειρησιακό κλίμα ευθύνεται σημαντικά για την ενθάρρυνση ή αποθάρρυνση της καινοτομίας. Μια επιχείρηση θα πρέπει να προάγει τα εξής χαρακτηριστικά για την ενθάρρυνση της καινοτομικότητάς της:

- **Ανοιχτή επικοινωνία και συνεργασία:** Η δημιουργία καναλιών επικοινωνίας και η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και των τμημάτων της επιχείρησης συμβάλλει στο συνδυασμό γνώσεων και στη δημιουργία πιο καινοτόμων ιδεών. Επίσης, η συνεργασία της επιχείρησης με τους πελάτες της και με άλλες επιχειρήσεις αποτελεί παράμετρο του ευνοϊκού επιχειρηματικού κλίματος.
- **Ποικιλία δεξιοτήτων των εργαζομένων:** Η ποικιλομορφία του επαγγελματικού προφίλ, των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων και η ικανότητα αποτελεσματικού συνδυασμού αυτών ενθαρρύνει την καινοτομικότητα.
- **Συστήματα αναγνώρισης και επιβράβευσης:** Η επιβράβευση των εργαζομένων θα πρέπει να στηρίζεται στην ανάπτυξη νέων ιδεών παρά στην απόδοση των ήδη καθιερωμένων πρακτικών.
- **Συστήματα στοχοθέτησης και μέτρησης των αποτελεσμάτων:** Η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει συστήματα στοχοθέτησης, μέτρησης των αποτελεσμάτων και σύγκρισής τους με τους στόχους.

■ **Προσανατολισμός προς την ανάπτυξη (έναντι της απλής επιβίωσης):** Η επιχείρηση πρέπει να θέτει μακροπρόθεσμους στόχους ανάπτυξης, αντί να επιδιώκει την απλή επιβίωση της και την εκμετάλλευση βραχυπρόθεσμων ευκαιριών.

■ **Εγρήγορη για τα τεκταινόμενα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης:** Οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης θα πρέπει να εξετάζουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να ανταλλάσσουν τις ιδέες τους. Την ανταλλαγή των ιδεών και προτάσεων ευνοεί η ανοιχτή επικοινωνία και συνεργασία ως χαρακτηριστικό του επιχειρησιακού κλίματος.

■ **Αποδοχή ανάληψης ρίσκου:** Η ανάληψη ρίσκου συνεπάγεται την προσεκτική διερεύνηση διαφόρων ευκαιριών, τον υπολογισμό του ρίσκου και τη διαμόρφωση ισορροπημένου χαρτοφυλακίου έργων.

■ **Δεκτικότητα νέων ιδεών / Προσαρμοστικότητα των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης:** Η ικανότητα της επιχείρησης να αναγνωρίζει και να ενσωματώνει νέες τεχνολογίες, καθώς και η προσαρμοστικότητα των εσωτερικών διαδικασιών της αποτελούν προϋπόθεση για την καινοτόμο δραστηριότητά της.

Πίνακας 20 Χαρακτηριστικά Επιχειρηματικού Κλίματος

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΠΟΦΥΓΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;

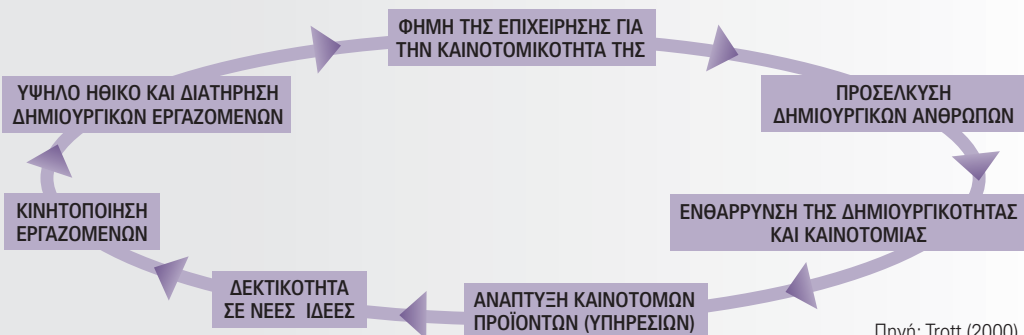
- Φτωχή επικοινωνία
- Περιορισμένα εργαλεία και πόρους
- Απλές υπαγορεύσεις καθηκόντων από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια
- Τυπικά και περιορισμένα μέσα για αλλαγή
- Μη εστιασμένη καινοτόμος δραστηριότητα

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;

- Ανοιχτή επικοινωνία / Ανάπτυξη διαδικασιών επικοινωνίας
- Συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων / τμημάτων της επιχείρησης
- Συνεργασία με τους πελάτες και τις άλλες επιχειρήσεις
- Ποικιλία δεξιοτήτων των εργαζομένων
- Συστήματα αναγνώρισης και επιβράβευσης
- Συστήματα στοχοθέτησης και μέτρησης των αποτελεσμάτων
- Προσανατολισμό προς την ανάπτυξη (έναντι της απλής επιβίωσης)
- Εγρήγορη για τα τεκταινόμενα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Αποδοχή ανάληψης ρίσκου
- Δεκτικότητα νέων ιδεών / Προσαρμοστικότητα των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης

Επίσης, μια επιχείρηση μπορεί να εδραιώσει μακροπρόθεσμα ένα ευνοϊκό επιχειρηματικό κλίμα δίνοντας έμφαση σε παράγοντες που ενισχύουν ο ένας τον άλλο (Σχήμα 5):

Σχήμα 5 Στάδια Εδραίωσης Καινοτόμου Κλίματος



- **Φήμη της επιχείρησης για καινοτομικότητα:** Μια επιχείρηση μπορεί να χρειαστεί πολλά χρόνια για να αποκτήσει φήμη καινοτομικότητας. Αυτό μπορεί να το επιτύχει με εισαγωγή νέων προϊόντων/υπηρεσιών στην αγορά, υψηλές δαπάνες σε έρευνα και ανάπτυξη κ.ά.
- **Προσέλκυση δημιουργικών εργαζομένων:** Μια επιχείρηση όταν έχει φήμη για καινοτόμο δραστηριότητα θα προσελκύσει δημιουργικούς εργαζομένους.
- **Ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας:** Η καινοτόμος επιχείρηση παρέχει διαθέσιμο χρόνο στους εργαζομένους προκειμένου να ασχοληθούν με νέες ιδέες και δείχνει κατανόηση σε τυχόν λάθη.
- **Ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων / υπηρεσιών / διαδικασιών:** Τα παραπάνω θα οδηγήσουν σε βελτιώσεις υπαρχόντων προϊόντων-υπηρεσιών-διαδικασιών ή στην ανάπτυξη πιο ριζικών καινοτομιών.
- **Δεκτικότητα σε νέες ιδέες:** Η επιχείρηση είναι δεκτική σε νέες ιδέες και προχωράει στην αποτελεσματική υλοποίηση αυτών.
- **Κινητοποίηση εργαζομένων:** Η διερεύνηση και αξιοποίηση των ιδεών των εργαζομένων από την επιχείρηση αυξάνει την κινητοποίηση και τον ενθουσιασμό τους.
- **Υψηλό ηθικό και παραμονή δημιουργικών εργαζομένων:** Όλες οι παραπάνω δραστηριότητες συμβάλλουν στο αυξημένο ηθικό των εργαζομένων και στην παραμονή τους στην επιχείρηση.

4.1.2 Διαμόρφωση κουλτούρας καινοτόμου επιχειρηματικότητας

Το επιχειρησιακό κλίμα είναι στενά συνδεδεμένο με την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας που είναι οι βασικές πεποιθήσεις, οι αξίες και οι κανόνες που καθορί-

ζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση σκέφτονται, αισθάνονται και ενεργούν.

Επομένως, η σημασία της κουλτούρας εστιάζεται στο γεγονός ότι επηρεάζει όλο το φάσμα των λειτουργιών της επιχείρησης, των στρατηγικών της και της αποτελεσματικότητας των ενεργειών της. Προκειμένου, λοιπόν, να μπορέσει μια επιχείρηση να υιοθετήσει και να αναπτύξει καινοτομίες με αποτελεσματικό τρόπο θα πρέπει να διαπνέεται από καινοτομική κουλτούρα.

Η κουλτούρα καινοτόμου επιχειρηματικότητας συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν νέες ευκαιρίες, αναλαμβάνουν ρίσκο, πειραματίζονται και υποστηρίζουν νέες ιδέες.

■ Βασικά Χαρακτηριστικά της Καινοτόμου Κουλτούρας

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης καλό είναι να έχει τα εξής χαρακτηριστικά προκειμένου να ευνοεί την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομιών:

- **Πειραματισμός και διερεύνηση:** Η διάθεση για πειραματισμό και αμφισβήτηση της υφιστάμενης κατάστασης είναι το πρωταρχικό στοιχείο για την καινοτόμο κουλτούρα.
- **Αποδοχή της πιθανότητας κάποιων αποτυχιών:** Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει δημιουργήσει την αντίληψη ότι η πιθανότητα μιας νέας ιδέας είναι αποδεκτή, χωρίς να συνεπάγεται κυρώσεις για τον εργαζόμενο που την πρότεινε.

Πίνακας 21 Η Δημιουργική Πλευρά της Αποτυχίας

Ένα βασικό χαρακτηριστικό της καινοτόμου κουλτούρας είναι η πιθανότητα αποτυχίας, καθώς η επιχείρηση που υλοποιεί συχνά ιδέες αυξάνει τις πιθανότητές της για κάποιες αποτυχίες αλλά ταυτόχρονα αυξάνει και τις αντίστοιχες πιθανότητες για μια μεγάλη επιτυχία. Όπως, μάλιστα, υποστηρίζει ο Tom Kelley (Γενικός Διευθυντής της εταιρείας IDEO) «Να αποτυγχάνεις συχνά ώστε να επιτύχεις νωρίτερα».

- **Δυνατότητα έκφρασης ακόμη και φαινομενικά «γελοίων» ιδεών:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώθουν ότι βρίσκονται σε ένα περιβάλλον που μπορούν να πειραματίζονται και συνεπώς να εξωτερικεύουν ιδέες που φαινομενικά μπορεί να είναι «γελοίες».
- **Ενθάρρυνση των εργαζομένων σχετικά με τη λήψη πρωτοβουλιών:** Η επιχείρηση πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να παίρνουν πρωτοβουλίες.
- **Συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και των τμημάτων της επιχείρησης:** Η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και των τμημάτων της επιχείρησης είναι σημαντική, καθώς άνθρωποι με ποικίλες δεξιότητες και ρόλους παρακινούν ο ένας τον άλλο προκειμένου να εντοπίσουν πιο δημιουργικές λύσεις.

Πίνακας 22 Δράσεις για τη Δημιουργία Καινοτόμου Κουλτούρας

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΘΕΜΕΛΙΩΝ

- Αξιολόγηση του υφιστάμενου βαθμού καινοτομίας: Αφορά ερωτήματα σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους, την οργανωσιακή δομή και τη συμπεριφορά των εργαζομένων
- Επαναπροσδιορισμός της κατεύθυνσης της επιχείρησης: Η νέα κατεύθυνση θα πρέπει να υπογραμμίζει πως οι καινοτομικές πρακτικές έχουν κεντρικό ρόλο στην επιχείρηση.
- Επαναπροσδιορισμός του ρόλου των ηγετών: Η επιχείρηση πρέπει να ενθαρρύνει τους ηγέτες να συμμετέχουν ενεργά στις καινοτομικές δραστηριότητες κάνοντας γνωστή τη συμμετοχή τους στους εργαζομένους.

ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΠΟΥ ΕΝΘΑΡΡΥΝΟΥΝ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

- Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης: Κατά την πρόσληψη νέου προσωπικού, η επιχείρηση θα πρέπει να στρέφεται σε ανθρώπους με κατάλληλη εξειδίκευση, δημιουργική σκέψη και πρόθυμους να αναζητούν νέες κατευθύνσεις.
- Εκκώρση αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους: Η επιχείρηση μπορεί να κινητοποιήσει τους εργαζομένους εκκωρώντας τους αρμοδιότητες και παρέχοντας πόρους και πληροφόρηση για τη διαμόρφωση των ιδεών τους.
- Ενθάρρυνση της συνεργασίας: Η επιχείρηση μπορεί να προβεί σε συσκέψεις για ανταλλαγή ιδεών, που να είναι ανοιχτές σε όλους τους εργαζομένους και να ενθαρρύνει τη συνεργασία των εργαζομένων από διαφορετικές ομάδες ή τμήματα.
- Ενθάρρυνση των εργαζομένων και δημιουργία συστημάτων επιβράβευσης: Η επιχείρηση πρέπει να κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται ασφαλείς ώστε να προτείνουν ιδέες και να επιβραβεύονται για αυτές.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

- Δημιουργία ομάδας διαχείρισης της αλλαγής: Τα μέλη της ομάδας διαχείρισης της αλλαγής θα πρέπει να γνωρίζουν όλο το φάσμα των εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης και να ενημερώνουν τους εργαζομένους για τις επικείμενες αλλαγές.
- Διαχείριση της αγωνίας των εργαζομένων: Η ομάδα διαχείρισης της αλλαγής μπορεί να αμβλύνει την αγωνία των εργαζομένων για την αλλαγή δίνοντας τους χρόνο να την αποδεχτούν και εξηγώντας τους την αναγκαιότητά της.
- Στοχοθέτηση μικρών και υλοποιήσιμων στόχων: Η στοχοθέτηση μικρών στόχων, η αξιολόγηση της επίτευξής τους και η ενημέρωση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα αυτών διατηρεί τον ενθουσιασμό των εργαζομένων για την καινοτομία.

- **Ευθυγράμμιση των διαδικασιών της επιχείρησης με την κουλτούρα:** Όλα τα συστήματα και οι διαδικασίες της επιχείρησης, όπως η πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένα με την καινοτόμο κουλτούρα.

Μια επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να καλλιεργήσει καινοτόμο κουλτούρα στο εσωτερικό της μπορεί να ακολουθήσει μια σειρά βημάτων, όπως περιγράφονται στον πίνακα 22.

4.1.3 Αποκεντρωμένες και ευέλικτες οργανωτικές δομές

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 23 Χαρακτηριστικά Ευέλικτης Δομής	
ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	Ανοιχτά με διάχυση της πληροφόρησης κατά μήκος και πλάτος της επιχείρησης / Σε συνεργασία με τους πελάτες και άλλες επιχειρήσεις
ΤΡΟΠΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΑΣ	Ποικίλοι και προσαρμόσιμοι
ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	Βασισμένη στην ειδικότητα και καταλληλότητα του ατόμου
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	Στις μεταβολές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος
ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	Χωρίς περιορισμούς από τυπικές και αυστηρά προσδιορισμένες διαδικασίες
ΑΤΥΠΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	Με έμφαση στη συνεργασία
ΕΥΚΑΜΠΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	Ελεύθερη να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της εκάστοτε περίπτωσης και την προσωπικότητα του ατόμου που εκτελεί το έργο
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΝΕΣΗ	Σε συνεχή βάση

Μια επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει την εσωτερική της δομή σε συνάρτηση με τις εξωτερικές συνεργασίες αυτής, όπως περιγράφεται σε παρακάτω ενότητα.

4.1.4 Ύπαρξη και αξιοποίηση διανοητικού κεφαλαίου

Το διανοητικό κεφάλαιο είναι μια σημαντική παράμετρος στην καινοτομία μιας επιχείρησης.

σης, καθώς μπορεί να αποτελέσει αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης, αλλά και κινητήρια δύναμη για τη δημιουργία επιπρόσθετης αξίας από αυτές.

Το διανοητικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης είναι ο συνδυασμός των γνώσεων, των εμπειριών, των ανθρώπινων και οργανωσιακών πόρων και δραστηριοτήτων, καθώς και το σύνολο των σχέσεών της με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Συμπεριλαμβάνει, λοιπόν, τα εξής:

- τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων
- τις δραστηριότητες E&A της επιχείρησης
- τις οργανωσιακές διαδικασίες και συστήματα
- τις βάσεις δεδομένων
- τα πνευματικά δικαιώματα και
- τους πόρους που σχετίζονται με τις εξωτερικές της σχέσεις

■ Αξιολόγηση διανοητικού κεφαλαίου

Μια επιχείρηση μπορεί να αξιολογήσει το διανοητικό της κεφάλαιο κατηγοριοποιώντας το σε πρώτη φάση σε⁶:

- εξωτερικές δομές
- εσωτερικές δομές και
- ατομικές ικανότητες

Πίνακας 24 Κατηγορίες Διανοητικού Κεφαλαίου

ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ	Εμπορικά σήματα, σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ	Μάνατζμεντ, συστήματα, έρευνα & ανάπτυξη, λογισμικά
ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	Μόρφωση, γνώση, εμπειρία, και δεξιότητες των εργαζομένων

Σε δεύτερο στάδιο, η επιχείρηση θα πρέπει να διακρίνει τους εργαζομένους σε δύο κατηγορίες: στους επαγγελματίες (professionals) και στο υποστηρικτικό προσωπικό. Οι επαγγελματίες είναι εκείνοι που προγραμματίζουν, παράγουν και παρουσιάζουν τα προϊόντα ή τις λύσεις, και εκείνοι που συμμετέχουν άμεσα στις διεπιχειρησιακές σχέσεις με τους πελάτες. Οι ικανότητες αυτής της ομάδας εξετάζονται στην κατηγορία «ατομικές ικανότητες», ενώ οι ικανότητες του υποστηρικτικού προσωπικού αξιολογούνται στις εσωτερικές δομές της επιχείρησης. Εάν κάποιος εργαζόμενος έχει ποικίλα καθήκοντα, ο χρόνος που αφιερώνει στη συνεργασία με τους πελάτες αξιολογείται στην κατηγορία των ικανοτήτων, ενώ ο υπόλοιπος στις εσωτερικές δομές.

⁶ Χρησιμοποιείται η μέθοδος Sveiby «Intangible Asset Monitor» (Καταγραφή Άυλων Στοιχείων).

Για την αξιολόγηση των τριών κατηγοριών διανοπτικού κεφαλαίου, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τρία είδη κριτηρίων: ανάπτυξη και ανανέωση, αποδοτικότητα, και σταθερότητα.

Πίνακας 25 Αξιολόγηση Εξωτερικών Δομών

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΝΕΩΣΗ	Κερδοφορία ανά πελάτη, ανάπτυξη
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	Δείκτης ικανοποίησης πελάτη, πωλήσεις ανά πελάτη
ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	Ποσοστό μεγάλων πελατών, ποσοστό πιστών πελατών, συχνότητα επαναλαμβανόμενων παραγγελιών

Πίνακας 26 Αξιολόγηση Εσωτερικών Δομών

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΝΕΩΣΗ	Επενδύσεις σε εσωτερικές δομές, επενδύσεις σε συστήματα επεξεργασίας πληροφοριών
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	Ποσοστό υποστηρικτικού προσωπικού, πωλήσεις ανά εργαζόμενο (της υποστηρικτικής διαδικασίας), αξιολόγηση των αξιών και στάσεων τους (κλίματος και κουλτούρας)
ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	Ηλικία του οργανισμού, ροή ανανέωσης του προσωπικού, αριθμός εργαζομένων με λιγότερο από 2 χρόνια εργασίας στην επιχείρηση

Πίνακας 27 Αξιολόγηση Ατομικών Ικανοτήτων

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΝΕΩΣΗ	Αριθμός ετών στο επάγγελμα, επίπεδο μόρφωσης, κόστη κατάρτισης και εκπαίδευσης, ροή ανανέωσης επαγγελματιών, πελάτες που βελτιώνουν τις ικανότητες
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	Ποσοστό επαγγελματιών στην επιχείρηση, επιρροή των επαγγελματιών, προστιθέμενη αξία ανά επαγγελματία
ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	Μέση ηλικία, αρχαιότητα εργαζομένων, ροή ανανέωσης επαγγελματικού προσωπικού

■ Δικαιώματα διανοπτικής ιδιοκτησίας

Η διανοπτική ιδιοκτησία αποτελεί το μέσο το οποίο επιτρέπει την προστασία ορισμένων άυλων στοιχείων της επιχείρησης και μπορεί να διακριθεί σε:

- Βιομηχανική ιδιοκτησία (διπλώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά σήματα κ.ά.)
- Πνευματικά και συγγενή δικαιώματα

Το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για μια επιχείρηση, καθώς αποτελεί έναν τίτλο που παρέχει στον εφευρέτη ή και στον καταθέτη ένα προσωρινό μονοπώλιο στην εκμετάλλευση της εφεύρεσης που αναφέρεται στην ευρεσιτεχνία. Για να αποκτήσει μια επιχείρηση ένα τέτοιο δίπλωμα θα πρέπει να είναι επιδεκτική κατοχύρωσης με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας⁷.

Συνεπώς, η εφεύρεση θα πρέπει να:

- **Περιλαμβάνει ένα εφευρετικό βήμα:** Η λύση την οποία η εφεύρεση δίνει σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα δεν είναι εμφανής σε ένα άτομο με μέτρια γνώση του τεχνικού τομέα.
- **Επιδέχεται βιομηχανικής εφαρμογής:** Η εφεύρεση δεν μπορεί να είναι αμιγώς θεωρητική, αλλά θα πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα εφαρμογής της για πρακτικούς σκοπούς.

Ενώ, δεν πρέπει να:

- Έχει επινοηθεί ένα πανομοιότυπο προϊόν ή διαδικασία ή χρήση.
- Έχουν γνωστοποιηθεί οι λεπτομέρειες της εφεύρεσης στο ευρύ κοινό μέσω γραπτών ή προφορικών τρόπων. Επίσης, η εφεύρεση δεν πρέπει να έχει χρησιμοποιηθεί σε δημόσιο μέρος όπου πολλά άτομα είχαν την ευκαιρία να δουν πώς λειτουργεί.
- Είναι αντίθετη με τη δημόσια τάξη και ηθική.

4.1.5 Έρευνα & Ανάπτυξη και Ανοιχτή Καινοτομία

Μια επιχείρηση μπορεί να προβαίνει συστηματικά σε Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A) προκειμένου να επινοήσει νέες εφαρμογές. Συνεπώς, η E&A βρίσκεται στο επίκεντρο της καινοτομίας, καθώς καταλήγει στη δημιουργία νέων ή βελτιωμένων προϊόντων/υπηρεσιών ή διαδικασιών, βελτιώνοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης.

■ Μορφές E&A

Μια επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιεί E&A για:

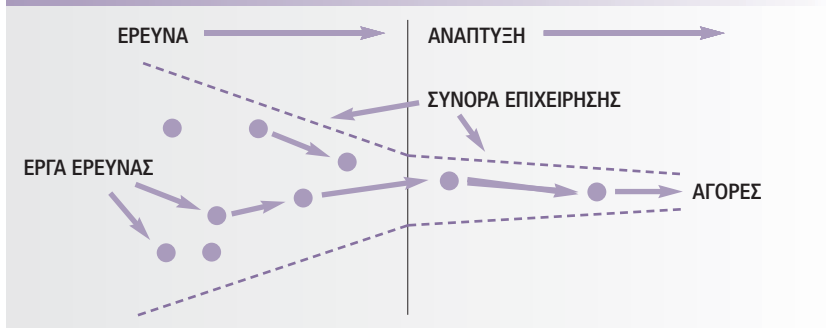
- Ανακάλυψη και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών
- Καλύτερη κατανόηση της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται για τα υπάρχοντα προϊόντα
- Καλύτερη κατανόηση των τεχνολογιών παραγωγής και
- Κατανόηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων και ερευνητικών κέντρων

⁷ Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας (EPC), δίπλωμα ευρεσιτεχνίας δε χορηγούνται για: ανακαλύψεις, επιστημονικές θεωρίες και μαθηματικές μεθόδους, αισθητικές δημιουργίες, σχήματα, κανόνες και μεθόδους για την εκτέλεση διανοητικών ενεργειών, επιχειρηματικές μεθόδους και προγράμματα υπολογιστών, παρουσιάσεις πληροφοριών, μεθόδους για τη θεραπευτική αγωγή ανθρώπων και ζώων (σε αντίθεση με τα ιατρικά προϊόντα), ποικιλίες ζώων ή φυτών και βιολογικές διαδικασίες για την παραγωγή φυτών ή ζώων.

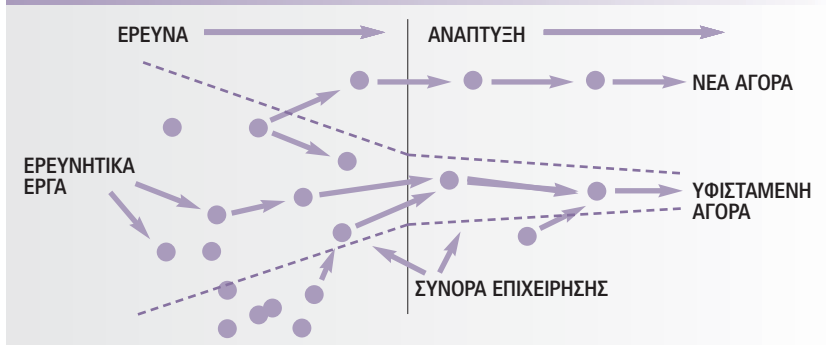
Οι ικανοποιητικού μεγέθους ΜΜΕ μπορούν να έχουν και ξεχωριστό τμήμα Ε&Α που μπορεί να προβαίνει σε:

- **Βασική έρευνα:** Συμπεριλαμβάνει δραστηριότητες γενικού χαρακτήρα που στοχεύουν στο να χρησιμοποιηθούν σε ένα φάσμα χρήσεων ή επιστημονικής περιοχής.
- **Εφαρμοσμένη έρευνα:** Είναι η διαδικασία που οδηγεί σε νέα προϊόντα, νέες τεχνολογίες και πατέντες και προκύπτει από τη χρήση υπάρχουσών επιστημονικών αρχών για την επίλυση ενός προβλήματος.
- **Ανάπτυξη:** Περιλαμβάνει τις προσπάθειες για την επίλυση τεχνικών προβλημάτων που σχετίζονται με ένα νέο προϊόν, καθώς και διάφορες μελέτες για τη βελτίωση της απόδοσης του προϊόντος.
- **Παροχή τεχνικών υπηρεσιών:** Επικεντρώνεται σε υπάρχοντα προϊόντα και διαδικασίες και στοχεύει κυρίως σε βελτίωση του κόστους και της απόδοσης αυτών.

Σχήμα 6 Κλειστή Καινοτομία / Εσωτερική Ε&Α



Σχήμα 7 Ανοιχτή Καινοτομία / Εξωτερικός Προσανατολισμός



Πηγή: Chesbrough (2003)

■ Ανοιχτή Καινοτομία

Παρά τα οφέλη που μπορεί να έχει η εσωτερική Ε&Α, μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της **ανοιχτής καινοτομίας**. Ιδιαίτερα για τις

MME, η ανοιχτή καινοτομία αποτελεί ένα πιο ρεαλιστικό τρόπο ανάπτυξης καινοτομιών, καθώς η E&A απαιτεί συνήθως σημαντικό κεφάλαιο για την επιχείρηση.

Μια επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιήσει ανοιχτή καινοτομία αναζητώντας ιδέες στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον της, πέραν, δηλαδή, των στενών ορίων του κλάδου στον οποίο ανήκει και του πεδίου δραστηριότητάς της. Πολύ σημαντική πηγή νέων ιδεών είναι οι πελάτες της επιχείρησης, καθώς σε πολλές περιπτώσεις η καινοτομία «οδηγείται» από το χρήστη. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να αφουγκράζεται τις προτάσεις των μεγάλων πελατών της, να τις επεξεργάζεται, και να βελτιώνει αντίστοιχα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Επιπλέον, θα πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή και στους νέους ή στους δυσαρεστημένους πελάτες της που μπορούν να αποτελέσουν πηγές ριζικά καινοτόμων ιδεών.



4.2

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

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

4.2.1 Συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς

Μια επιχείρηση μπορεί να προβεί σε:

■ Συνεργασίες με τους ανταγωνιστές της

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

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

■ Συνεργασίες με τους πελάτες της

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

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

■ **Συνεργασίες με τους προμηθευτές/υπεργολάβους της**

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

- της κάθετης ολοκλήρωσης
- της μείωσης του κόστους συναλλαγών και
- της μετάδοσης γνώσης

■ **Συνεργασίες με ερευνητικά κέντρα και πανεπιστήμια**

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

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

4.2.2 Συστάδες επιχειρήσεων (Business Clusters)

Οι συστάδες επιχειρήσεων προκύπτουν από τη γεωγραφική συγκέντρωση σχετικών και συνεργαζόμενων οργανισμών σε κάποιο συγκεκριμένο πεδίο.

Οι συστάδες επιχειρήσεων αποτελούνται, συνεπώς, από επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από ομοιότητες και συμπληρωματικότητες και μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές:

■ **Τεχνολογικές** που είναι προσανατολισμένες στην τεχνολογία και πολύ συχνά βρίσκονται σε πανεπιστήμια ή ερευνητικά κέντρα (π.χ. τεχνολογικά πάρκα).

■ **Βασισμένες σε μακροχρόνια τεχνογνωσία** (know-how), που αφορούν σε πιο παραδοσιακές δραστηριότητες και κατέχουν την τεχνογνωσία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

■ **Συστάδες βάσει συντελεστών παραγωγής** που δημιουργούνται λόγω των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που μπορεί να έχει μια γεωγραφική περιοχή (π.χ. συστάδες οινοπαραγωγών σε γεωγραφικές περιοχές που ευνοείται η καλλιέργεια σταφυλιών).

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

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

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

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

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

4.2.3 Μορφές συνεργασίας: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Μια επιχείρηση μπορεί να προβεί σε διάφορες μορφές συνεργασίας:

- Υπεργολαβίες
- Συμβάσεις Παραχώρησης Δικαιωμάτων (licensing)
- Κοινοπραξίες
- Στρατηγικές Συμμαχίες και Κοινή Επιχειρηματική Δραστηριότητα (joint ventures)
- Διεπιχειρησιακά Δίκτυα

Η συνήθης διάρκεια της κάθε μορφής συνεργασίας, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 28 Μορφές Συνεργασίας: Διάρκεια, Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα

ΜΟΡΦΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΥΝΗΘΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Υπεργολαβία	Μικρή	Μείωση κόστους και κινδύνου, μείωση χρόνου υλοποίησης	Κόστος αναζήτησης, αποδοτικότητα και ποιότητα προϊόντος
Σύμβαση Παραχώρησης Δικαιωμάτων	Καθορισμένη	Εξαγορά / Απόκτηση τεχνολογίας	Κόστος και περιορισμοί συμβολαίου
Κοινοπραξία	Μέση	Κοινή χρηματοδότηση για εμπειρία και πρότυπα	Διαρροή γνώσης, συνακόλουθη διαφοροποίηση
Στρατηγική Συμμαχία	Εύκαμπτη	Μικρή δέσμευση, πρόσβαση σε αγορά	Πιθανότητα εξάρτησης / εγκλωβισμού στη σχέση (Lock-in), διαρροή γνώσης
Κοινή Επιχειρηματική Δραστηριότητα	Μεγάλη	Συμπληρωματική τεχνογνωσία, αφοσιωμένο μάνατζμεντ	Απόκλιση στρατηγικών και κουλτούρας
Διεπιχειρησιακό Δίκτυο	Μεγάλη	Δυναμική δυνατότητα μάθησης	Πιθανές αναποτελεσματικότητες

5

ΠΡΟΣΒΑΣΗ
ΣΕ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

Η χρηματοδότηση των καινοτομικών εγχειρημάτων ίσως είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια που πρέπει μια μικρομεσαία επιχείρηση να υπερβεί κατά την καινοτομική διαδικασία δεδομένου των περιορισμένων οικονομικών τους πόρων. Για αυτό, είναι σημαντικό να γνωρίζει ποιες είναι οι δυνατές πηγές χρηματοδότησης και με ποιο τρόπο να επιλέξει μεταξύ αυτών.



5.1

ΟΙ ΔΥΝΑΤΕΣ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Οι πηγές χρηματοδότησης μπορούν να διακριθούν σε ίδιες και ξένες.

5.1.1 Πηγές Ιδίων Κεφαλαίων

Οι πηγές ιδίων κεφαλαίων μπορούν να διακριθούν σε:

- **Προσωπικά κεφάλαια** του επιχειρηματία ή της επιχειρηματικής ομάδας
- **Κεφάλαια σποράς** (Seed Capital): Τα κεφάλαια σποράς προέρχονται συνήθως από ιδιώτες επενδυτές και χρησιμοποιούνται για τη στήριξη επιχειρήσεων που δεν έχουν ακόμα εμπορική δραστηριότητα.
- **Κεφάλαια από ιδιώτες επενδυτές** (Business Angels): Οι ιδιώτες επενδυτές είναι μεμονωμένα άτομα που επενδύουν σε υπάρχουσες εταιρείες, συνήθως στα πρώιμα στάδια, λειτουργώντας ταυτόχρονα και ως σύμβουλοι στις επιχειρήσεις αυτές.
- **Κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου** (Venture Capital): Πρόκειται για κεφάλαια που επενδύονται σε μια επιχείρηση για την έναρξη δραστηριοτήτων, την ανάπτυξη και την επέκτασή της, με τα οποία ο επενδυτής λαμβάνει ένα συμφωνημένο μερίδιο του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας ως αντάλλαγμα για την παροχή της απαιτούμενης χρηματοδότησης. Με αυτόν τον τρόπο ο επενδυτής συμμετέχει στο ρίσκο της επένδυσης, καθώς η δραστηριότητα στην οποία μετέχει μπορεί να αποφέρει κέρδη ή να έχει απώλειες.

5.1.2 Πηγές Ξένων Κεφαλαίων

Οι πηγές ξένων κεφαλαίων διακρίνονται σε:

- **Οικογενειακό δάνειο:** Καταλληλότερο είναι να χρησιμοποιηθεί ως κεφάλαιο εκκίνησης ενώ έχει το πλεονέκτημα της εύκολης εξασφάλισης αφού η διαδικασία απόκτησής του είναι ανεπίσημη.

■ **Υποθήκη:** Χρησιμοποιείται κυρίως για τη χρηματοδότηση των παγίων της επιχείρησης (π.χ εξοπλισμό) και συνήθως εξασφαλίζει ευνοϊκούς μακροπρόθεσμους όρους.

■ **Τραπεζικό δάνειο:** 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 στη δημιουργία ευέλικτων και χαμηλότοκων δανειακών προϊόντων, αυτός ο τρόπος χρηματοδότησης εξακολουθεί να βασίζεται στη λογική των εξασφαλίσεων/εγγυήσεων για την αποπληρωμή του δανείου.

■ **Μίσθωση (leasing):** Χρησιμοποιείται κυρίως για τη χρηματοδότηση εξοπλισμών, μηχανημάτων, οχημάτων κτλ. και παρέχει ικανοποιητική ευελιξία αφού επιτρέπει και την επιστροφή ή ανταλλαγή των αντικειμένων αν οι απαιτήσεις αλλάξουν. Με τη λήξη της σύμβασης η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να αγοράσει τον εξοπλισμό καταβάλλοντας ένα σχετικά μικρό ποσό.

Πίνακας 29 Τραπεζικά Δάνεια / Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων

Το Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΜΕ) παρέχει εξασφαλίσεις (εγγύηση) για ένα σημαντικό ποσοστό των δανείων που χορηγούν οι τράπεζες στη συγκεκριμένη κατηγορία πελατών (μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις), δίνοντας με αυτόν τον τρόπο τη δυνατότητα σε «μικροεπιχειρηματίες» να χρηματοδοτήσουν τα επενδυτικά τους σχέδια με μεγαλύτερο δάνειο από αυτό που θα μπορούσαν να λάβουν με βάση την πιστοληπτική τους ικανότητα. Το Ταμείο Εγγυοδοσίας απευθύνεται σε ήδη υπάρχουσες καθώς και σε νεοϊδρυόμενες μικρομεσαίες επιχειρήσεις που απασχολούν ως 30 άτομα.

■ **Επιδότηση:** Ποσό χρημάτων που χορηγείται σε μια επιχείρηση αφού ακολουθηθεί η σχετική διαδικασία υποβολής αίτησης. Δεν καταβάλλονται τόκοι και συνήθως δεν υπάρχει απαίτηση για πληρωμή 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 κάποια 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, πόρους και προσπάθεια, στοιχεία που πρέπει να συνυπολογιστούν ως «κόστος» για την επιχείρηση.

Μια επιχείρηση μπορεί να ανατρέξει σε δύο κατηγορίες επιδοτήσεων:

- Επιδοτήσεις από εθνικούς πόρους
- Επιδοτήσεις από εθνικούς/ευρωπαϊκούς πόρους

Το καθεστώς των **εθνικών επιδοτήσεων** προβλέπει 4 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.
- **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.

Πίνακας 30 Χρήσιμες Ιστοσελίδες για Προγράμματα Επιδοτήσεων

- ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ: www.ypetho.gr
- ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ: www.ypan.gr
- ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΓΕΝ. ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ: www.gsrt.gr
- ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ: www.gge.gr
- ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΝΕΑΣ ΓΕΝΙΑΣ: www.neagenia.gr
- ΘΥΡΙΔΕΣ ΝΕΑΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: www.thirides.gr
- ΚΕΝΤΡΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ: www.kae.gr
- ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΗΡΙΞΗΣ: www.info3kps.gr
- ΕΟΜΜΕΧ: www.eommex.gr
- ΕΒΕΑ: www.accig.gr
- ΤΑΝΕΟ: www.taneo.gr
- ΕΛΚΕ: www.elke.gr
- ΟΑΕΔ: www.oaed.gr
- ΕΘΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ: www.esee.gr
- ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ: www.hepo.gr

Όσον αφορά στους **εθνικούς/ευρωπαϊκούς πόρους**, μια επιχείρηση μπορεί να ανατρέξει σε:

■ Επιχειρησιακά Προγράμματα:

Στο Γ΄ Κοινωνικό Πλαίσιο Στήριξης (ΚΠΣ) υλοποιούνται είτε Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα με στόχο την ενίσχυση συγκεκριμένων τομέων δραστηριότητας (π.χ. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Κοινωνία της Πληροφορίας) είτε Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα με στόχο την ενίσχυση συγκεκριμένων γεωγραφικών περιοχών (π.χ. Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Στερεάς Ελλάδας). Στο επόμενο ΚΠΣ (Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς-ΕΣΠΑ 2007-2013) υπάρχουν ανάλογα προγράμματα. Συγκεκριμένα:

- Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα» το οποίο αποτελεί συνέχεια του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα» του Γ΄ ΚΠΣ και το οποίο στοχεύει στην ενίσχυση της Έρευνας και Τεχνολογίας και της Καινοτομίας, την αύξηση των παραγωγικών επενδύσεων, την ενίσχυση της εξωστρέφειας, την ποιοτική αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και την εισροή ξένων άμεσων επενδύσεων (εκτιμώμενη δημόσια δαπάνη –εθνική και κοινοτική– 1,7 δις ευρώ).
- Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ψηφιακή Σύγκλιση» το οποίο αποτελεί μετεξέλιξη του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας» του Γ΄ ΚΠΣ και το οποίο στοχεύει στην προώθηση της χρήσης σύγχρονων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στις επιχειρήσεις, την προώθηση της επιχειρηματικότητας σε τομείς που αξιοποιούν ΤΠΕ κτλ. (εκτιμώμενη δημόσια δαπάνη –εθνική και κοινοτική– 1,2 δις ευρώ).
- Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» το οποίο μεταξύ άλλων στοχεύει στη σύζευξη προσφοράς και ζήτησης εργασίας με χρήση σύγχρονων εργαλείων (πχ. με τη Διαδικτυακή Πύλη Προσφοράς Ζήτησης Εργασίας), στην προώθηση καινοτόμων μορφών οργάνωσης της εργασίας, στην προώθηση της ποιότητας και της παραγωγικότητας στην εργασία με έμφαση στη βελτίωση της υγιεινής και της ασφάλειας, στην ανάπτυξη και τη διάχυση των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις επιχειρήσεις, στην ενίσχυση της προσαρμοστικότητας των εργαζομένων με ενέργειες συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης κτλ.

■ Κοινωνικές Πρωτοβουλίες:

- EQUAL (διεθνική συνεργασία για την προώθηση νέων πρακτικών καταπολέμησης των πάσης φύσεως διακρίσεων και των ανισοτήτων στην πρόσβαση στην αγορά εργασίας).
- LEADER+ (ανάπτυξη της υπαίθρου μέσω ολοκληρωμένων αναπτυξιακών προγραμμάτων και συνεργασίας ομάδων τοπικής δράσης).

- URBAN II (οικονομική και κοινωνική ανασυγκρότηση των πόλεων και των συνοικιών που αντιμετωπίζουν κρίση, ώστε να προωθηθεί η βιώσιμη αστική ανάπτυξη).
- INTERREG III (διασυνοριακή, διεθνική και διαπεριφερειακή συνεργασία που αποβλέπει στην τόνωση της ανάπτυξης και σε ισόρροπη και αρμονική διευθέτηση του ευρωπαϊκού εδάφους).



ΕΠΙΛΟΓΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗΣ ΠΗΓΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΥ ΕΓΧΕΙΡΗΜΑΤΟΣ

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 η επιχείρηση να κρίνει κατά περίπτωση.

Πίνακας 31 Είδος Καινοτομίας και Πηγές Χρηματοδότησης

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ
Ηλικία: 0-1 έτος (Επιχείρηση χωρίς εμπορική δραστηριότητα) Χρηματοδοτούμενη ενέργεια: Ανάπτυξη ιδέας αρχικού προϊόντος/Διεξαγωγή πρωταρχικών προσπαθειών εμπορευματοποίησής του	Κεφάλαια σποράς
Ηλικία: 0-3 έτη (Πρώιμα στάδια ανάπτυξης) Χρηματοδοτούμενη ενέργεια: Επένδυση μικρού οικονομικού μεγέθους	Ιδιώτες επενδυτές
Ηλικία: 1-5 έτη Χρηματοδοτούμενη ενέργεια: Ανάπτυξη και επέκταση εταιρείας (μεγαλύτερη επένδυση από αυτή των ιδιωτών επενδυτών)	Κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου
Ηλικία: Ποικίλλει ανάλογα με τα κριτήρια της πρόσκλησης για επιδότηση Χρηματοδοτούμενη ενέργεια: Ποικίλλει ανάλογα με τα κριτήρια της πρόσκλησης για επιδότηση	Επιδότησεις
Ηλικία: Ανεξάρτητη Χρηματοδοτούμενη ενέργεια: Ανάπτυξη	Τραπεζικά δάνεια
Ηλικία: Ανεξάρτητη Χρηματοδοτούμενη ενέργεια: Προμήθεια εξοπλισμού	Μίσθωση

.....

ΜΕΡΟΣ Γ΄

.....



.....

**ΜΕΛΕΤΕΣ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

.....



**MS PASCHALIS COLLECTION /
ΛΙΑΝΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ
ΔΕΡΜΑΤΙΝΩΝ ΕΙΔΩΝ ΚΑΙ ΔΩΡΩΝ
ΚΑΙ ΧΟΝΔΡΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΩΡΩΝ**

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

Βασικά Σημεία

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

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

Η ανάπτυξη της καινοτόμου ιδέας προέκυψε από την ανάγκη της επιχείρησης να διασφαλίσει την επιβίωσή της. Το 1996 όταν απεβίωσε ο ιδρυτής της παλιάς οικογενειακής επιχείρησης Μεμάγγελος Πασχάλης, ο γιος του Σπύρος παρέλαβε μια επιχείρηση σε συνεχώς καθοδική πορεία. Ο κύκλος εργασιών έβαινε πτωτικά, το περιθώριο κέρδους μειωνόταν, ενώ πολλά μικρά μαγαζιά, ακόμη και σούπερ μάρκετ, παρείχαν υποκατάστατα προϊόντα με αυτά της επιχείρησης. Ήταν απαραίτητο, λοιπόν, να αναπτυχθεί μια καινοτομία που θα άλλαζε το προφίλ της οικογενειακής επιχείρησης και θα την έκανε βιώσιμη.

Η ιδέα για την συγκεκριμένη καινοτομία προήλθε από ένα εταιρικό πελάτη που ζήτησε να αγοράσει τα προϊόντα του καταστήματος λιανικής σε μεγάλες ποσότητες για να τα

στείλει ως επιχειρηματικά δώρα. Η ιδέα φαινόταν αξιόλογη αλλά για να μπορέσει να αναπτυχθεί σε καινοτομία έπρεπε να είναι εμπορικά αξιοποιήσιμη και να αφήνει κέρδος.

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

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

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

1. Δημιουργία ενός καταλόγου για μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη
2. Νέα τιμολόγηση αφού οι πωλήσεις θα γίνονταν χονδρικά και άρα σε μεγαλύτερες ποσότητες
3. Απόφαση για την αγορά-στόχο.
4. Δημιουργία βάσης δεδομένων με τις εταιρείες-στόχους
5. Επιλογή μείγματος μάρκετινγκ που θα υποστήριζε την καινοτομία
6. Διαφήμιση σε περιοδικά και εφημερίδες

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

Όσον αφορά στην περαιτέρω εξέλιξη της καινοτομίας, βασική πηγή ιδεών αποτελούν οι ανάγκες των πελατών της επιχείρησης και οι νέες εικόνες που λαμβάνονται από τα ταξίδια των στελεχών της επιχείρησης στο εξωτερικό. Επιπλέον, η επιχείρηση προσπαθεί να μεταφέρει την τεχνογνωσία που αποκτά από την προώθηση των επιχειρηματικών δώρων και στη λιανική πώληση, ώστε να μπορούν και μεμονωμένοι πελάτες να επιλέξουν μέσω του έντυπου ή ηλεκτρονικού καταλόγου κάποιο δώρο και να ζητήσουν να αποσταλεί άμεσα στον παραλήπτη συνοδευόμενο από σχετικές ευχητήριοιες κάρτες. Προκειμένου να αυτοματοποιήσει τη διαδικασία και να δώσει τη δυνατότητα στους πελάτες να κάνουν και ηλεκτρονικές αγορές, η επιχείρηση ανέπτυξε και υπηρεσία ηλεκτρονικού καταστήματος (e-shop). Η επιχείρηση ανέθεσε την ανάπτυξη της ιστοσελίδας εξωτερικά σε συγκεκριμένη ομάδα συμβούλων πληροφορικής που αναπτύσσει λύσεις για μικρές επιχειρήσεις, ενώ για τη χρηματοδότηση των καινοτομιών της στράφηκε στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της πληροφορίας ΑΕ» του Γ' ΚΠΣ.



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΥΡΑΣΙΑ

Οι Εκδόσεις ΕΥΡΑΣΙΑ απασχολούν 5 άτομα και δραστηριοποιούνται στο χώρο των εκδόσεων και της επικοινωνίας μέσω της διοργάνωσης εκδηλώσεων. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση, όπως και οι περισσότερες στο χώρο των εκδόσεων, δραστηριοποιείται στους εξής τομείς:

- Έκδοση βιβλίων και
 - Έκδοση ειδικών θεματικών ενθέτων για εφημερίδες και περιοδικά
- Πέρα, όμως, από την εφαρμογή των τυπικών δραστηριοτήτων ενός εκδοτικού οργανισμού, η εταιρεία ανέπτυξε μια σειρά καινοτόμων για τα ελληνικά δεδομένα προϊόντων και υπηρεσιών που αποφέρουν το 70% του κύκλου εργασιών της.

Βασικά Σημεία

- Έκδοση Ελλήνων συγγραφέων στο εξωτερικό, διαχείριση πνευματικών δικαιωμάτων, ψηφιοποίηση και διαχείριση του Ιστορικού Αρχείου Ηνωμένων Φωτορεπόρτερ, παραγωγή και επιμέλεια ένθετων εντύπων
- Οι καινοτόμες ιδέες ως αποτέλεσμα της εξωστρέφειας της επιχείρησης και της ανταλλαγής ιδεών μεταξύ των στελεχών της
- Αξιοποίηση διευρυμένου δικτύου συνεργατών και εφαρμογή στρατηγικής ανάθεσης σε τρίτους
- Αξιοποίηση ERP συστήματος και δημιουργία e-shop
- Χρηματοδότηση μέσω Επιχειρησιακού Προγράμματος

Πιο συγκεκριμένα, οι καινοτόμες υπηρεσίες της είναι οι εξής:

- Έκδοση Ελλήνων συγγραφέων στο εξωτερικό: Η εταιρεία επιμελείται, προωθεί ή και εκδίδει έργα, αλλά και πνευματικά δικαιώματα Ελλήνων συγγραφέων και επιστημόνων σε χώρες του εξωτερικού.
- Αγορά, συντήρηση και διαχείριση πνευματικών δικαιωμάτων στην Ελλάδα και την Κύπρο: Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία συνεργάζεται και κλείνει συμφωνίες με μεγάλους εκδοτικούς οίκους (π.χ. Harvard University Press και Cambridge University Press) και έχει συχνά το αποκλειστικό δικαίωμα να χειριστεί αυτό το υλικό κλείνοντας συμφωνίες και αποκομίζοντας ποσοστό επί του κύκλου εργασιών. Οι συμφωνίες περιλαμβάνουν την έκδοση βιβλίων και τη χρήση κειμένων, εικόνων και φωτογραφιών για εκδοτικούς ή διαφημιστικούς λόγους.
- Αγορά, συντήρηση, αξιολόγηση, ψηφιοποίηση, διαχείριση και προώθηση του Ιστορικού Αρχείου των Ηνωμένων Φωτορεπόρτερ: Πρόκειται για το μεγαλύτερο αρχείο-συλλογή ασπρόμαυρων φωτογραφιών που καλύπτει όλο το φάσμα της ελληνικής κοινωνικής, οικονομικής, πολιτικής και πολιτιστικής ιστορίας.
- Παραγωγή και επιμέλεια ενθέτων για εφημερίδες και περιοδικά.

Οι ιδέες για τις καινοτομίες της επιχείρησης προέρχονται από δύο πηγές:

- Επισκέψεις σε εκθέσεις βιβλίων, Φόρουμ και εκδοτικούς οίκους του εξωτερικού, όπου αναζητούνται νέες ιδέες και πρακτικές που για την ελληνική αγορά θεωρούνται καινοτομίες.
- Άτυπες εβδομαδιαίες συναντήσεις μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης, με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων για νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Η υλοποίηση των παραπάνω δραστηριοτήτων είναι εφικτή για την επιχείρηση λόγω του διευρυμένου δικτύου επιστημονικών συνεργατών και συγγραφέων του επιχειρηματία αλλά και των εξωτερικών συνεργατών (επιμελητών, μεταφραστών, συμβούλων κ.ά.) της ίδιας της επιχείρησης. Αυτό ακριβώς το δίκτυο αποτελεί και το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, επιτρέποντας στην επιχείρηση να εφαρμόζει στρατηγική ανάθεσης σε τρίτους (outsourcing) για ένα μέρος των καινοτομιών της. Με αυτόν τον τρόπο, επιλέγονται κάθε φορά οι κατάλληλοι συνεργάτες στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, ενώ αποφεύγονται δαπάνες και πάγια κόστη που θα προέκυπταν εάν η επιχείρηση είχε μόνιμες υποδομές (π.χ. δικό της τυπογραφείο).

Όσον αφορά στο χρονικό σχεδιασμό υλοποίησης των καινοτόμων εγχειρημάτων, τα νέα προϊόντα και οι υπηρεσίες απαιτούν δύο μήνες για να αναπτυχθούν και αξιολογούνται δύο φορές το χρόνο: κάθε εξάμηνο και στο τέλος του έτους. Ιδιαίτερα όσον αφορά στα ένθετα, λόγω του ειδικού ενδιαφέροντός τους, πραγματοποιείται μια μελέτη βιωσιμότητας και ελέγχεται η ανταπόκριση του κοινού μετά το πέρας των δύο πρώτων εβδομάδων κυκλοφορίας, έτσι ώστε να διαπιστωθεί εάν το εκάστοτε ένθετο ενδιαφέρει το κοινό.

Για την υποστήριξη των καινοτομιών της, η επιχείρηση αξιοποιεί τις δυνατότητες της τεχνολογίας με τη χρήση ενός ERP (Σύστημα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού) συστήματος και τη δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος. Το ERP σύστημα εξασφαλίζει το συντονισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και υπόκειται σε ανάπτυξη και αναβάθμιση στα τέλη κάθε έτους σε συνεργασία με δύο εταιρείες σε ρόλο συμβούλου. Από την πλευρά της, η δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος, για τη χρηματοδότηση της οποίας η επιχείρηση στράφηκε στο Πρόγραμμα «Δικτυωθείτε» του EOMMEX, εξασφαλίζει την προβολή της επιχείρησης και των υπηρεσιών της σε ευρύτερο φάσμα του αναγνωστικού κοινού.

Τέλος, όσον αφορά στο εσωτερικό περιβάλλον της, η επιχείρηση ακολουθεί το πρότυπο της οριζόντιας δομής και όλοι οι εργαζόμενοι εντάσσονται στο ίδιο επίπεδο, συμπεριλαμβανομένου και του επιχειρηματία-ιδρυτή. Κάθε εργαζόμενος είναι υπεύθυνος συντονισμού ενός συγκεκριμένου τομέα και όλοι ενημερώνονται μία φορά την εβδομάδα για όλο το εύρος των δραστηριοτήτων, ακόμα και εάν δεν εμπλέκονται σε αυτές. Έτσι, η επιχείρηση είναι ανοικτή σε νέες ιδέες προερχόμενες τόσο από τους εργαζομένους όσο και από άτομα του ευρύτερου δικτύου εξωτερικών συνεργατών και εξετάζει την πιθανότητα υλοποίησής τους με βάση το οικονομικό κέρδος αλλά και την επίδραση που θα μπορούσαν να έχουν στο αναγνωστικό κοινό.



BLUEVIBE / ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΚΙΝΗΤΑ ΤΗΛΕΦΩΝΑ

Η Bluevibe είναι μια μικρή επιχείρηση των 10 εργαζομένων που δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών σε κινητά τηλέφωνα ανάλογα με το χώρο στον οποίο 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 η οποία έχει τη δυνατότητα να:

- αποστέλλει πολυμεσικό περιεχόμενο (εικονά, ήχο, βίντεο, και κείμενο) στο κινητό των χρηστών και
- προσφέρει διαδραστικότητα επιτρέποντας στο κάτοχο του κινητού τηλεφώνου να ζητήσει την αποστολή συγκεκριμένου 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 ακριβή τοποθεσία συγκεκριμένων καταστημάτων.

Βασικά Σημεία

- Τεχνολογική πλατφόρμα με δυνατότητες αποστολής πολυμεσικού περιεχομένου και διαδραστικότητας
- Νέο-ίδρυθείσα επιχείρηση
- Η καινοτόμος ιδέα ως αποτέλεσμα της διερεύνησης δύο φοιτητών πληροφορικής σχετικά με την αξιοποίηση της τεχνολογίας ως διαφημιστικό μέσο
- Η συμμετοχή των δύο νέων σε Πρόγραμμα Φοιτητικής Επιχειρηματικότητας ως κινητήριοι μοχλοί της αξιοποίησης της ιδέας
- Συνεργασία με ήδη υπάρχουσα επιχείρηση πληροφορικής για την εξασφάλιση πόρων και ικανοτήτων
- Έμφαση στο διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης και στην ανταλλαγή νέων ιδεών μεταξύ των εργαζομένων
- Προσαρμοστικότητα σε προτάσεις των πελατών της επιχείρησης

Η ιδέα για την ίδρυση της εταιρείας 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 στήριξης της φοιτητικής επιχειρηματικότητας, που τους παρέχει 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 στο χώρο της διάθεσης διαφημιστικών υπηρεσιών μέσω κινητών τηλεφώνων. Αποφάσισαν την από κοινού ίδρυση μιας εταιρείας που θα είχε ως σκοπό την τεχνολογική εξέλιξη και εμπορική διάθεση της προαναφερθείσας πλατφόρμας υπηρεσιών. Έτσι ιδρύθηκε η εταιρεία Bluevibe που αρχικά είχε 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 εγχείρημά 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 της θα είχε οικονομικά οφέλη λόγω των μοναδικών χαρακτηριστικών της υπηρεσίας και του σχεδόν ανύπαρκτου ανταγωνισμού.

Κατά το σχεδιασμό, αρχικά έθεσαν τα απαραίτητα χρονοδιαγράμματα για την ανάπτυξη της πλατφόρμας, ενώ στη συνέχεια προχώρησαν και σε αντίστοιχα χρονοδιαγράμματα για κάποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Τέλος, αποτύπωσαν την ιδέα τους σε διαφημιστικά υλικό εξηγώντας τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του νέου διαφημιστικού μέσου, κατασκεύασαν την ιστοσελίδα της εταιρείας και τοποθέτησαν διαφημίσεις τόσο στη μηχανή ηλεκτρονικής αναζήτησης google όσο 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, συνέβαλε στην καλύτερη κατανόηση των απαιτήσεων της αγοράς και στην προσαρμογή των υπηρεσιών της επιχείρησης. Έτσι, η Blueinibe 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
- επαναπωλητές (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 υλοποίηση ενός συνόλου ενεργειών. Κύριοι χώροι δραστηριότητας υπήρξαν εκθέσεις, αεροδρόμια, εμπορικά κέντρα και εκδηλώσεις με τη βοήθεια συνεργατών και μεταπωλητών στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Σήμερα, η επιχείρηση θεωρεί τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών της ως επιτακτική. Για αυτό προσανατολίζεται στην περαιτέρω ανάπτυξη της προσθέτοτας στο εργατικό δυναμικό της ανθρώπους με υψηλού επιπέδου εκπαίδευση, με διάθεση για έρευνα στο χώρο δραστηριοποίησης της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, προκειμένου να το επιτύχει αυτό και να διασφαλίσει την ανταλλαγή και την αξιοποίηση ιδεών, η επιχείρηση έχει υιοθετήσει δύο τρόπους επικοινωνίας:

- Έχει συνταχθεί μια λίστα ηλεκτρονικών διευθύνσεων (e-mail list) που περιλαμβάνει όλους τους εργαζομένους της εταιρείας. Ο καθένας που έχει μια ιδέα στέλνει μα-

ζικά 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 τηλε-συνδιασκέψεις, χρησιμοποιώντας προγράμματα επικοινωνίας 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 υπόλοιπα αντικείμενα απασχόλησης. 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 οι παρατηρήσεις των πελατών λαμβάνονται διαρκώς υπόψη στη διαμόρφωση της τεχνολογικής πλατφόρμας.



ΓΑΙΑ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ / ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΡΑΣΙΟΥ

Η ΓΑΙΑ Οινοποιητική απασχολεί 12 άτομα και δραστηριοποιείται στον κλάδο τροφίμων και ποτών, στον τομέα παραγωγής και διανομής κρασιού. Ιδρύθηκε το 1994 και διαθέτει δύο οινοποιεία, ένα στη Νεμέα και ένα στη Σαντορίνη. Επίσης, κατέχει έναν ιδιόκτητο αμπελώνα των 70 στρεμμάτων στην περιοχή της Νεμέας, ενώ παράγει και κρασί από σταφύλια που προέρχονται από 100 στρέμματα συνεργαζόμενων αμπελουργών.

Βασικά Σημεία

- Δημιουργία βιολογικής ζύμης που χρησιμοποιείται για τη μετατροπή του μούστου σε κρασί
- «Πράσινη» καινοτομία και μείωση του κόστους παραγωγής
- Αξιοποίηση της επαγγελματικής εμπειρίας και των γνώσεων των ιδρυτών της επιχείρησης
- Χρηματοδότηση με επιδότηση

Η καινοτομία της επιχείρησης αφορά στη διαδικασία παραγωγής του κρασιού και πιο συγκεκριμένα στην ανάπτυξη μιας ζύμης που χρησιμοποιείται για τη μετατροπή του μούστου σε κρασί. Η συγκεκριμένη ζύμη έχει παραχθεί από τους ιδρυτές της εταιρείας, τον οινολόγο Γιάννη Παρασκευόπουλο και το γεωπόνο Λέοντα Καρατάσαλο, σε συ-

νεργασία με Γερμανούς ερευνητές στα εργαστήρια της ΓΑΙΑ Οινοποιητική στη Νεμέα. Αποτελεί βιολογικό προϊόν και στηρίζεται σε συστατικά της γης της Νεμέας, ενισχύοντας την εικόνα της εταιρείας, ενώ παράλληλα οδηγεί σε εξοικονόμηση 15% επί του κόστους παραγωγής αφού η εταιρεία δεν είναι υποχρεωμένη να προμηθεύεται χημική ζύμη από άλλες χώρες.

Η ιδέα γεννήθηκε όταν ο Λέων Καρατσάλος εργαζόταν ως γεωπόνος σε μια εταιρεία με γεωργικά φάρμακα και ο Γιάννης Παρασκευόπουλος ήταν υπεύθυνος οινολόγος στη Σαντορίνη και τη Νεμέα για λογαριασμό της οινοποιητικής «Μπουτάρης». Συζητώντας και ανταλλάσσοντας απόψεις σχετικά με τη διαδικασία παραγωγής του κρασιού αποφάσισαν να παρασκευάσουν μαζί ένα κρασί που να στηρίζεται στη φιλική προς το περιβάλλον ζύμη. Ξεκινώντας, λοιπόν, με ένα μικρό κεφάλαιο των 5.000 ευρώ ο καθένας κατάφεραν μέσα σε λίγα χρόνια να συμπεριληφθεί η ΓΑΙΑ σε όλους τους ξένους οδηγούς κρασιού.

Για την αξιολόγηση της ιδέας τους, οι ιδρυτές πραγματοποίησαν ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων του εγχειρήματος, καθώς και των ευκαιριών και των απειλών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Βασικά πλεονεκτήματα του εγχειρήματος ήταν η μεγάλη εμπειρία των ιδρυτών της επιχείρησης, η εξειδικευμένη γνώση τους για την ανάπτυξη της ζύμης, το χαμηλό κόστος έναρξης και η δυνατότητα χρηματοδότησης του έργου μέσω επιδότησης του EOMMEX. Παρά τα σημαντικά αυτά πλεονεκτήματα, ο ανταγωνισμός στη συγκεκριμένη αγορά του κρασιού ήταν ιδιαίτερα αυξημένος, ενώ η εξαγωγή κρασιού (με αποδέκτες κυρίως Έλληνες μετανάστες) προϋπέθετε μια ικανοποιητική ποσότητα παραγωγής.

Σε επόμενο στάδιο, για την εφαρμογή της καινοτομίας, υπήρξε βοήθεια από ειδικευμένους συμβούλους στο χώρο του κρασιού και επιστήμονες από το εξωτερικό που συμμετείχαν σε όλα τα στάδια, από την παραγωγή στο εργαστήριο μέχρι την τοποθέτηση στα βαρέλια και τη δοκιμή του κρασιού.

Στη σημερινή λειτουργία της, η επιχείρηση δεν έχει αυστηρά δομημένη ιεραρχία με τους ιδρυτές της εταιρείας να εργάζονται ουσιαστικά σε όλα τα στάδια παραγωγής του κρασιού. Επίσης, η εταιρεία ευνοεί την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και προσπαθεί να ενισχύσει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων της με συγκεκριμένες δράσεις, αν και το τελευταίο δεν καθίσταται πάντα εφικτό, καθώς οι αντικρουόμενες προτεραιότητες των διαφόρων τμημάτων (εργαστήριο-οινοποιείο-μάρκετινγκ) δημιουργούν κάποιες διαφορές, τις οποίες η διοίκηση της εταιρείας προσπαθεί να γεφυρώνει επικοινωνώντας αποτελεσματικά τις ιδέες σε όλο το προσωπικό και να παρέχοντας την ελευθερία σε όλους να εκφράσουν τις απόψεις τους.

.....

ΜΕΡΟΣ Δ΄

.....



.....

**ΧΡΗΣΙΜΕΣ
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΙ ΦΟΡΕΙΣ

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

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

- Ανώνυμη Εταιρεία Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεραμικών & Πυρίμαχων: <http://www.cereco.gr/>
- Εθνικό Αστεροσκοπείο Αθηνών: <http://www.noa.gr/>
- Εθνικό Δίκτυο Έρευνας & Τεχνολογίας: <http://www.grnet.gr/>
- Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών: <http://www.eie.gr/>
- Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΕΚΕΤΑ): <http://www.certh.gr/>
- Εθνικό Κέντρο Έρευνας Φυσικών Επιστημών Δημόκριτος: <http://www.demokritos.gr/>
- Εθνικό Κέντρο Θαλασσιών Ερευνών: <http://www.ncmr.gr/>
- Ελληνικό Ινστιτούτο Pasteur: <http://www.pasteur.gr/>
- Ελληνικό Ινστιτούτο Συσκευασίας: <http://www.hepo.gr/EIS1.ASP>
- Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο Κρήτης: <http://www.stepc.gr/>
- Εταιρεία Ανάπτυξης Θαλάσσιας Τεχνολογίας: <http://www.martedec.gr/>
- Εταιρεία Βιομηχανικής Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης Μετάλλων (EBETAM): <http://www.evetam.gr>
- Ίδρυμα Τεχνολογίας & Έρευνας: <http://www.forth.gr/>
- Ινστιτούτο Βιομηχανικών Συστημάτων: <http://www.isi.gr/>
- Ινστιτούτο Επεξεργασίας του Λόγου: <http://www.ilsp.gr/>

- Ινστιτούτο Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης: <http://www.imbc.gr/>
- Ινστιτούτο Τεχνολογίας & Εφαρμογών Στερεών Καυσίμων: <http://www.lignite.gr/>
- Ινστιτούτο Τεχνολογιών & Ερευνών Βαθείας Θαλάσσης Νέστωρ:
<http://www.nestor.org.gr/>
- Ιχθυοκαλλιεργητικό Κέντρο Αχελώου Α.Ε.:
<http://users.otenet.gr/~ichthica/ichthicaeng.html>
- Τεχνολογικό Πάρκο Ηπείρου: <http://www.step-epirus.gr/>
- Επιστημονικό Πάρκο Πάτρας: <http://www.psp.org.gr/>
- Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλίας: <http://www.tepathe.gr/>
- Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλονίκης: <http://www.thestep.gr>

ΓΡΑΦΕΙΑ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΩΝ

- Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης: <http://www.rc.auth.gr/services/>
- Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης: <http://liaison.xan.duth.gr/>
- Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών:
<http://www.liaisonoffice.uoa.gr/>
- Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο-Επιτροπή Διαχείρισης Ειδικού Λογαριασμού:
<http://www.ntua.gr/liaison/>
- Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών: <http://www.liaison.aueb.gr/>
- Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας: <http://ee.uth.gr/liaison/>
- Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων: <http://www.uoi.gr/linking.html>
- Πανεπιστήμιο Κρήτης: <http://www.broker.uoc.gr>
- Πανεπιστήμιο Μακεδονίας: <http://www.uom.gr/liaisoneng/index.html>

ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ / ΚΕΝΤΡΑ ΑΝΑΔΙΑΝΟΜΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

- CORDIS-Κόμβος Πληροφόρησης για E&T: <http://www.cordis.lu/greece/>
- Δίκτυο Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών:
<http://leykada.physics.auth.gr/eindex.htm>
- Δίκτυο ΠΡΑΞΗ: <http://www.help-forward.gr/>
- Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης: <http://www.ekt.gr/>
- Ελληνικό Κέντρο Αναδιανομής Καινοτομίας: <http://www.hirc.gr/>
- Ελληνικός Οργανισμός Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων & Χειροτεχνίας:
<http://www.eommex.gr/>
- Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις:
<http://observatory.eommex.gr>

ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- APEC-IPEG Εικονική Βιβλιοθήκη:
<http://www.apcepeg.org/library/resources/biotech.asp>

- CPEI-University of Cambridge: <http://www-innovation.jbs.cam.ac.uk/>
- ISIS Innovation-Technology transfer from the University of Oxford:
<http://www.isis-innovation.com/researchers/patents-1.html>
- Γραφείο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας Ηνωμένου Βασιλείου:
<http://www.patent.gov.uk/patent/reference/formalities/>
- Γραφείο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας Καναδά:
http://strategis.ic.gc.ca/sc_mrksv/cipo/patents/mopop/mopop_dnld-e.html
- Δικτυακή θύρα με πολλές πληροφορίες σχετικά με την Διανοπτική Ιδιοκτησία (Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας, Πνευματικά Δικαιώματα, Εμπορικά Σήματα) καθώς και άλλες χρήσιμες διευθύνσεις: <http://inventors.about.com/>
- Ευρωπαϊκό Γραφείο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας:
<http://www.european-patent-office.org>
- Εφημερίδα Διανοπτικού Κεφαλαίου (Με εγγραφή):
<http://hermia.emeraldinsight.com/vl=652211/cl=27/nw=1/rpsv/jic.htm>
- Ινστιτούτο Δικαιούχων Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας και Εφευρετών:
<http://www.invent.org.uk/>
- Παγκόσμιος Οργανισμός Διανοπτικής Ιδιοκτησίας: <http://www.wipo.int>
- Βρετανική Βιβλιοθήκη-Υπηρεσία πληροφόρησης σε θέματα Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας: <http://www.bl.uk/services/information/patents.html>



ΠΗΓΕΣ



ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Andriessen, Daniel (2004). Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles, Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Bontis, Nick (2000). Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital,
<http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/BontisIJMR.pdf>.
- Chesbrough, Henry (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston: Harvard University Press.
- Deakins, David and Freel, Mark (2003). Entrepreneurship and Small Firms, New York: McGraw Hill Education.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2003). Fostering an Innovative Culture. Sustaining Competitive Advantage, Growth, The Executive Series-For Dynamic Companies:
http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Fostering_an_Innovative_Culture.pdf.
- Den Hertog, Rene G.J. and A. Roy Thurik (1993). Determinants of Internal and External R&D: Some Dutch Evidence, *De Economist*, 141 (2), pp. 279-289.
- Emerald Group Publishing Limited (2007). The Era of Openness: Open Innovation is Now a Recognized Management Tool, *Strategic Direction*, 23 (1), 35-37.
- European Commission (2006), European Innovation Scoreboard 2005-Comparative Analysis of Innovation Performance, Proino Europe Innometrics,
<http://www.proinno-europe.eu>.
- European Commission (2006), Putting knowledge into practice: A broad-based innovation strategy for the EU, (COM(2006)502).
- European Commission (2007), European Innovation Scoreboard 2006-Comparative Analysis of Innovation Performance, Proino Europe Innometrics,
<http://www.proinno-europe.eu>.
- European Commission (2008), European Innovation Scoreboard 2007-Comparative Analysis of Innovation Performance, Proino Europe Innometrics,
<http://www.proinno-europe.eu>.
- European Commission (June 2006). Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs: Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS,
<http://www.madrimasd.org/proyectoseuropeos/documentos/doc/ricardis.pdf>.
- Gassmann, Oliver (2006). Opening up the Innovation Process: Towards an agenda (Editorial), *R&D Management*, 36 (3), 223-228.
- Harding Rebecca and Niels Bosma, GEM-2006 Global Summary Results, Global Entrepreneurship Monitor,
http://www.gemconsortium.org/download/1224505759187/GEM_2006_Global_Results_Summary_V2.pdf.

- Kuratco, D.F. and R.M. Hodgetts. (2004). *Entrepreneurship. Practice*: Mason, OH: Southwestern.
- Laursen, Keld and Ammon Salter (2006). Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among U.K. Manufacturing Firms, *Strategic Management Journal*, 27 (2), 131-150.
- McAdam, Rodney, Stevenson, Peter, and Armstrong, Gren (2000). Innovative Change Management in SMEs: Beyond Continuous Improvement, *Logistics Information Management*, 13 (3), 138-149.
- OECD (2007). *Innovation and Growth: Rationale for an Innovation Strategy*.
- Peebles, Ellen (2003). Inspiring innovation. In *Harvard Business Review on the Innovative Enterprise*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 189-110.
- Porter, Michael E. (2008). Clusters, Innovation, and Competitiveness: New Findings and Implications for Policy, presentation on the European Presidency Conference on Innovation and Clusters, Stockholm, Sweden, 22-23 January 2008.
- Schilling M. A. (2005). *Strategic Management of Technological Innovation*, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Spitzley, Anne, Thorsten Rogowski, and Francesco Garibaldi (Eds.) (June 2007). Open Innovation for Small and Medium Sized Enterprises. *Ways to Develop Excellence*, <http://www.viva-eu.net/index.php?pNET=736974653d6c697374266d656e7549643d31363430>
- Tidd, J., J. Bessant, and K. Pavitt (2001). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*, Chichester: John Wiley & Sons
- Trott, P. (2002). *Innovation Management and New Product Development*, Essex: Prentice Hall
- Von Stamm, Bettina (2003). *Managing Innovation, Design & Creativity*, Chichester: John Wiley and Sons.
- Wu, Wann-Yih, Man-Ling Chang and Chih-Wei Chen (2008). Promoting Innovation Through the Accumulation of Intellectual Capital, Social Capital, and Entrepreneurial Orientation, *R&D Management*, 38 (3), 265-277.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ALBA (2005). *Οδηγός Νέων Επιχειρηματιών*, Βουλιγαμένη: Athens Laboratory of Business Administration.
- Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ (2007). *Η κατάσταση και οι προοπτικές των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων*, Αθήνα: ΕΟΜΜΕΧ.
- Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης (2007). *Ετήσια Έκθεση Ανταγωνιστικότητας 2007*, Αθήνα: Υπουργείο Ανάπτυξης, Ειδική Γραμματεία για την Ανταγωνιστικότητα.

- Εταιρεία Στατιστικών Μελετών και Πληροφοριακών Συστημάτων (2006), Μέτρηση των δραστηριοτήτων Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης των Επιχειρήσεων-έτους 2003, Αθήνα: Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας:
http://www.gsrt.gr/default.asp?V_ITEM_ID=4872.
- IOBE (2007). Μελέτη με θέμα: Καινοτομία και κλάδοι υψηλής τεχνολογίας, Αθήνα: IOBE.
- Καρβούνης Σ. (1995). Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας, Αθήνα: Σταμούλης.
- Λιούκας, Σ. (Συντονιστής Προγράμματος Επιχειρηματικότητας) (2006). Θέματα Επιχειρηματικότητας, Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών-Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. II.
- Πιπερόπουλος, Π. Γ. (2007) Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία και Business Clusters, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Πραστάκος, Γ., Γ. Σπανός, και Κ. Κωστόπουλος (2003). Καινοτομία: Προσδιοριστικοί Παράγοντες και Προβληματισμοί για το Μέλλον της Ελληνικής Οικονομίας, Αθήνα, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών-Πρόγραμμα Foresight.
- Τριζιλια Κάρλο (2004), Οικονομική κοινωνιολογία, κράτος, αγορά και κοινωνία στο σύγχρονο καπιταλισμό, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Τσακανίκας, Α. & Ιωαννίδης, Σ. (2007), Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2006-2007, Αθήνα: Παρατηρητήριο Επιχειρηματικότητας IOBE.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- <http://bdaloukas.gr/moodle/mod/book/view>
- <http://destination-innovation.com/BB.failure.pdf>
- <http://masetto.sourceoecd.org/vl=7990039/cl=24/nw=1/rpsv/factbook/070101.htm>
- <http://web.opi.gr/portal/page/portal/opi/info.html/faqs.html/faq01.html>
- <http://www.destination-innovation.com>
- <http://www.innovationtools.com/Weblog/innovationblog-detail.asp?ArticleID=640>
- http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm
- http://www.oecd.org/pages/0,3417,en_41462537_41454856_1_1_1_1_1,00.html
- <http://www.prenhall.com/willitfly>
- http://www.provincia.mantova.it/seuropa/sei_conference/pdf/URENIO2.pdf
- <http://www.sveiby.com/portals/0/articles/MeasureInternalStructure.html>
- <http://www.thestep.gr>
- www.openinnovation.eu



Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ Α.Ε.

Ξενίας 16, 115 28, Αθήνα. Τηλ: 210 7491100

ΕΘΝΙΚΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ για τις ΜΜΕ

Ξενίας 16, 115 28 Αθήνα. Τηλ. 2107491230, Fax: 210 7491184

observatory@eommex.gr

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



ΤΟ ΕΡΓΟ ΕΙΝΑΙ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΟ ΑΠΟ ΤΟ ΕΤΠΑ ΚΑΤΑ 80% ΚΑΙ ΑΠΟ ΕΘΝΙΚΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΚΑΤΑ 20%