

ΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ
ΚΑΙ ΤΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΙ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΣΕ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ



ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ
Ιωάννης Κατσίκης



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ



**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
"ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ"**
Προσανατολισμός στον Άνθρωπο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΙ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΣΕ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ
ΚΑΙ ΤΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΙ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΣΕ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ

Ιωάννης Κατσίκης



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
"ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ"
Προσανατολισμός στον Άνθρωπο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων

Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας

Αριστοτέλους 46

104 33, Αθήνα

Τηλ: 210 8846 852

Φαξ: 210 8846 853

E-mail: info@imegsevee.gr

www.imegsevee.gr

Εκδότης: **ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ**

Χρονολογία έκδοσης: **2013**

Τίτλος: **ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΙ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΣΕ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Συγγραφέας: **Ιωάννης Κασιόκης**

Σχεδιασμός – παραγωγή:



ACCESS ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ Α.Ε.

Ποσειδώνος 23 & Συντ. Δαβάκη

14451 Μεταμόρφωση

Τηλ.: 210 3804 460 - Fax: 210 3847 447

e-mail: access@access.gr

www.access.gr

© ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

ISBN: 978-618-5025-15-1

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει εκπονηθεί και εκδοθεί από το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ στο πλαίσιο της εργασίας «Ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού», του Υποέργου 4 «Εφαρμογή δράσεων υποστήριξης των μικρών επιχειρήσεων σε θέματα καινοτομίας και μορφών συνεργασίας» της Πράξης με τίτλο «Δράσεις για την ενίσχυση του ρόλου της καινοτομίας και των μορφών συνεργασίας στις μικρές επιχειρήσεις» (κωδ. ΟΠΣ 352717), το οποίο υλοποιείται μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού», του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης & Πρόνοιας, με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο – Ε.Κ.Τ.) και εθνικών πόρων.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

A. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ

Το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών, Βιοτεχνών, Εμπόρων Ελλάδας (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ) είναι ένας μη κερδοσκοπικός φορέας υλοποίησης μελετών και ερευνών για θέματα που αφορούν στις πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις της ελληνικής οικονομίας. Το Ινστιτούτο ιδρύθηκε τον Δεκέμβριο του 2006 με πρωτοβουλία της ΓΣΕΒΕΕ. Αποτελεί τον επιστημονικό της σύμβουλο σε θέματα οικονομικών και κοινωνικών πολιτικών και εστιάζει σε ζητήματα οικονομικής ανάπτυξης και καινοτομίας, απασχόλησης, φορολογίας, ανταγωνισμού, ασφάλισης και άλλων θεμάτων που αφορούν στις μικρές επιχειρήσεις. Παρακολουθεί εκ μέρους της ΓΣΕΒΕΕ τις στρατηγικές που εφαρμόζουν οι κυβερνήσεις και αξιολογεί την πορεία των επιχειρησιακών προγραμμάτων. Επιπροσθέτως, το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ αποτελεί τον φορέα τεκμηρίωσης των θέσεων της ΓΣΕΒΕΕ που στοχεύουν στην υποστήριξη των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων. Παράλληλα, το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ είναι ο φορέας που σχεδιάζει και διαχειρίζεται, εκ μέρους της ΓΣΕΒΕΕ, το σύνολο των συγχρηματοδοτούμενων από το ΕΣΠΑ 2007-2013 έργων, σε θέματα εκπαίδευσης, επαγγελματικής κατάρτισης, συμβουλευτικής επιχειρήσεων, συνδικαλιστικής επιμόρφωσης, υποστήριξης της καινοτομίας και προώθησης της ισότητας των φύλων.

B. ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό με θέμα «Καινοτομία και Συνεργατικοί Σχηματισμοί σε Μικρές Επιχειρήσεις» έχει δημιουργηθεί στο πλαίσιο του Υποέργου 4 «Εφαρμογή δράσεων υποστήριξης των μικρών επιχειρήσεων σε θέματα καινοτομίας και μορφών συνεργασίας», της Πράξης «Δράσεις για την ενίσχυση του ρόλου της καινοτομίας και των μορφών συνεργασίας στις μικρές επιχειρήσεις του Επιχειρησιακού Προγράμματος 'Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού 2007-2013'».

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει δημιουργηθεί με σκοπό την αξιοποίηση του στο πλαίσιο των προγραμμάτων επιμόρφωσης στην καινοτομία, που πραγματοποιούνται από τη Μονάδα Καινοτομίας και Συνεργατικών Σχηματισμών του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ. Τα προγράμματα αυτά απευθύνονται κυρίως σε πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Σκοπός των προγραμμάτων είναι η εξοικείωση των μικρών επιχειρήσεων με τους όρους και το περιεχόμενο της έννοιας της καινοτομίας και των συνεργασιών, καθώς και η ενίσχυση των δεξιοτήτων διαχείρισης και ανάπτυξης καινοτομίας στο επίπεδο της μικρομεσαίας επιχείρησης. Τα προγράμματα επιμόρ-

φωσης πραγματοποιούνται σε πόλεις όπου εδρεύουν οι δομές του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ. Η διάρκεια του κάθε σεμιναρίου είναι 8 ώρες. Η ομάδα στόχος είναι οι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους κλάδους της μεταποίησης, του εμπορίου και των υπηρεσιών.

Γ. ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ

Η Μονάδα Καινοτομίας και Συνεργατικών Σχηματισμών αποτελεί δομή του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ και λειτουργεί στο πλαίσιο της Πράξης «Δράσεις για την ενίσχυση του ρόλου της καινοτομίας και των μορφών συνεργασίας στις μικρές επιχειρήσεις του ΕΠ «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού 2007-2013». Στόχος της Μονάδας Καινοτομίας και Συνεργατικών Σχηματισμών του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ είναι να συμβάλει στην ενίσχυση της καινοτομικής ικανότητας και της ανταγωνιστικότητας των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Για το σκοπό αυτό, παρέχει υποστήριξη στις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις μέσα από ένα ολοκληρωμένο πλέγμα υπηρεσιών, με προσανατολισμό στην ενίσχυση της καινοτομίας και των συνεργασιών.

Πλέγμα Υπηρεσιών Μονάδας Καινοτομίας και Συνεργατικών Σχηματισμών



Για περισσότερες πληροφορίες επισκεφθείτε την ιστοσελίδα: <http://www.kainotomia.imegseev.gr>

Ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας και ελπίζουμε τόσο το εκπαιδευτικό έργο όσο και το παρόν εκπαιδευτικό υλικό να αποτελέσουν δημιουργική αφετηρία για τον καθένα και την καθημία από εσάς.



Περιεχόμενα

Εισαγωγή στο Εκπαιδευτικό Υλικό	17
Στόχος του Εκπαιδευτικού Υλικού	18
Προσδοκώμενα αποτελέσματα	18
Έννοιες - κλειδιά	20
Σύντομη περιγραφή του εκπαιδευτικού υλικού	21
Περίληψη στα Ελληνικά	22
Περίληψη στα Αγγλικά	23
Πρώτο Μέρος	
Καινοτομία και Διαχείριση Καινοτομίας	25
ΕΝΟΤΗΤΑ 1^η	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	25
Στόχος	25
Προσδοκώμενα αποτελέσματα	25
Έννοιες - κλειδιά	26
Σύντομη περιγραφή της ενότητας	26
1. Εισαγωγή στην Καινοτομία	27
1.1. Η Έννοια και οι Ορισμοί για την Καινοτομία	27
1.2. Καινοτομία: Είδη και Κατηγορίες	28
1.2.1 Καινοτομία Προϊόντος (ή Υπηρεσίας) έναντι Καινοτομίας Διαδικασίας	28
1.2.2 Τεχνολογική και μη-Τεχνολογική Καινοτομία	29
1.2.3 Οργανωτική - Διαχειριστική έναντι Τεχνικής Καινοτομίας	29
1.2.4 Ριζική έναντι Σταδιακής Καινοτομίας	30
1.2.5 Ανοικτή έναντι Κλειστής Καινοτομίας	30
1.2.6 Πράσινη, Περιβαλλοντική και Κοινωνική Καινοτομία	31



1.3. Πεδία Εφαρμογής της Καινοτομίας	32
1.3.1 Βιομηχανικές – Παραγωγικές Καινοτομίες	33
1.3.2 Καινοτομίες στον Κλάδο του Εμπορίου	34
1.3.3 Καινοτομίες στη Παροχή Υπηρεσιών	34

ΕΝΟΤΗΤΑ 2^η

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ:

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Στόχος	35
Προσδοκώμενα αποτελέσματα	35
Έννοιες - κλειδιά	36
Σύντομη περιγραφή της ενότητας	36

2. Διαχείριση Καινοτομίας στις Μικρές Επιχειρήσεις: Εργαλεία και Δεξιότητες

2.1. Διαχείριση Καινοτομίας

2.2. Αναζήτηση και Αξιολόγηση Τεχνολογίας

2.3. Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων και Πρωτοτυποποίηση

2.4. Ο Ρόλος της Δημιουργικότητας και η Δημιουργία Ιδεών

2.4.1 Ιδέες από Πελάτες ή Χρηστές Προϊόντων της Επιχείρησης

2.4.2 Ιδέες Προερχόμενες από Έρευνα Αγοράς

2.4.3 Ιδέες Προερχόμενες από Ανταγωνιστές

2.4.4 Ιδέες από Εργαζόμενους στην Επιχείρηση ή από Μεσάζοντες

2.5. Αξιολόγηση Ιδεών - Επιλογή Τελικής Ιδέας

2.5.1 Αξιολόγηση Ιδεών με βάση τους στόχους της Επιχείρησης

2.5.2 Αξιολόγηση Ιδεών με βάση τις Πωλήσεις και τα Κέρδη της Επιχείρησης

2.5.3 Αξιολόγηση Ιδεών με βάση Σημαντικούς Πελάτες και Χρηστές

2.6. Διαδικασίες Ανάπτυξης Προϊόντων και Υπηρεσιών

2.6.1 Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)

2.6.2 Οικονομικοί Παράγοντες

2.6.3 Πολυπλοκότητα

2.6.4 Ανθρώπινο Δυναμικό

2.6.5 Διοίκηση της Εταιρίας και Λήψη Αποφάσεων

2.6.6 Ο Ρόλος των Προμηθευτών

2.6.7 Περιβαλλοντολογικοί Περιορισμοί

2.7. Πρωτοτυποποίηση Προϊόντων / Υπηρεσιών

2.7.1 Κατασκευή Πρωτοτύπου (Prototyping)

2.7.2 Έλεγχος Αγοράς (Market Testing)

2.8. Προώθηση Προϊόντος

2.8.1 Τελικό Στρατηγικό Σχέδιο Προϊόντος και Μάρκετινγκ



2.8.2	Εισαγωγή Προϊόντος στην Αγορά	50
2.8.2.1	Δοκιμές και Συσκευασία	50
2.8.2.2	Επιλογή Αγοράς	50
2.8.2.3	Διανομή και Παράδοση	50

ΕΝΟΤΗΤΑ 3^η

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στόχος	51
Προσδοκώμενα αποτελέσματα	51
Έννοιες - κλειδιά	52
Σύντομη περιγραφή της ενότητας	52
3.1. Λόγοι, Τρόποι Ανάπτυξης και Εισαγωγής της Καινοτομίας	53
3.1.1 Παγκοσμιοποίηση	54
3.1.2 Δυνατότητα για Προμήθειες από την Παγκόσμια Αγορά	54
3.1.3 Η Πίεση των Πελατών για Μείωση Τιμών	55
3.1.4 Ανταγωνισμός σε Γνώση	55
3.1.5 Ανταγωνισμός σε Ποιότητα και Χρόνο	55
3.1.6 Νέες Ευκαιρίες για την Καινοτόμο Χρήση της Τεχνολογίας	56
3.2. Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας	57
3.2.1 Προϋποθέσεις Ανάπτυξης Καινοτομίας	58

ΕΝΟΤΗΤΑ 4^η

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Στόχος	61
Προσδοκώμενα αποτελέσματα	61
Έννοιες - κλειδιά	62
Σύντομη περιγραφή της ενότητας	62
4.1. Η Καινοτομία στις Ελληνικές Πολύ Μικρές και Μικρές Επιχειρήσεις	63
4.2. Στρατηγική Ανάπτυξης Καινοτομίας	66
4.2.1 Ηγετική Στρατηγική	67
4.2.2 Αμυντική Στρατηγική	67
4.2.3 Στρατηγική Εξόρυξης	67
4.2.4 Στρατηγική Ανάλυσης	67
4.2.5 Στρατηγική Ανάδρασης	67
4.3. Εμπόδια κατά την Ανάπτυξη Καινοτομίας	67
4.4. Εργαλεία Χρηματοδότησης της Καινοτομίας	68
4.4.1 Ιδιώτες, Συνεργάτες και Προμηθευτές	68



4.4.2 Μετοχικό Κεφάλαιο αποτελούμενο από Κοινές Μετοχές (Common Equity Capital).....	69
4.4.3 Μετοχικό κεφάλαιο αποτελούμενο από προνομιούχες μετοχές (Quasi Equity Capital).....	69
4.4.4 Τραπεζική Χρηματοδότηση	69
4.4.5 Κεφάλαια για την Αναχρηματοδότηση Δανείων (Debt Capital).....	69
4.4.6 Ενοικίαση Κεφαλαίου (Lease capital).....	69
4.4.7 Κρατική (Δημόσια) Χρηματοδότηση και Επιχορηγήσεις.....	69
4.4.8 Επιχειρηματικοί Άγγελοι	70
4.4.9 Κεφάλαιο Επιχειρηματικών Συμμετοχών ή Επιχειρηματικά Κεφάλαια (Venture Capital).....	70
4.4.10 Χρηματοδότηση από το Πλήθος (Crowdfunding).....	71

Δεύτερο Μέρος:

Διαχείριση Επιχειρηματικών Συνεργασιών και Διοίκηση Συνεργατικών Σχηματισμών	73
---	----

ΕΝΟΤΗΤΑ 5^η:

Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	73
---	----

Στόχος	73
--------------	----

Προσδοκώμενα αποτελέσματα	73
---------------------------------	----

Έννοιες - κλειδιά	74
-------------------------	----

Σύντομη περιγραφή της ενότητας	74
--------------------------------------	----

5.1. Η Έννοια της Αλυσίδας Αξίας (Value Chain)	75
---	----

5.2. Συνεργασίες Επιχειρήσεων	78
--	----

5.2.1 Διασύνδεση των Επιχειρήσεων.....	78
--	----

5.2.2 Επιχειρηματικές Συνεργασίες.....	80
--	----

5.2.3 Η Ανάγκη της Δικτύωσης των Μικρών Επιχειρήσεων	81
--	----

ΕΝΟΤΗΤΑ 6^η:

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ	85
--	----

Στόχος	85
--------------	----

Προσδοκώμενα αποτελέσματα	85
---------------------------------	----

Έννοιες - κλειδιά	86
-------------------------	----

Σύντομη περιγραφή της ενότητας	86
--------------------------------------	----

6.1. Η Θεωρία των Συνεργατικών Σχηματισμών	87
---	----

6.2. Έννοιες και Πλεονεκτήματα των Clusters	91
--	----

6.2.1 Προϋποθέσεις για την Ανάπτυξη Συνεργατικών Σχηματισμών.....	92
---	----



6.2.2	Παράγοντες Επιτυχίας των Συνεργατικών Σχηματισμών	94
6.3.	Εργαλεία / Φάσεις Ανάπτυξης Συνεργατικών Σχηματισμών	94
6.3.1	1η Φάση: Σύσταση του Συνεργατικού Σχηματισμού - Cluster	95
6.3.2	2η Φάση: Ανάπτυξη του Συνεργατικού Σχηματισμού - Cluster	96
6.3.3	3η Φάση: Λειτουργία του Cluster	97
6.4.	Βήματα Ανάπτυξης Συνεργατικών Σχηματισμών – Clusters	97
6.4.1	Ανάπτυξη Κοινής Αντίληψης και Στόχων - Εδραίωση Εμπιστοσύνης των εν δυνάμει Μελών της Συστάδας	97
6.4.2	Ανάπτυξη της Εταιρικότητας: Ανάπτυξη Στρατηγικών Δεσμών	98
6.4.3	Προγραμματισμός του Cluster: Ανάπτυξη Στρατηγικής και Οράματος	98
6.4.4	Ωρίμανση της Συστάδας: Υλοποίηση του Cluster	99

ΕΝΟΤΗΤΑ 7^η:

ΚΥΚΛΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ	101	
Στόχος	101	
Προσδοκώμενα αποτελέσματα	101	
Έννοιες - κλειδιά	102	
Σύντομη περιγραφή της ενότητας	102	
7.1. Διαμόρφωση Δραστηριοτήτων σε Επίπεδο Δυνατοτήτων και Προκλήσεων	103	
7.1.1	Συνεργατικό Σχηματισμό για τη Μείωση του Κόστους	104
7.1.2	Συνεργατικό Σχηματισμό Προσανατολισμένοι σε Νέες Αγορές	104
7.1.3	Συνεργατικό Σχηματισμό για την από Κοινού Εκμετάλλευση Τοπικών Πόρων	105
7.1.4	Συνεργατικό Σχηματισμό Έρευνας και Ανάπτυξης – Ε&Α	106
7.1.5	Συνεργατικό Σχηματισμό γύρω από Μεγάλες Εταιρίες	106
7.2. Στρατηγική Διοίκησης Συνεργατικών Σχηματισμών	107	
7.2.1	Κατά την έναρξη και ανάπτυξη του Cluster	107
7.2.2	Κατά τη Λειτουργία του Cluster	107
7.2.3	Αξιολόγηση	108

ΕΝΟΤΗΤΑ 8^η:

ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	111	
Στόχος	111	
Προσδοκώμενα αποτελέσματα	111	
Έννοιες - κλειδιά	112	
Σύντομη περιγραφή της ενότητας	112	
8.1. Δομές Συνεργατικών Σχηματισμών	113	
8.1.1	Στρατηγικές Συμμαχίες και Τεχνολογικά Δίκτυα Επιχειρήσεων	113

8.2. Τύποι Συνεργατικών Σχηματισμών	116
8.2.1 Ίδρυση Κοινών Εταιρειών (Joint Ventures)	116
8.2.2 Κοινά Σύμφωνα για Έργα Ε&Α (Joint R&D Pacts)	116
8.2.3 Άμεσες Επενδύσεις – Επενδύσεις Εξισορρόπησης (Equity Investments).....	117
8.2.4 Συμφωνίες για Δικαίωμα Χρήσης Τεχνολογίας (Licensing Agreements).....	117
8.2.5 Σχέσεις Πελατών – Προμηθευτών	117
8.2.6 Εστίες Καινοτομίας (Innovation Hot-spots).....	117
8.2.7 Συμβόλαια Συνεργασίας – Υπεργολαβία Παραγωγής.....	118
8.2.8 Παροχή Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης (Licencing) και Δικαιόχρησης (Franchising).....	118
Βιβλιογραφία	121
Παράρτημα	125
Προτεινόμενες Ιστοσελίδες – Πηγές Πληροφόρησης	145
<i>Διεθνείς Οργανισμοί</i>	145
<i>Σύνδεσμοι Επιχειρήσεων, Κλαδικές Ενώσεις και Επιμελητήρια</i>	146
<i>Δημόσιοι Οργανισμοί και Υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα</i>	146
<i>Ενδιάμεσοι Οργανισμοί και Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων</i>	146
<i>Διεθνή Ερευνητικά Κέντρα για τη Καινοτομία και τους Συνεργατικούς Σχηματισμούς</i>	147
Προτάσεις για Επιπλέον Μελέτη	149
<i>Ελληνική Βιβλιογραφία</i>	149
<i>Διεθνής Βιβλιογραφία</i>	150
<i>Επιπλέον Επιστημονικά Άρθρα σε Περιοδικά και Συλλογικούς Τόμους</i>	152



Πίνακες

Πίνακας 1: Κατηγορίες Καινοτομίας και ορισμοί	31
Πίνακας 2: Μέσα επαφής με τους προμηθευτές.....	46
Πίνακας 3: Στρατηγική “Πράσινου Σχεδιασμού” Νέων Προϊόντων.....	47
Πίνακας 4: Διεξαγωγή τεστ ελέγχων αγοράς	49
Πίνακας 5: Σημεία στρατηγικού σχεδίου	49
Πίνακας 6: Τρόποι Χρηματοδότησης της Καινοτομίας	71
Πίνακας 7: Τρόποι Χρηματοδότησης της Καινοτομίας	72
Πίνακας 8: Εστιές Καινοτομίας ανά τον Κόσμο	89
Πίνακας 9: Ορισμοί των Συνεργατικών Σχηματισμών - Clusters.....	90
Πίνακας 10: Δείκτες Αξιολόγησης της Επιτυχίας των Clusters.....	109

Σχήματα

Σχήμα 1: Διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων / Υπηρεσιών	40
Σχήμα 2: Στοιχεία που συνθέτουν την ικανότητα μιας οικονομίας να καινοτομεί	59
Σχήμα 3: Τα υποσυστήματα ενός Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας.....	60
Σχήμα 4: Innovation Union Scoreboard, EU, 2013	64
Σχήμα 5: Η αλυσίδα αξίας (Value Chain).....	76
Σχήμα 6: Το δίκτυο των συστημάτων αξίας μιας καθετοποιημένης και μιας διευρυμένης επιχείρησης (Value System)	78
Σχήμα 7: Παράγοντες που επηρεάζουν την εξέλιξη των “Εστιών Καινοτομίας”	93



Εισαγωγή στο Εκπαιδευτικό Υλικό

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό με τίτλο “*Καινοτομία και Συνεργατικοί Σχηματισμοί σε Μικρές Επιχειρήσεις*” επιδιώκει να βοηθήσει στην κατανόηση των βασικών εννοιών αναφορικά με την καινοτομία, τη διαχείριση καινοτομίας, το ρόλο, τις διαδικασίες ανάπτυξης και τα οφέλη από τη δημιουργία επιχειρηματικών συνεργατικών σχηματισμών (business clusters). Για την απλοποίηση της πολυπλοκότητας των θεμάτων και την επικέντρωση στα ουσιαστικά, επιλέχθηκε το εκπαιδευτικό υλικό να αποτελείται από δύο διακριτά μέρη:

1. Το πρώτο μέρος αποτελεί μια εισαγωγή στην καινοτομία και τη διαχείριση της. Πιο συγκεκριμένα, εδώ επιχειρείται μια εισαγωγή στις βασικές έννοιες της καινοτομίας ενώ εστιάζουμε στις διαδικασίες διαχείρισης καινοτομίας με ιδιαίτερη έμφαση στις μικρές επιχειρήσεις και επιχειρούμε μια επισκόπηση των διαθέσιμων εργαλείων και των απαραίτητων δεξιοτήτων. Στη συνέχεια, παρουσιάζουμε τις μεθόδους ανάπτυξης ή/και εφαρμογής της καινοτομίας στις μικρές επιχειρήσεις, και τη συνδέουμε με την επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων.
2. Το δεύτερο μέρος του εκπαιδευτικού υλικού είναι αφιερωμένο στη μελέτη των συνεργασιών μεταξύ των μικρών επιχειρήσεων και της ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών (clusters). Πιο συγκεκριμένα, εδώ η μελέτη εστιάζει στην κατανόηση της *καινοτομίας ως στρατηγικής*. Παρουσιάζουμε τόσο τη θεωρητική διάσταση, όσο και στοιχεία αναφορικά με την πρακτική λειτουργία επιχειρώντας τη κατανόηση των συνεργατικών σχηματισμών. Επιπλέον, αναπτύσσονται στοιχεία αναφορικά με την απεικόνιση των κύκλων ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών, ενώ συνδέονται οι μορφές τους με τις στρατηγικές ανάπτυξης.

Τα επιμέρους τμήματα των κεφαλαίων, για να γίνουν πιο εύκολα κατανοητά, αναπτύσσονται με την εξής ακολουθία:

- Στόχος της ενότητας (σύντομη περιγραφή της βασικής επιδίωξης της ενότητας)
- Προσδοκώμενα αποτελέσματα (ανάλυση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων στα επίπεδα γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων)

- Έννοιες – κλειδιά
- Σύντομη περιγραφή της ενότητας
- Παρουσίαση των βασικών υποενοτήτων – κεφαλαίων
- Σύνοψη
 - Αυτό-αξιολόγηση (ασκήσεις πολλαπλής επιλογής και ερωτήσεις για τον έλεγχο γνώσης της ύλης)
 - Παράρτημα με απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτό-αξιολόγησης
- Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη (επιλεγμένη προτεινόμενη βιβλιογραφία και αρθρογραφία)
- Προτεινόμενες ιστοσελίδες
- Βιβλιογραφία (αναφορά των βιβλίων και άρθρων στα οποία βασίστηκε το κείμενο).



Στόχος του Εκπαιδευτικού Υλικού

Στόχος αυτού του εκπαιδευτικού υλικού είναι να προσφέρει μια εισαγωγική επισκόπηση αναφορικά με τις έννοιες της καινοτομίας (innovation), της ανάπτυξης και της διαχείρισης της καινοτομίας (innovation management) και των συνεργασιών επιχειρήσεων υπό τη μορφή των συνεργατικών σχηματισμών (business clusters).

Το εκπαιδευτικό αυτό υλικό αναπτύχθηκε προκειμένου να δώσει την ευκαιρία σε επιχειρηματίες και τα στελέχη πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων να έρθουν σε επαφή με τις παραπάνω έννοιες. Πρόθεση αυτού του κειμένου είναι να αποτελέσει ένα σημείο αναφοράς για την αλλαγή των στάσεων αναφορικά με την καινοτομία καθώς και για την παροχή των βασικών γνώσεων αναφορικά με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση επιχειρηματικών και συνεργατικών καινοτομιών, από την πλευρά των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της μελέτης αυτού του εκπαιδευτικού υλικού, οι αναγνώστες θα πρέπει:

- **Σε επίπεδο γνώσεων**, να είσαι σε θέση:
 - να κατανοήσουν την έννοια της καινοτομίας και των διαστάσεών της,
 - να γνωρίζουν βασικούς ορισμούς αναφορικά με την επιχειρηματικότητα και τη διαχείριση καινοτομίας, τους στόχους και τις διαδικασίες ανάπτυξης τους,
 - να κατανοούν τους διαφορετικούς τύπους καινοτομίας, τα πεδία εφαρμογής τους καθώς και τους μηχανισμούς ενίσχυσης καινοτομίας,
 - να κατανοήσουν τις διαδικασίες και τους λόγους ανάπτυξης ή εισαγωγής καινοτομιών στην επιχείρηση,



- να ενημερωθούν για τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από την εισαγωγή καινοτομιών,
 - να κατανοήσουν την έννοια του συστήματος καινοτομίας καθώς και τον ρόλο του εθνικού συστήματος καινοτομίας για τις επιχειρήσεις,
 - να αναγνωρίζουν τη σύνδεση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας με αναφορά στη στρατηγική, τα εμπόδια, τους καταλύτες και τα εργαλεία χρηματοδότησης,
 - να κατανοήσουν τις διαδικασίες διαχείρισης της καινοτομίας στις μικρές επιχειρήσεις, τα εργαλεία και τις απαιτούμενες δεξιότητες,
 - να κατανοήσουν τον ρόλο της καινοτομίας ως στρατηγικής για την επιχείρηση
 - να ενημερωθούν για τους τρόπους χρηματοδότησης της καινοτομίας,
 - να γνωρίζουν τις έννοιες της αλυσίδας αξίας, των συνεργασιών και διασυνδέσεων των επιχειρήσεων καθώς και των στρατηγικών διαφοροποίησης τους,
 - να έχουν επιτύχει τη θεωρητική όσο και τη πρακτική κατανόηση της έννοιας και του ρόλου των επιχειρησιακών συνεργατικών σχηματισμών (business clusters),
 - να κατανοήσουν τα πλεονεκτήματα της λειτουργίας των επιχειρήσεων μέσα σε συνεργατικούς σχηματισμούς (business clusters) **καθώς και των προϋποθέσεων επιτυχίας τους,**
 - να κατανοήσουν τους κύκλους ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών και τα διακριτά χαρακτηριστικά τους,
 - να κατανοήσουν τις βασικές δομές/μορφές των συνεργατικών σχηματισμών και τα διακριτά χαρακτηριστικά τους,
 - να κατανοήσουν τους βασικούς τύπους των συνεργατικών σχηματισμών και τα διακριτά χαρακτηριστικά τους.
- **Σε επίπεδο δεξιοτήτων**, θα πρέπει να είσαι σε θέση:
- να αναγνωρίζουν τους διακριτούς τύπους καινοτομίας και τις πρακτικές ανάπτυξης τους στην πράξη,
 - να διαχειρίζονται θέματα καινοτομίας στις μικρές επιχειρήσεις,
 - να διατυπώνουν τα οφέλη και τους τρόπους ανάπτυξης καινοτομίας,
 - να αναγνωρίζουν τον ρόλο και τις λειτουργίες του εθνικού συστήματος καινοτομίας,
 - να αναπτύσσουν και να εφαρμόζουν καινοτομίες στις μικρές επιχειρήσεις,
 - να αναζητούν τους κατάλληλους πόρους για την ανάπτυξη προγραμμάτων καινοτομίας καθώς και τις κατάλληλες πηγές χρηματοδότησης των έργων καινοτομίας,
 - να χρησιμοποιούν τα κατάλληλα εργαλεία για τη διαχείριση αλυσίδων αξίας, τη χρηματοδότηση, την αναζήτηση και αξιολόγηση τεχνολογίας, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και προτυποποίηση, τη διοίκηση έργων και τη δημιουργικότητα,



- να αναγνωρίζουν τις διαφορετικές φάσεις και τα αντίστοιχα εργαλεία ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών,
 - να υποστηρίξουν τα βήματα ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών,
 - να αναγνωρίζουν τις διαφορετικές μορφές συνεργατικών σχηματισμών και τις στρατηγικές ανάπτυξής τους (δομές, διοίκηση, χρηματοδότηση, στρατηγική, επικοινωνία, αποτελέσματα, αξιολόγηση).
- **Σε επίπεδο στάσεων**, θα πρέπει να είσαι σε θέση:
- να αντιλαμβάνονται τους διαφορετικούς τύπους καινοτομίας και τα διαφορετικά χαρακτηριστικά τους,
 - να αποδεχτούν την αναγκαιότητα ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτομιών για νέα προϊόντα και υπηρεσίες, ως πρακτικές ανάπτυξης στην κλίμακα της μικρής επιχείρησης,
 - να αναγνωρίσουν και να τοποθετήσουν την επιχείρησή τους και τον ρόλο της εντός του συστήματος καινοτομίας,
 - να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν, να διατυπώσουν και να υιοθετήσουν τις κατάλληλες στρατηγικές για να αναπτύξουν προγράμματα καινοτομίας στην επιχείρηση,
 - να κατανοήσουν τα κίνητρα για την επέκταση, τον μετασχηματισμό και τη διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών των επιχειρήσεων,
 - να αποδεχτούν το ρόλο των διεπιχειρησιακών συνεργασιών στην ανάπτυξη καινοτομιών,
 - να αναγνωρίσουν τον ρόλο των συνεργατικών σχηματισμών (clusters), όσον αφορά στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων.



Έννοιες – κλειδιά

- Καινοτομία
- Διαχείριση Καινοτομίας
- Συνεργατικοί Σχηματισμοί Επιχειρήσεων (Business Clusters)
- Αλυσίδα Αξίας
- Συστήματα Καινοτομίας
- Επιχειρηματικότητα
- Δημιουργικότητα
- Αξιολόγηση Τεχνολογίας
- Χρηματοδότηση Καινοτομίας
- Κύκλοι Ανάπτυξης Συνεργατικών Σχηματισμών
- Μορφές Συνεργατικών Σχηματισμών
- Πολύ Μικρές Και Μικρές Επιχειρήσεις



Σύντομη περιγραφή του εκπαιδευτικού υλικού

Σε αυτό το τεύχος του εκπαιδευτικού υλικού αναπτύσσονται κάποια εισαγωγικά θέματα αναφορικά με την έννοια της καινοτομίας, τη διαχείρισή της καθώς και το ρόλο της διαμόρφωσης διεπιχειρησιακών δικτύων συνεργασίας, με τη μορφή των συνεργατικών σχηματισμών (clusters). Πιο συγκεκριμένα, το εκπαιδευτικό αυτό υλικό συγκροτείται από δυο διακριτά μέρη. Στο πρώτο μέρος, δίδεται έμφαση στην εισαγωγή στην καινοτομία, τη διαχείρισή της, τις διαδικασίες ανάπτυξής της καθώς και στο ρόλο της επιχειρηματικότητας και της δημιουργικότητας. Η παρουσίαση και η συζήτηση που αναπτύσσεται στις επόμενες σελίδες αυτού του εκπαιδευτικού υλικού περιλαμβάνει τα ακόλουθα επιμέρους αντικείμενα (υποενότητες):

1. **Εισαγωγή στη Καινοτομία** [διάρκεια περίπου 1 ώρα]

Στην υποενότητα αυτή συζητούνται κάποια βασικά θέματα αναφορικά με την έννοια της καινοτομίας και τη διαχείρισή της. Εδώ, γίνεται μια εισαγωγή στην έννοια της καινοτομίας με αναφορά στους τύπους και τα πεδία εφαρμογής της.

2. **Διαχείριση Καινοτομίας στις Μικρές Επιχειρήσεις: Εργαλεία και Δεξιότητες** [διάρκεια περίπου 1 ώρα]

Στην υποενότητα αυτή, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διαχείριση καινοτομίας στις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, με αναφορά στη διαχείριση των αλυσίδων αξίας, τη χρηματοδότηση, την αναζήτηση και αξιολόγηση τεχνολογίας, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και τη προτυποποίηση καθώς και τη δημιουργικότητα.

3. **Ανάπτυξη και Εφαρμογή της Καινοτομίας στις μικρές επιχειρήσεις** [διάρκεια περίπου 1 ώρα]

Στην υποενότητα αυτή παρουσιάζονται τα εργαλεία και οι απαραίτητες δεξιότητες ενώ παράλληλα, αναλύονται οι διαδικασίες ανάπτυξης και εφαρμογής της καινοτομίας στις μικρές επιχειρήσεις, με πρόθεση την κατανόηση των λόγων, των τρόπων ανάπτυξης ή εισαγωγής, τα επίπεδα εφαρμογής, την επίδραση και τα οφέλη.

4. **Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα** [διάρκεια περίπου 1 ώρα]

Το πρώτο μέρος του εκπαιδευτικού υλικού ολοκληρώνεται με αναφορά στη σχέση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας με αναφορά στις στρατηγικές, τα εμπόδια και τα εργαλεία χρηματοδότησης.

Στο δεύτερο μέρος του εκπαιδευτικού υλικού, η έμφαση μετατοπίζεται στη διαχείριση των διεπιχειρησιακών συνεργασιών και τον ρόλο των συνεργατικών σχηματισμών (clusters), ως πρακτικών ενθάρρυνσης της καινοτομικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων. Σε αυτό το μέρος, η παρουσίαση και συζήτηση γύρω από τα θέματα αυτού του εκπαιδευτικού υλικού θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα επιμέρους αντικείμενα (υποενότητες):



5. Καινοτομία ως Στρατηγική [διάρκεια περίπου 1 ώρα]

Στην υποενότητα αυτή αναλύεται περαιτέρω ο ρόλος της “καινοτομίας ως στρατηγικής” για την επιχείρηση, το ρόλο της διαχείρισης της αλυσίδας αξίας και των επιχειρηματικών συνεργασιών με κίνητρα την επέκταση, τον μετασχηματισμό και τη διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών των επιχειρήσεων.

6. Θεωρητική και Πρακτική Κατανόηση των Συνεργατικών Σχηματισμών [διάρκεια περίπου 1 ώρα]

Στην υποενότητα αυτή επιχειρείται τόσο η θεωρητική όσο και η πρακτική κατανόηση του ρόλου και της λειτουργίας των συνεργατικών σχηματισμών, των κύκλων ανάπτυξης τους και η δυνατότητα διαμόρφωσης δραστηριοτήτων σε επίπεδο δυνατοτήτων και προκλήσεων.

7. Κύκλοι Ανάπτυξης Συνεργατικών Σχηματισμών [διάρκεια περίπου 1 ώρα]

Στην υποενότητα αυτή αναλύονται οι κύκλοι ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών καθώς και η διαμόρφωση των δραστηριοτήτων σε αυτούς, σε επίπεδο δυνατοτήτων και προκλήσεων.

8. Μορφές Συνεργατικών Σχηματισμών και Στρατηγική Ανάπτυξη [διάρκεια περίπου 1 ώρα]

Η υποενότητα αυτή ολοκληρώνει το δεύτερο μέρος του εκπαιδευτικού υλικού με αναφορά στις μορφές που μπορούν να λάβουν οι συνεργατικοί σχηματισμοί (clusters), ενώ παρέχει γνώσεις αναφορικά με τη στρατηγική ανάπτυξη τους και ειδικά τις πρακτικές διοίκησης, χρηματοδότησης και στρατηγικής.



Περίληψη στα Ελληνικά

Σε αυτό το εκπαιδευτικό υλικό αναπτύσσονται κάποια εισαγωγικά θέματα αναφορικά με την έννοια της καινοτομίας, τη διαχείριση της καθώς και το ρόλο της διαμόρφωσης δι-επιχειρησιακών δικτύων μέσα από νέες μορφές συνεργασίας. Πιο συγκεκριμένα, το εκπαιδευτικό αυτό υλικό συγκροτείται (αποτελείται) από δυο διακριτά μέρη. Στο πρώτο μέρος, συζητούνται κάποια βασικά θέματα αναφορικά με την έννοια της καινοτομίας και τη διαχείρισή της. Εδώ, γίνεται μια εισαγωγή στην έννοια της καινοτομίας με αναφορά στους τύπους και τα πεδία εφαρμογής της. Επιπλέον, ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στη διαχείριση καινοτομίας στις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα εργαλεία και οι απαραίτητες δεξιότητες, ενώ παράλληλα αναλύονται οι διαδικασίες ανάπτυξης και εφαρμογής της καινοτομίας στις μικρές επιχειρήσεις με πρόθεση την κατανόηση των λόγων, των τρόπων ανάπτυξης ή εισαγωγής, τα επίπεδα εφαρμογής, την επίδραση και τα οφέλη. Το πρώτο μέρος ολοκληρώνεται με αναφορά στη σχέση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας σχετικά με τις στρατηγικές, τα εμπόδια και τα εργαλεία χρηματοδότησης.



Στο δεύτερο μέρος του εκπαιδευτικού υλικού, η έμφαση μετατοπίζεται στη διαχείριση των επιχειρησιακών συνεργασιών και το ρόλο των συνεργατικών σχηματισμών, ως πρακτικών ενθάρρυνσης της καινοτομικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων. Σε αυτό το μέρος, αναλύεται περαιτέρω ο ρόλος της καινοτομίας ως στρατηγικής για την επιχείρηση, το ρόλο της στη διαχείριση της αλυσίδας αξίας και των επιχειρηματικών συνεργασιών με κίνητρα την επέκταση, τον μετασχηματισμό και τη διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών των επιχειρήσεων. Επιπλέον, εδώ επιχειρείται τόσο η θεωρητική όσο και η πρακτική κατανόηση του ρόλου και της λειτουργίας των συνεργατικών σχηματισμών, των κύκλων ανάπτυξής τους και η διαμόρφωση δραστηριοτήτων σε επίπεδο δυνατοτήτων και προκλήσεων. Τέλος, το δεύτερο μέρος ολοκληρώνεται με αναφορά στις μορφές που μπορούν να λάβουν οι συνεργατικοί σχηματισμοί, ενώ παρέχει γνώσεις αναφορικά με τη στρατηγική ανάπτυξής τους σε σχέση με τις πρακτικές διοίκησης, χρηματοδότησης και στρατηγικής.



Περίληψη στα Αγγλικά

In the certain educational material, we develop some introductory topics on the concept of innovation, innovation management and on the role of inter-business cooperation networks in the form of Clusters. More specifically, the educational material is composed of two distinctive parts. In the first part, we introduce the reader to some basic issues on the concept of innovation and its management. Herein, we analyze the concept of innovation with reference to its types and scope. In addition, special emphasis is placed on managing innovation for micro and small enterprises. Therefore, we present the necessary tools and the skills needed in order to analyze the process of developing and implementing innovation in small businesses with the intention of understanding the reasons, the methods for developing innovations and their effects and benefits. This first part ends with reference to the relationships between innovation and entrepreneurship, with an emphasis on strategies, barriers and financing tools.

In the second part of this educational material, the emphasis shifts to the management of the cooperation schemes between the firms and the role of business clusters as practices for encouraging the innovative behavior of the firm. In this part, we further analyze the role of *innovation as a strategy* for the enterprise, the role of value chain management and that of the business partnerships in order to diversify products and services. Furthermore, we attempt to offer a theoretical and practical understanding on the role and the function of clusters, the development clusters' cycles and the configuration of activities, in congruence to business opportunities and challenges. The second part ends with a reference to the forms of business clusters, while provides knowledge concerning the strategic development, the management practices in relation to financial and strategic issues.





Στόχος

Στόχος αυτής της ενότητας είναι:

- Η εισαγωγή σε κάποια βασικά θέματα αναφορικά με την έννοια της καινοτομίας και τη διαχείρισή της,
- Η ανάλυση της έννοιας της καινοτομίας, με ειδικότερη αναφορά στους τύπους και τα πεδία εφαρμογής της.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι:

- **Σε επίπεδο γνώσεων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να κατανοήσουν την έννοια της καινοτομίας και των διαστάσεών της,
 - να γνωρίζουν βασικούς ορισμούς αναφορικά με τη διαχείριση καινοτομίας, τους στόχους και τις διαδικασίες ανάπτυξής της,
 - να κατανοούν τους διαφορετικούς τύπους καινοτομίας, τα πεδία εφαρμογής τους καθώς και τους μηχανισμούς ενίσχυσης καινοτομίας,
- **Σε επίπεδο δεξιοτήτων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να αναγνωρίζουν τους διακριτούς τύπους καινοτομίας και τις πρακτικές ανάπτυξής τους στη πράξη,
 - να διαχειρίζονται θέματα καινοτομίας στις μικρές επιχειρήσεις,

- **Σε επίπεδο στάσεων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να αντιλαμβάνονται τους διακριτούς τύπους καινοτομίας και τα διαφορετικά χαρακτηριστικά τους.



Έννοιες – κλειδιά

- Καινοτομία Προϊόντος/Υπηρεσίας
- Καινοτομία Διαδικασίας
- Τεχνολογική καινοτομία/Μη-Τεχνολογική Καινοτομία
- Οργανωτική/Διαχειριστική Καινοτομία
- Ριζική καινοτομία/Σταδιακή Καινοτομία
- Πράσινη/Περιβαλλοντική καινοτομία/Κοινωνική καινοτομία
- Ανοικτή καινοτομία/Κλειστή καινοτομία



Σύντομη περιγραφή της ενότητας

Η παρουσίαση και συζήτηση γύρω από τα θέματα αυτής της ενότητας θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα επιμέρους αντικείμενα (υποενότητες):

Η Έννοια και οι Ορισμοί για την Καινοτομία

Στην υπο-ενότητα αυτή, επιχειρείται η παρουσίαση των ποικίλων ορισμών που έχουν αναπτυχθεί για τη καινοτομία, έτσι ώστε να αποσαφηνιστούν οι σχετικοί όροι και να αναδειχθούν οι παράμετροι που συνθέτουν το φαινόμενο της καινοτομίας.

Καινοτομία: Είδη και Κατηγορίες

Στην εν λόγω υπο-ενότητα, εξετάζονται τα κύρια είδη και κατηγορίες της καινοτομίας, ενώ αναλύονται τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά τους.

Πεδία Εφαρμογής της Καινοτομίας

Εδώ παρουσιάζονται ορισμένες καλές πρακτικές τύπων καινοτομίας, ως ενδεικτικά παραδείγματα εφαρμογών καινοτομίας στην πράξη σε διαφορετικούς κλάδους δραστηριότητας που μπορεί να είναι χρήσιμα για την πολύ μικρή και μικρή επιχείρηση.

1. Εισαγωγή στη Καινοτομία

1.1. Η Έννοια και οι Ορισμοί για την Καινοτομία

Ένας γενικά αποδεκτός ορισμός για την καινοτομία είναι ότι πρόκειται για τη δημιουργία και χρήση νέας γνώσης προκειμένου να προσφερθεί (δηλαδή να σχεδιαστεί, αναπτυχθεί και εμπορευματοποιηθεί) ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που βρίσκει θετική ανταπόκριση στην αγορά. Πέρα από ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, η καινοτομία μπορεί να αφορά σε τεχνολογίες παραγωγής ή νέες διοικητικές διαδικασίες, για παράδειγμα στο μάρκετινγκ ή στην εφοδιαστική αλυσίδα. Ανεξάρτητα από το εάν αφορά προϊόν, υπηρεσία ή διαδικασία, μια καινοτομία μπορεί να είναι ριζική, ή σταδιακή, ανάλογα με το πόσο αλλάζει και απαξιώνει υπάρχουσες ικανότητες της επιχείρησης.

Πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι ο όρος καινοτομία περιλαμβάνει την ανάπτυξη και εφαρμογή νέων ιδεών ή συμπεριφορών, ορίζοντας την καινοτομία ως *“την υιοθέτηση ενός εσωτερικά αναπτυχθέντος ή εξωτερικά αγορασθέντος συστήματος, συσκευής, προγράμματος, πρακτικής, διαδικασίας, προϊόντος ή υπηρεσίας, το οποίο είναι καινούργιο για τον οργανισμό που το υιοθετεί”*. Ο ορισμός αυτός είναι αρκετά ευρύς ώστε να περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους καινοτομίας, σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες ενός οργανισμού.

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται πολλοί ορισμοί για την καινοτομία, καθιστώντας συχνά δύσκολη την αποσαφήνιση της έννοιας στην πράξη. Σύμφωνα με τον ορισμό που προτείνει ο ΟΟΣΑ στο “Frascati Manual” (OECD, 2002), η καινοτομία αναφέρεται στη μετατροπή μιας νέας ιδέας σε ένα νέο εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, για μια νέα ή βελτιωμένη λειτουργία, μέθοδο παραγωγής ή διανομής ή ακόμη και σε μια νέα μέθοδο παροχής μιας κοινωνικής υπηρεσίας.

Με τον τρόπο αυτό, ο όρος καινοτομία μπορεί να αναφέρεται τόσο σε μια διαδικασία (π.χ. παραγωγή), όσο και στο αποτέλεσμα της διαδικασίας, δηλαδή σε ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή υπηρεσία που διαχέεται επιτυχώς στην αγορά. Η επιτυχής διάθεση του προϊόντος στην αγορά, αποτελεί κριτήριο προκειμένου να ονομάσουμε κάτι ως “καινοτομία”. Εάν έχουμε παράγει ένα νέο προϊόν, το οποίο όμως δεν έχει εισαχθεί στην αγορά, αυτό δεν μπορεί να ονομαστεί ως καινοτομία.

Σε κάθε περίπτωση οι λέξεις “νέο” ή “βελτιωμένο” αναφέρονται στον οργανισμό/επιχείρηση που αναπτύσσει ή υιοθετεί την καινοτομία (ακόμα και εάν η επιχείρηση εισαγάγει μια τεχνική που εφαρμόζεται ήδη από άλλους, ακόμα και τότε μπορεί να θεωρηθεί καινοτομία για την επιχείρηση). Έτσι λοιπόν, η καινοτομία μπορεί να περιλαμβάνει τόσο την δημιουργία εξ’ ολοκλήρου νέας γνώσης, όσο και τη διάχυση της υπάρχουσας γνώσης. Γενικά, η καινοτομία αναγνωρίζεται από την στιγμή που έχει συμβεί, εφαρμοστεί ή γίνει με κάποιον τρόπο εμπορικά εκμεταλλεύσιμη.

Είναι σημαντικό να υπογραμμίσουμε ότι η δημιουργία νέας θεωρητικής γνώσης ή η ανακάλυψη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, δεν θεωρούνται καινοτομίες μέχρι τουλάχιστον να ενσωματωθούν παραγωγικά στις διαδικασίες της εταιρείας ή σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες που θα διατεθούν στην αγορά. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η καινοτομία πρέπει να περιλαμβάνει τον συνδυασμό διάφορων μαθησιακών και τεχνικών ικανοτήτων. Η καινοτομική δραστηριότητα απαιτεί κατά κανόνα σημαντική και συστηματική προσπάθεια και την εμπλοκή όλων των στοιχείων μιας επιχείρησης. Φυσικά, η καινοτομία μπορεί να λαμβάνει ποικίλες μορφές. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικότερες κατηγοριοποιήσεις της καινοτομίας.

1.2. Καινοτομία: Είδη και Κατηγορίες

1.2.1. Καινοτομία Προϊόντος (ή Υπηρεσίας) έναντι Καινοτομίας Διαδικασίας

Οι καινοτομίες προϊόντων (product innovation) αναφέρονται σε νέα προϊόντα (ή υπηρεσίες) που εισάγονται στην αγορά ώστε να ανταποκριθούν σε κάποια ανάγκη ενός χρήστη ή τμήματος της αγοράς. Χαρακτηριστικά παραδείγματα καινοτόμων προϊόντων αποτελούν το κινητό τηλέφωνο, τα ξυραφάκια μιας χρήσης, το στυλό διαρκείας κ.λ.π. (Schilling, 2005).

Παράδειγμα Καινοτομίας Προϊόντος

Σε επίπεδο υπηρεσιών, ενδεικτικές περιπτώσεις καινοτομιών είναι αυτή της Virgin Atlantic, η οποία προσφέρει τη δυνατότητα για έλεγχο αποσκευών κατά τη διάρκεια της μεταφοράς με λεωφορείο προς το αεροδρόμιο καθώς και η περίπτωση των Γαλλικών Σιδηροδρόμων, που παραλαμβάνουν τις αποσκευές των επιβατών από το σπίτι τους και τις μεταφέρουν απευθείας στον τελικό προορισμό.

Πηγή: Soderquist κ.α. (2005).

Οι καινοτομίες διαδικασίας (process innovation), από την άλλη πλευρά, σχετίζονται με την εισαγωγή καινούργιων συστατικών στοιχείων στην παραγωγική, κυρίως, λειτουργία, όπως νέες πρώτες ύλες, νέους μηχανισμούς και εργαλεία ροής εργασιών και πληροφοριών, καθώς και καινούργιου εξοπλισμού. Η καινοτομία διαδικασιών μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα, με την ταυτόχρονη ανάπτυξη και εξέλιξη του ίδιου του προϊόντος και της διαδικασίας.

Παράδειγμα Καινοτομίας Διαδικασίας

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της αυτοκινητοβιομηχανίας SAAB. Ο κυριότερος λόγος που χρειάζονταν 40 ώρες για να συναρμολογηθεί ένα αυτοκίνητο SAAB, σε αντίθεση με ένα Toyota που χρειάζονταν μόλις 20 ώρες στα τέλη της δεκαετίας του 1980, οφειλόταν κυρίως στον πολύπλοκο σχεδιασμό του SAAB. Με την εφαρμογή συστημάτων βιομηχανικού σχεδιασμού, δηλαδή τον σχεδιασμό εξαρτημάτων με γνώμονα τους περιορισμούς της συναρμολόγησης, η SAAB πέτυχε αξιοσημείωτη μείωση του χρόνου συναρμολόγησης.

Πηγή: Soderquist κ.α. (2005).

Καθίσταται έτσι φανερό ότι ο συνδυασμός προϊόντος και διαδικασίας παραγωγής είναι απολύτως αναγκαίος. Παράλληλα, η υιοθέτηση ή/και η προσαρμογή μιας καινοτομικής τεχνολογίας παραγωγής αποτελεί καθοριστική προϋπόθεση επιτυχίας. Υπό αυτό το πρίσμα, η παραπάνω διάκριση (προϊόν έναντι διαδικασίας) δύναται να θεωρηθεί και ως τεχνητή, ιδιαίτερα εάν λάβει κανείς υπόψη του ότι η παραγωγή ενός καινοτόμου προϊόντος σχεδόν πάντα προϋποθέτει σημαντικές αλλαγές σε επίπεδο διαδικασιών ανάπτυξης και παραγωγής. Με άλλα λόγια, και σε συμφωνία με αρκετούς ερευνητές, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η καινοτομία τις περισσότερες φορές αποτελεί ένα σύστημα καινούργιων διαδικασιών, πολιτικών, τεχνολογιών, προϊόντων και υπηρεσιών (Schilling, 2005).

1.2.2. Τεχνολογική και μη-Τεχνολογική Καινοτομία

Ως τεχνολογική καινοτομία (technological innovation) ορίζεται η εισαγωγή στην αγορά ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου σε σχέση με τα βασικά του χαρακτηριστικά, τις τεχνικές προδιαγραφές, το ενσωματωμένο λογισμικό ή άλλα μη υλικά συστατικά, οι δυνατές χρήσεις ή τη φιλικότητα προς τον χρήστη, προϊόντος (υλικού αγαθού ή υπηρεσίας) ή η εισαγωγή στην επιχείρηση μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής, μεθόδου παροχής και διανομής ή διαδικασίας υποστήριξης για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες (Phillips, 1997). Το αποτέλεσμα (της διαδικασίας) θα πρέπει να είναι σημαντικό σε σχέση με τον όγκο της παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων ή το κόστος παραγωγής και διανομής. Καθαρά οργανωτικές ή διοικητικές μεταβολές δεν περιλαμβάνονται στην τεχνολογική καινοτομία.

Μια μη-τεχνολογική καινοτομία αναφέρεται σε νέες στρατηγικές μάρκετινγκ, αλλαγές στις τεχνικές διοίκησης ή στην οργανωτική δομή. Οι τεχνολογικές καινοτομίες προέρχονται συνήθως από εφευρέσεις. Οι εφευρέσεις προκύπτουν ως αποτελέσματα των επιστημονικών ερευνών. Τα κριτήρια όμως για την επιτυχία μίας καινοτομίας είναι εμπορικά (η καινοτομία μπορεί/πρέπει να προσφέρει μία βάση για οικονομικό κέρδος;), ενώ γίνονται τεχνικά (είναι η εφεύρεση αληθινή/πραγματική, δουλεύει;) όταν αναφερόμαστε στις διαδικασίες ανάπτυξης και παραγωγής (Schilling, 2005).

Η καινοτομία είναι, λοιπόν, πολλές φορές εκ των πραγμάτων συνδεδεμένη με την τεχνολογία. Επειδή δε, η καινοτομία συνδέεται με την αλλαγή και σήμερα η αλλαγή γίνεται ιδιαίτε- ρως εμφανής σε επίπεδο τεχνολογικών εξελίξεων, πολλοί είναι εκείνοι που ταυτίζουν τις δυο έννοιες: καινοτομία και τεχνολογία. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να καταστήσουμε σαφές πως η τεχνολογία είναι κάτι διαφορετικό και σίγουρα δεν αποτελεί προσπατούμενο (αλλά μόνο βοηθητικό παράγοντα) για την καινοτομία.

1.2.3. Οργανωτική - Διαχειριστική έναντι Τεχνικής Καινοτομίας

Η κατηγοριοποίηση σε οργανωτική-διαχειριστική καινοτομία (organizational/managerial innovation) και τεχνική καινοτομία (technical innovation) είναι σημαντική διότι αντανάκλα τη διάκριση μεταξύ της εσωτερικής (κοινωνικής) δομής της επιχείρησης και της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί, ενώ υπονοεί διαφορετικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι τεχνικές καινοτομίες αναφέρονται σε προϊόντα, υπηρεσίες, και τεχνολογίες παραγωγής, ενώ σχετίζονται άμε-

σα με τις βασικές δραστηριότητες του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, οι διαχειριστικές ή οργανωτικές καινοτομίες αναφέρονται στην οργανωσιακή δομή, τις διοικητικές διεργασίες και στους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού. Σχετίζονται έμμεσα με τις βασικές παραγωγικές δραστηριότητες του οργανισμού και συνδέονται άμεσα με τις πρακτικές και πολιτικές διοίκησής του (Schilling, 2005).

Η διάκριση αυτή, επίσης, φανερώνει την διαφορά μεταξύ τεχνολογίας και καινοτομίας, καθώς καταδεικνύει ότι η καινοτομία μπορεί να αναπτυχθεί ανεξάρτητα από την ύπαρξη προηγμένης (ή μη) τεχνολογίας, χωρίς ασφαλώς να παραβλέπουμε τις δυνατότητες ολοκλήρωσης και εξέλιξης που προσφέρει η τελευταία.

1.2.4. Ριζική έναντι Σταδιακής Καινοτομίας

Οι ριζικές καινοτομίες (radical innovations) προκαλούν θεμελιώδεις αλλαγές στη δομή και στις λειτουργίες ενός οργανισμού (ή ολόκληρων κλάδων), ενώ αποτελούν σαφή μεταστροφή από τις μέχρι τότε χρησιμοποιούμενες πρακτικές. Παραδείγματα τέτοιων καινοτομιών είναι το κινητό τηλέφωνο, το στυλό διαρκείας, η κυκλοφορία ενός νέου εμβολίου, το cd, το διαδίκτυο (internet) κ.α. **Αντίθετα, οι σταδιακές καινοτομίες (incremental innovations) συνίστανται σε μικρές μόνο αλλαγές στις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης, αντιπροσωπεύοντας απλές και προοδευτικές βελτιώσεις στα προϊόντα που παράγονται, στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται, ή στις υπηρεσίες που παρέχονται (Schilling, 2005).**

Συμπερασματικά, η καινοτομία μπορεί να αναπτυχθεί σε όλους τους τομείς και κλάδους δραστηριοτήτων, παραδοσιακού ή υψηλής τεχνολογίας, δημοσίου ή ιδιωτικού, βιομηχανικούς, γεωργικούς ή τριτογενείς. Η καινοτομία μπορεί επίσης να αφορά τις υπηρεσίες γενικού συμφέροντος ή κοινής ωφέλειας: δημόσια υγεία, διοικητικές διαδικασίες, οργάνωση των υπηρεσιών μεταφοράς ή της δημόσιας εκπαίδευσης. Προωθείται, σε μεγάλο βαθμό, από την εξέλιξη των κοινωνικών συμπεριφορών και του τρόπου ζωής, με τη σειρά της, όμως, συμβάλλει στη μεταβολή τους.

1.2.5. Ανοικτή έναντι Κλειστής Καινοτομίας

Ως ανοικτή καινοτομία (open innovation) χαρακτηρίζουμε εκείνη τη μορφή καινοτομίας που αναπτύσσεται από τις επιχειρήσεις με τη χρήση τόσο εξωτερικών όσο και εσωτερικών ιδεών αλλά και εισροών. Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν ανοικτές καινοτομίες όταν συνεργάζονται με άλλους εταίρους με κίνητρο τον καταμερισμό των κινδύνων αλλά και την από κοινού ανταμοιβή τους. Με τον τρόπο αυτό τα όρια μεταξύ μιας επιχείρησης και του περιβάλλοντός της γίνονται πλέον πιο ρευστά και οι καινοτομίες μπορούν εύκολα να μεταφέρονται προς τα μέσα και προς τα έξω (“διευρυμένη επιχείρηση”).

Η κεντρική ιδέα πίσω από την ανάπτυξη πρακτικών ανοικτής καινοτομίας είναι ότι, σε έναν κόσμο που βασίζεται στη γνώση, οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν θα μπορέσουν να αντέξουν οικονομικά εάν βασίζονται αποκλειστικά στις δικές τους δυνάμεις προκειμένου να καινοτομήσουν. Αντίθετα, θα πρέπει να αγοράσουν καινοτομίες ή άδειες εφευρέσεων (δηλαδή, δι-

πλώματα ευρεσιτεχνίας) από άλλες εταιρείες. Επιπλέον, οι εφευρέσεις και καινοτομίες που δεν χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση που τις ανέπτυξε θα πρέπει να προσφέρονται σε άλλες εταιρείες (π.χ. μέσω της χορήγησης αδειών, κοινοπραξίες) προκειμένου οι πρώτες να μπορούν να αποκομίζουν οικονομικά οφέλη από αυτές.

Αντίθετα, με τον όρο “κλειστή καινοτομία” (closed innovation) εννοούμε την καινοτομία που έχει αναπτυχθεί με τη χρήση ιδεών αλλά και πόρων που προέρχονται αποκλειστικά από το εσωτερικό της επιχείρησης. Δεδομένων των πολύπλοκων σύγχρονων προϊόντων και υπηρεσιών, αυτού του είδους οι καινοτομίες είναι περισσότερο περιορισμένες πλέον. Οι ορισμοί και το περιεχόμενο των παραπάνω κατηγοριών καινοτομίας, συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

1.2.6. Πράσινη, Περιβαλλοντική και Κοινωνική Καινοτομία

Η πράσινη καινοτομία (green innovation) αποτελεί μια ειδική μορφή καινοτομίας που αναπτύσσεται με απώτερο σκοπό την παραγωγή φιλικών προς το περιβάλλον (πράσινων) προϊόντων ή υπηρεσιών. Αντίστοιχα, ως περιβαλλοντική καινοτομία (environmental innovation) ορίζεται η καινοτομία που αναπτύσσεται στον κλάδο της προστασίας του περιβάλλοντος, ενώ η κοινωνική καινοτομία (social innovation) αναφέρεται στις καινοτόμες προσεγγίσεις που αναπτύσσονται στον χώρο της κοινωνικής οικονομίας με σκοπό την παραγωγή κοινωνικής αξίας και κοινωνικών υπηρεσιών.

Πίνακας 1: Κατηγορίες Καινοτομίας και ορισμοί

Κατηγορία Καινοτομίας	Όρος στα αγγλικά	Ορισμός
Καινοτομία Προϊόντος/Υπηρεσίας	Product innovation	Αναφέρεται σε νέα προϊόντα (ή υπηρεσίες) που εισάγονται στην αγορά ώστε να ανταποκριθούν σε κάποια ανάγκη ενός χρήστη ή τμήματος της αγοράς.
Καινοτομία Διαδικασίας	Process Innovation	Σχετίζονται με την εισαγωγή καινούργιων συστατικών στοιχείων στην παραγωγική, κυρίως, λειτουργία, όπως νέες πρώτες ύλες, νέους μηχανισμούς και εργαλεία ροής εργασιών και πληροφοριών, καθώς και καινούργιου εξοπλισμού.
Τεχνολογική Καινοτομία	Technological innovation	Ορίζεται η εισαγωγή στην αγορά ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου σε σχέση με τα βασικά του χαρακτηριστικά, τις τεχνικές προδιαγραφές, το ενσωματωμένο λογισμικό ή μη υλικά συστατικά, προστιθέμενες χρήσεις ή τη φιλικότητα προς τον χρήστη, προϊόντος (υλικού αγαθού ή υπηρεσίας) ή εισαγωγή στην επιχείρηση μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής, μεθόδου παροχής και διανομής ή διαδικασίας υποστήριξης για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες.
Μη-Τεχνολογική Καινοτομία	Non-technological innovation	Αναφέρεται σε νέες στρατηγικές μάρκετινγκ, αλλαγές στις τεχνικές διοίκησης ή στην οργανωσιακή δομή.

Κατηγορία Καινοτομίας	Όρος στα αγγλικά	Ορισμός
Οργανωτική/ Διαχειριστική Καινοτομία	Organizational / Administrative innovation	Αναφέρεται στην οργανωσιακή δομή, τις διοικητικές διεργασίες και στους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού.
Τεχνική Καινοτομία	Technical innovation	Αναφέρεται σε προϊόντα, υπηρεσίες, και τεχνολογίες παραγωγής, που σχετίζονται άμεσα με τις τεχνικές πρακτικές
Ριζική Καινοτομία	Radical innovation	Προκαλεί θεμελιώδεις αλλαγές στη δομή και στις λειτουργίες ενός οργανισμού (ή ολόκληρου κλάδου ή κλάδων), ενώ αποτελούν σαφή μεταστροφή από τις μέχρι τότε χρησιμοποιούμενες πρακτικές.
Σταδιακή Καινοτομία	Incremental innovation	Σταδιακές καινοτομίες αντιπροσωπεύουν μικρές μόνο αλλαγές στις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης, αντιπροσωπεύοντας απλές και προοδευτικές βελτιώσεις στα προϊόντα που παράγονται, στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται, ή στις υπηρεσίες που παρέχονται.
Πράσινη	Green innovation	Αποτελεί μια ειδική μορφή καινοτομίας που αναπτύσσεται με απώτερο σκοπό την παραγωγή φιλικών προς το περιβάλλον (πράσινων) προϊόντων ή υπηρεσιών.
Περιβαλλοντική Καινοτομία	Environmental innovation	Ορίζεται η καινοτομία που αναπτύσσεται στον κλάδο της προστασίας του περιβάλλοντος.
Κοινωνική Καινοτομία	Social innovation	Αναφέρεται σε καινοτόμες προσεγγίσεις που αναπτύσσονται με σκοπό την παραγωγή κοινωνικής αξίας.
Ανοικτή Καινοτομία	Open innovation	Αναπτύσσεται από τις επιχειρήσεις με τη χρήση τόσο εξωτερικών όσο και εσωτερικών ιδεών αλλά και εισροών.
Κλειστή καινο- τομία	Closed innovation	Καινοτομία με τη χρήση ιδεών αλλά και πόρων που προέρχονται αποκλειστικά από το εσωτερικό της επιχείρησης.

Πηγή: *ίδια σύνθεση*.

1.3. Πεδία Εφαρμογής της Καινοτομίας

Στην ενότητα αυτή, επιχειρούμε να σταχυολογήσουμε μια ποικιλία από ενδεικτικά παραδείγματα τεχνολογικών καινοτομιών σε διακριτές κατηγορίες οικονομικών κλάδων δραστηριότητας. Οι καινοτομίες κατά συνέπεια διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Βιομηχανικές – παραγωγικές καινοτομίες,
2. Καινοτομίες στον κλάδο του εμπορίου,
3. Καινοτομίες στην παροχή υπηρεσιών.

1.3.1. Βιομηχανικές – Παραγωγικές Καινοτομίες

Ο βιομηχανικός–παραγωγικός τομέας αποτελεί παραδοσιακά ένα κεντρικό πεδίο εφαρμογής καινοτομιών. Οι κατευθύνσεις αυτών των καινοτομιών μπορεί να αναφέρονται τόσο σε αλλαγές στη παραγωγική διαδικασία, όσο και σε αλλαγές στα παραγόμενα προϊόντα καθαυτά. Στην πρώτη περίπτωση αναφερόμαστε σε νέες μεθόδους για τη βελτίωση της ποιότητας της παραγωγής, τη μείωση των χρόνων παραγωγής, παράδοσης, ή γενικά διακίνησης των προϊόντων, τη μείωση του κόστους ή ακόμη και τη μείωση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου της παραγωγικής διαδικασίας. Τέτοιες καινοτομίες μπορεί να είναι οι παρακάτω:

- νέες μέθοδοι στην παρασκευή τελικών και άλλων προϊόντων/υπηρεσιών με νέες πρώτες ύλες,
- νέες ενεργειακές τεχνολογίες στον πρωτογενή τομέα,
- τεχνολογίες αισθητήρων,
- συστήματα ολικής διαχείρισης απορριμμάτων ή αποβλήτων,
- αξιοποίηση απορριμμάτων/αποβλήτων,
- νέες διαγνωστικές μέθοδοι στην ιατρική ή στην παραγωγή,
- μείωση ενεργειακής κατανάλωσης ανά μονάδα προϊόντος / υπηρεσίας,
- ενσωμάτωση «πράσινων» τεχνολογιών στην παραγωγική / παροχή υπηρεσιών,
- μέθοδος μέτρησης και ελέγχου διαδικασιών ή/και ποιότητας των προϊόντων με αισθητήρες,
- συστήματα που μετρούν και ελέγχουν τα αποθέματα των προϊόντων,
- εισαγωγή μεθόδων που στηρίζονται σε ψηφιακές τεχνολογίες για την ανάπτυξη της παραγωγής (π.χ. αυτοματοποιημένη γραμμή παραγωγής),
- εισαγωγή προγραμμάτων προσομοίωσης για τον έλεγχο και τη βελτιστοποίηση των τελικών ή και των ενδιάμεσων μεθόδων της παραγωγής και των προϊόντων.

Όσον αφορά στη δεύτερη περίπτωση, οι καινοτομίες που εφαρμόζονται στα παραγόμενα προϊόντα καθαυτά μπορεί να αναφέρονται ή να περιλαμβάνουν νέα πιο φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα, προϊόντα με βελτιωμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά, προϊόντα με μειωμένο κόστος παραγωγής και άρα με αντίστοιχα μειωμένη τιμή πώλησης. Ενδεικτικά, αυτά μπορεί να είναι:

- προϊόντα βιοτεχνολογίας,
- προϊόντα νανοτεχνολογίας,
- φάρμακα βιολογικής βάσης,
- προϊόντα με τη χρήση νέων φιλικών προς το περιβάλλον υλικών,
- προϊόντα για την παροχή προστασίας του χρήστη ή περιβάλλοντος,

1.3.2. Καινοτομίες στον Κλάδο του Εμπορίου

Ο κλάδος του εμπορίου παρουσιάζει μια μεγάλη ποικιλία από ευκαιρίες για καινοτόμες προσεγγίσεις. Κατά παράδοση, ο κλάδος του εμπορίου είναι ένας από τους πλέον καινοτόμους

χώρους δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων. Η φύση του κλάδου είναι τέτοια που παρέχει μια μεγάλη ποικιλία από δυνατότητες για καινοτομία, ανάλογα με την κατεύθυνση, τη θέση, το μέγεθος και τον στρατηγικό προσανατολισμό της κάθε επιχείρησης. Ενδεικτικά, κάποιες από τις καινοτομίες που υιοθετούνται σε αυτό τον χώρο είναι οι παρακάτω:

- εισαγωγή οικολογικών προϊόντων στη σειρά των προϊόντων προς πώληση,
- καινοτομίες στη παρουσίαση των προϊόντων στο κατάστημα (in store innovation),
- εισαγωγή επιπρόσθετων υπηρεσιών: συνδυασμένες υπηρεσίες (π.χ. τεχνικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες, εξέταση και πιστοποίηση υπηρεσιών),
- πώληση απευθείας στον πελάτη,
- ηλεκτρονική ανταλλαγή προϊόντων,
- μείωση του ενεργειακού “αποτυπώματος” των παραγωγικών διαδικασιών,
- ηλεκτρονικοί μέθοδοι εντοπισμού και ελέγχου των φορτίων,
- ψηφιακός χειρισμός προϊόντων,
- εισαγωγή καναλιών άμεσης επανατροφοδότησης μεταξύ πελάτη-παραγωγού,
- ηλεκτρονικοί κατάλογοι προϊόντων,
- νέα είδη υπηρεσιών πιστοποίησης,
- κέντρα εξυπηρέτησης πελατών για συντονισμό όλων των απαιτήσεων των πελατών.

1.3.3. Καινοτομίες στη Παροχή Υπηρεσιών

Ο τομέας της παροχής υπηρεσιών αν και αποτελεί έναν παραδοσιακό κλάδο είναι ταυτόχρονα ο τομέας εκείνος που έχει ωφεληθεί περισσότερο από τη χρήση της τεχνολογίας και ιδιαίτερα των τεχνολογιών πληροφορικής και την εισαγωγή καινοτομιών σε αυτόν. Πιο συγκεκριμένα, η εισαγωγή των τεχνολογιών πληροφορικής στην επιχείρηση και ειδικότερα η χρήση του διαδικτύου είχε ως αποτέλεσμα τη δυνατότητα για τη διάδοση της ευκαιρίας των επιχειρήσεων για πρόσβαση σε μεγαλύτερες αγορές καθώς και για τη διάθεση των υπηρεσιών τους σε ευρύτερες ομάδες στόχου (target groups). Ενδεικτικά, αναφέρουμε τις παρακάτω καινοτομίες:

- ανάπτυξη εφαρμογών λογισμικού για καινοτόμες εφαρμογές,
- ανάπτυξη ευέλικτου και φιλικού προς το χρήστη λογισμικού,
- υπηρεσίες βιομηχανικού σχεδιασμού πρωτότυπου προϊόντος/διεργασίας/παροχής υπηρεσίας,
- ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών εξομίσωσης και μοντελοποίησης,
- εξ΄ αποστάσεως συντήρηση λογισμικού και παροχή συμβουλών,
- παροχή νέων εφαρμογών και προγραμμάτων πολυμέσων,
- εφαρμογές εκπαίδευσης εξ αποστάσεως (e-learning),
- εφαρμογές τηλεματικής και ψηφιακών συστημάτων μετάδοσης,
- εφαρμογές τηλεϊατρικής.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ



Στόχος

Στόχος αυτής της ενότητας είναι:

- Η ενημέρωση-πληροφόρηση σχετικά με τον ρόλο και τις διαδικασίες διαχείρισης της καινοτομίας στη μικρή επιχείρηση,
- Παρουσίαση των εργαλείων και των απαραίτητων δεξιοτήτων για τη διαχείριση καινοτομίας,
- Η ανάλυση των διαδικασιών ανάπτυξης και εφαρμογής της καινοτομίας στις μικρές επιχειρήσεις.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι:

- **Σε επίπεδο γνώσεων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να κατανοήσουν τις διαδικασίες διαχείρισης της καινοτομίας στις μικρές επιχειρήσεις, τα εργαλεία και τις απαιτούμενες δεξιότητες,
 - να κατανοήσουν το ρόλο της καινοτομίας ως στρατηγικής για την επιχείρηση
 - να γνωρίζουν τις έννοιες της αλυσίδας αξίας, των συνεργασιών και διασυνδέσεων των επιχειρήσεων καθώς και των στρατηγικών διαφοροποίησής τους,
- **Σε επίπεδο δεξιοτήτων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να διαχειρίζονται θέματα καινοτομίας στις μικρές επιχειρήσεις,

- να χρησιμοποιούν τα κατάλληλα εργαλεία για τη διαχείριση αλυσίδων αξίας, τη χρηματοδότηση, την αναζήτηση και αξιολόγηση τεχνολογίας, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και προτυποποίηση, διοίκηση έργων και τη δημιουργικότητα.
 - να αναπτύσσουν και να εφαρμόζουν καινοτομίες στις μικρές επιχειρήσεις.
- **Σε επίπεδο στάσεων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να αποδεχτούν την αναγκαιότητα ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτομιών για νέα προϊόντα και υπηρεσίες, ως πρακτικές ανάπτυξης στην κλίμακα της μικρής επιχείρησης.



Έννοιες – κλειδιά

- Διαχείριση καινοτομίας
- Εργαλεία διαχείρισης καινοτομίας
- Δεξιότητες καινοτομίας
- Αλυσίδα αξίας
- Αναζήτηση και αξιολόγηση τεχνολογίας
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Προτυποποίηση
- Δημιουργικότητα



Σύντομη περιγραφή της ενότητας

Η παρουσίαση και συζήτηση γύρω από τα θέματα αυτής της ενότητας θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα επιμέρους αντικείμενα (υποενότητες):

Διαχείριση Καινοτομίας

Στην υπο-ενότητα αυτή, επιχειρείται η εισαγωγή στις διαδικασίες διαχείρισης της καινοτομίας, με ιδιαίτερη έμφαση στις μικρές επιχειρήσεις.

Αναζήτηση και Αξιολόγηση Τεχνολογίας

Στην εν λόγω υπο-ενότητα, εξετάζονται οι διαδικασίες αναζήτησης και αξιολόγησης της κατάλληλης τεχνολογίας για την επιχείρηση.

Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων, Υπηρεσιών και Προτυποποίηση

Παρουσιάζονται αναλυτικά οι διαδικασίες ανάπτυξης νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και οι διαδικασίες προτυποποίησης τους και δοκιμής/εισαγωγής τους στην αγορά.

Ο Ρόλος της Δημιουργικότητας

Γίνεται ειδική αναφορά στο ρόλο της δημιουργικότητας και στη σημασία της για την ανάπτυξη νέων ιδεών για καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, προς όφελος της επιχείρησης.

2. Διαχείριση Καινοτομίας στις Μικρές Επιχειρήσεις: Εργαλεία και Δεξιότητες

2.1. Διαχείριση Καινοτομίας

Η διαχείριση καινοτομίας (**innovation management**) αναφέρεται σε όλες εκείνες τις απαραίτητες διαδικασίες που θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει την ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων ή/και υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους Soderquist κ.α. (2005), ένα από τα βασικά στοιχεία στη διαχείριση της καινοτομίας είναι ο συνδυασμός διαφόρων δεδομένων κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Μπορεί να είναι δεδομένα από θεμελιώδη έρευνα, από την ανάπτυξη διαδικασιών και την ανάλυση ή έρευνα της αγοράς. Ένας βασικός παράγοντας είναι η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε διάφορα πεδία και η οργάνωση δια-τμηματικών ομάδων εργασίας που θα μπορούν να έχουν σφαιρική εικόνα του θέματος και εξειδικευμένες όσο και συμπληρωματικές γνώσεις.

Υπάρχει συναίνεση στη βιβλιογραφία ότι άλλο ένα εξαιρετικά σημαντικό σημείο για τη συνεχή καινοτομία είναι η γνώση. Η γνώση των ατόμων μπορεί να οδηγήσει σε καινοτόμους τρόπους χρήσης της υπάρχουσας τεχνολογίας. Ο συνδυασμός της ατομικής γνώσης μέσω οργανωσιακών διαδικασιών μάθησης, μπορεί να έχει ένα δυναμικό και πολλαπλάσιο αποτέλεσμα στην καινοτομία (Soderquist κ.α., 2005). Παράλληλα, είναι βασικό να καταλάβουμε πώς μπορεί η καινοτομία να προαχθεί μέσω μίας στρατηγικής βασισμένης στις θεμελιώδεις ικανότητες (*core competency*) της επιχείρησης, μέσω των διαθέσιμων πόρων. Η ικανότητα να καινοτομούμε αποτελεί μία τέτοια θεμελιώδη ικανότητα μίας επιχείρησης, όπως για παράδειγμα, ένας συγκεκριμένος συνδυασμός πόρων, διαχείρισης συστημάτων ή δυναμικών και διαδικασιών μάθησης που ξεχωρίζουν την επιχείρηση από τον ανταγωνισμό, και οι οποίες συνδυασμένες παράγουν προστιθέμενη αξία για τους πελάτες της.

Ποια είναι όμως η διαφορά ανάμεσα σε μία επιτυχημένη και μία λιγότερο επιτυχημένη επιχείρηση; Σύμφωνα με τους Soderquist κ.α. (2005), μία απάντηση είναι ότι η διαφορά τους αναφέρεται στην ικανότητα τους να καινοτομούν διαρκώς. Όπως υποστηρίζει ο Nicholson (1998), η καινοτομία είναι σαν το ποδήλατο, πρέπει κάποιος να συνεχίζει συνεχώς να ποδηλατεί εάν δεν θέλει να πέσει (Nicholson, 1998). Για να ενεργοποιηθεί και να διαιωνιστεί η καινοτομία, ο επιχειρηματίας (Nicholson, 1998):

- Πρέπει να ξέρει πού θέλει να πάει.
 - ✓ Η στρατηγική της καινοτομίας, το όραμα για τους εργαζομένους, την εταιρεία, τους μετόχους και ένα σχέδιο δράσης για το πώς να προωθήσει την καινοτομία αποτελούν όλα βασικά στοιχεία

- Πρέπει να ξέρει πως εξελίσσονται οι αγορές.
 - ✓ Για παράδειγμα, πρέπει να κάνει συνεχείς δοκιμές νέων τεχνολογιών, προϊόντων και διαδικασιών καθώς και διαρκή αναζήτηση νέων αγορών
- Πρέπει να έχει φιλοδοξία.
 - ✓ Να θέτει στόχους τους οποίους να επιτύχει μέσω καινοτομιών,
- Χρειάζεται ελευθερία για να ακολουθήσει τους στόχους του.
 - ✓ Για παράδειγμα, να ενθαρρύνει τους δημιουργικούς ανθρώπους παντού μέσα στην επιχείρηση
- Πρέπει να παίρνει ιδέες από τους άλλους και να δουλεύει μαζί τους.
 - ✓ Δηλαδή, να αναπτύσσει δομές για επικοινωνία και δικτύωση,
- Πρέπει να βλέπει τη δουλειά του να επιβραβεύεται.
 - ✓ Για παράδειγμα, να ενσωματώσει στην παραγωγική διαδικασία τα αποτελέσματα της E&A και τα ευρήματα του μάρκετινγκ και να αναπτύσσει τις κατάλληλες δομές για την επιβράβευση και την αναγνώριση των καινοτομιών.

2.2. Αναζήτηση και Αξιολόγηση Τεχνολογίας

Η ύπαρξη συνεχούς ροής πληροφοριών, όσον αφορά στην τεχνολογική εξέλιξη και ανάπτυξη αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχία της καινοτομίας. Οι πληροφορίες για το προϊόν και την τεχνολογία παραγωγής είναι καθοριστικής σημασίας, γεγονός που φανερώνει την αναγκαιότητα εξειδικευμένων μηχανισμών αναζήτησης, πέρα από το στενό πλαίσιο των ήδη χρησιμοποιούμενων τεχνολογιών. Υπό αυτήν την έννοια, συγκεκριμένες δομές και μηχανισμοί αποτελούν απαραίτητα συστατικά υποστήριξης για την καινοτομία (Schilling, 2005).

Η αναζήτηση τεχνολογίας ή τεχνολογική αναζήτηση (technology scanning) μπορεί να οριστεί ως η συστηματική εκμετάλλευση/αξιοποίηση της τεχνολογικής πληροφορίας, ενώ υπονοεί τρεις διαφορετικούς ρόλους: εκείνους που παρατηρούν και αναζητούν, αυτούς που αναλύουν τις πληροφορίες, και εκείνους που λαμβάνουν τις αποφάσεις. Επίσης, μπορεί να περιλαμβάνει επιστημονική πληροφορία (π.χ., έρευνα σε επιστημονικά εργαστήρια, θεωρητικά ή άλλα επιστημονικά δεδομένα), τεχνική πληροφορία (ευρεσιτεχνίες), τεχνολογική πληροφορία (δικασίες παραγωγής, τεχνολογία προϊόντος), τεχνικο-οικονομική πληροφορία (ικανότητες, ευκαιρίες στην αγορά), καθώς και οικονομική πληροφορία (δεδομένα και στατιστικά στοιχεία βιομηχανικών κλάδων, μακρο-οικονομικά δεδομένα κ.λ.π.).

Σε πολλές επιχειρήσεις, η αναζήτηση βέλτιστης τεχνολογίας θεωρείται ανεπαρκής από τους μηχανικούς παραγωγής αλλά και το ευρύτερο τεχνικό προσωπικό. Αυτό φαίνεται να επιβεβαιώνεται ιδιαίτερα στις περιπτώσεις αναζήτησης τεχνολογιών παραγωγής, όπου, για παράδειγμα, η ποιότητα και άλλα προβλήματα (που παρατηρούνται κατά τις δοκιμές με πιθανούς τελικούς χρήστες) θεωρούνται πολύ σημαντικά. Έτσι, πέρα από τις παραδοσιακές δραστηρι-

ότητες εύρεσης τεχνολογικής πληροφορίας (π.χ. αναζήτηση σε βάσεις δεδομένων, σε εξειδικευμένα περιοδικά, σε επιστημονικά εργαστήρια, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα και άλλους εξειδικευμένους οργανισμούς), ιδιαίτερη σημασία και χρησιμότητα για το τεχνικό προσωπικό έχουν δραστηριότητες όπως η πραγματοποίηση συγκριτικής αξιολόγησης/προτυποποίησης (benchmarking) με τους πιθανούς τελικούς χρήστες της νέας τεχνολογίας παραγωγής (τόσο στο κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, όσο και σε άλλους κλάδους που ενδεχομένως χρησιμοποιήσουν αυτές τις νέες τεχνολογικές εφαρμογές).

Η αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων/μηνιασμών αναζήτησης εξαρτάται από την αποτελεσματική μετάδοση και τον διαμερισμό της αποκτηθείσας πληροφορίας, προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάλυση από το τεχνικό προσωπικό αλλά και η λήψη των στρατηγικών αποφάσεων από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Ποιος όμως πρέπει να είναι υπεύθυνος για την αναζήτηση της βέλτιστης τεχνολογίας; Σύμφωνα με τους Soderquist κ.α. (2005) δεν φαίνεται να υπάρχει μια απλή απάντηση σε αυτή την ερώτηση. Παρόλα αυτά, η αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων αναζήτησης θα αυξηθεί, εφόσον οι υπεύθυνοι για την αναζήτηση τεχνολογίας προσπαθήσουν να εντάξουν και να φέρουν πιο κοντά στην πηγή της πληροφορίας, το προσωπικό από την Έρευνα & Ανάπτυξη, τους επικεφαλής των ομάδων έργου και άλλο τεχνικό προσωπικό.

2.3. Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων και Πρωτοτυποποίηση

Η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος (New product development-NPD) ξεκινάει όταν εμφανίζεται η ανάγκη δημιουργίας ενός νέου προϊόντος (του) είτε λόγω της εμφάνισης μίας καινούργιας τεχνολογίας, είτε λόγω της εμφάνισης ενός ανταγωνιστικού προϊόντος είτε λόγω μίας αλλαγής του υπάρχοντος νομοθετικού καθεστώτος, και ολοκληρώνεται με την τελική εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά.

Ανάπτυξη νέων προϊόντων μπορεί να κάνει μία εταιρεία ή επιχείρηση είτε ανήκει σε μία γρήγορα εναλλασσόμενη αγορά (Rapidly changing market) είτε όχι. Ως γρήγορα εναλλασσόμενη αγορά ορίζεται αυτή στην οποία οι αλματώδεις αλλαγές στην τεχνολογία συνιστούν γρήγορες αλλαγές στην δομή της αγοράς, στις συνήθειες των καταναλωτών και στην συμπεριφορά των τελευταίων. Τα νέα προϊόντα, μπορεί να είναι προϊόντα τα οποία βασίζονται σε άλλα και λειτουργούν ως πρόσθετα ή βελτιώσεις των προηγούμενων (Products that complement existing offerings), ή μπορούν να είναι τελείως καινούργια προϊόντα τα οποία βασίζονται σε μία νέα τεχνολογία και δεν χρειάζονται την υποστήριξη άλλων (Stand alone products) (Soderquist κ.α., 2005).

Η απόφαση της ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος από μία επιχείρηση ή μία εταιρεία αποτελεί ίσως μία από τις σημαντικότερες αποφάσεις που θα ληφθεί στην ιστορία μιας επιχείρησης. Σημαντικότερη, διότι η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη και την εξέλιξη της επιχείρησης ή της εταιρείας. Χαρακτηριστικό αποτελεί το παρακάτω ερώτημα, που θα πρέπει να τίθεται κάθε φορά που η ανάπτυξη ενός προϊόντος κρίνεται αναγκαία και που υποδηλώνει τη σχέση μεταξύ ανάπτυξης νέου προϊόντος και περαιτέρω εξέλιξης της επιχείρησης.

σης ή εταιρίας: “Που βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα και που θα πρέπει να βρίσκεται μετά από μία δεκαετία”.

Για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος από μία εταιρεία, απαιτείται η ανάπτυξη και η καλή διαχείριση τμημάτων Έρευνας και Ανάπτυξης (E&A) μέσα στη συγκεκριμένη εταιρεία. Στο επίπεδο των μικρών επιχειρήσεων, οι οποίες δε διαθέτουν συχνά αντίστοιχα τμήματα, σημαντική παράμετρος παραμένει η διαδικασία συστηματικής ενίσχυσης του επιπέδου γνώσης της επιχείρησης, μέσα από την εισαγωγή, προσαρμογή ή/και ανάπτυξη τεχνολογίας και τεχνογνωσίας. Η διεύθυνση, η διαχείριση και η βελτίωση τέτοιων τμημάτων αποτελεί ένα αρκετά σύνθετο έργο, δεδομένου ότι οι προϋποθέσεις και απαιτήσεις της αγοράς αλλάζουν συνεχώς και η εξέλιξη μπορεί να είναι απρόβλεπτη.

Σχήμα 1: Διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων / Υπηρεσιών



Ερευνητική Μονάδα Urenio, (2000).

2.4. Ο Ρόλος της Δημιουργικότητας και η Δημιουργία ιδεών

Πριν την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος χρειάζονται κάποιες βασικές αρχικές ιδέες για τη δημιουργία τους, μέσα από τις οποίες θα δημιουργηθεί τελικά το νέο προϊόν. Η δημιουργία αυτών των ιδεών αποτελεί και τη βάση της σωστής ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος. Η δημιουργικότητα αποτελεί μια εξαιρετικά σημαντική διαδικασία καθώς συνιστά τη κινητήρια δύναμη της καινοτομίας. Σύμφωνα με τον Ζαμπετάκη (2005), οι ορισμοί που έχουν δοθεί για τη δημιουργικότητα μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες:

- η πρώτη αναφέρει ότι η δημιουργικότητα είναι η παραγωγή νέων ιδεών, που οδηγούν σε ένα καινοτόμο αποτέλεσμα,
- η δεύτερη αναφέρει ότι η δημιουργικότητα μπορεί να είναι απλά, ένας διαφορετικός τρόπος προσέγγισης και συνδυασμού της ήδη υπάρχουσας γνώσης,
- τέλος, η τρίτη κατηγορία αναφέρει ότι μια διαδικασία για να είναι δημιουργική, δεν αρκεί να είναι καινοτόμος ή να συνδυάζει την υπάρχουσα γνώση αλλά πρέπει να έχει και προσιθέμενη αξία.

Συνδυάζοντας τους υπάρχοντες ορισμούς για τη δημιουργικότητα, θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη δημιουργικότητα ως *τη διαδικασία της δημιουργίας κάτι νέου το οποίο να έχει κάποια αξία*. Αυτό μπορεί να αφορά τη διαδικασία εκείνη που περιλαμβάνει την παραγωγή νέων

χρήσιμων προϊόντων (Mumford, 2003, σελ. 110). Επίσης, μπορεί να αφορά στο συνδυασμό ιδεών ή το συνδυασμό γνωστών δεδομένων σε κάτι καινούργιο, παρέχοντας αξία στο τελικό αποτέλεσμα. Ανεξάρτητα όμως από τους ορισμούς που υπάρχουν γύρω από τη δημιουργικότητα, γεγονός είναι, ότι ο κύριος σκοπός της δημιουργικής σκέψης, είναι να οδηγήσει το άτομο μακριά από τις συμβατικές ιδέες και διαδικασίες, να αφυπνίσει την περιέργειά του, τη φαντασία του και να υποβοηθήσει την παραγωγή πολλαπλών διαφορετικών εναλλακτικών λύσεων και ιδεών. Σίγουρα, ελάχιστοι είναι αυτοί που θα αμφισβητήσουν το γεγονός ότι όσες περισσότερες ιδέες έχει κάποιος, τόσο πιο ικανοποιητική είναι και η ζωή του, δίνοντάς του περισσότερες δυνατότητες δράσης.

Αν και συχνά αντιμετωπίζεται ως ένα ατομικό χαρακτηριστικό ή στόχος, η δημιουργικότητα κατά κανόνα στον κόσμο των επιχειρήσεων αναπτύσσεται από ομάδες (Shirley, 1997, σελ. 1-1). Με τον τρόπο αυτό, η συλλογική δημιουργικότητα μπορεί να επιτύχει στόχους που σε ατομικό επίπεδο αδυνατούν να υλοποιηθούν. Για τον παραπάνω λόγο, υπάρχει σημαντική συναίνεση στη βιβλιογραφία, αναφορικά με το ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν όλα τα απαραίτητα μέτρα προκειμένου να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Τέτοια μέτρα, σύμφωνα με τη Shirley (1997, σελ. 1-2) μπορεί να είναι τα παρακάτω:

- η διδασκαλία και η εκπαίδευση στη δημιουργικότητα,
- η χρήση εργαλείων δημιουργικότητας,
- η ανάπτυξη δημιουργικών τμημάτων ανεξάρτητων από τα υφιστάμενα,
- η δημιουργία κλίματος δημιουργικότητας για ολόκληρη την επιχείρηση.

2.4.1. Ιδέες από Πελάτες ή Χρηστές Προϊόντων της Επιχείρησης

Ιδέες για νέα προϊόντα μπορούν πολύ εύκολα να προέλθουν από τους ίδιους τους πελάτες της επιχείρησης ή τους χρήστες παλαιότερων προϊόντων της επιχείρησης. Μία επιχείρηση θα πρέπει να προσφέρει στους πελάτες της αυτό που θέλουν και όχι αυτό που η ίδια νομίζει ότι θέλουν. Η συγκομιδή τέτοιων ιδεών μπορεί πολύ εύκολα να γίνει με την χρήση ερωτηματολογίων, είτε κατά την διάρκεια μιας αγοράς (έρευνα στα καταστήματα πώλησης των προϊόντων), είτε τηλεφωνικώς (τηλεφωνική έρευνα με βάση το πελατολόγιο της επιχείρησης), είτε με την χρήση του διαδικτύου (on-line questioners).

2.4.2. Ιδέες Προερχόμενες από Έρευνα Αγοράς

Μια άλλη καλή πηγή ιδεών για νέα προϊόντα είναι η χρησιμοποίηση της έρευνας αγοράς. Επιτυχής ανάπτυξη νέου προϊόντος απαιτεί πολύ καλή γνώση των πελατών και των αναγκών τους και γενικότερα της αγοράς στην οποία θα απευθύνεται το νέο προϊόν. Έτσι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ή εταιρείες αναπτύσσουν νέα προϊόντα βασισμένες στον προσανατολισμό της αγοράς (market orientation NPD firms). Ως προσανατολισμός της αγοράς ορίζεται το πλέγμα αλληλένδετων διαδικασιών και δραστηριοτήτων, οι οποίες έχουν ως στόχο τη δημιουργία και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών μέσα από μία συνεχή εκτίμηση των

αναγκών αυτών (need assessment). Με άλλα λόγια, επιχειρήσεις οι οποίες αναπτύσσουν τα προϊόντα τους μέσω του προσανατολισμού της αγοράς, αναπτύσσουν εργαλεία με τα οποία μελετούν την αγορά και αναπτύσσουν στρατηγικές ανάπτυξης ώστε να ικανοποιούν πάντοτε τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών-καταναλωτών (Urenio, 2001).

Μελέτες προσανατολισμού αγοράς σε επιχειρήσεις στις Σκανδιναβικές χώρες και στις Η.Π.Α έδειξαν ότι αν και υπάρχει σοβαρή και έντονη κυβερνητική μεσολάβηση και χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις αυτές χρησιμοποιούν ελάχιστα το μέσο αυτό. Αντίθετα, Ιαπωνικές επιχειρήσεις βασίζονται όλο και περισσότερο στην ανάπτυξη προϊόντων μέσω της μελέτης προσανατολισμού της αγοράς. Όσον αφορά σε Ευρωπαϊκές και άλλες Ασιατικές επιχειρήσεις, μελέτες έχουν δείξει ότι η διαδικασία ανάλυσης του προσανατολισμού της αγοράς είναι πολύ σημαντική κυρίως για τις επιχειρήσεις που βασίζονται σε γρήγορες εναλλαγές της τεχνολογίας και στα πλαίσια αγορών που χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό και αμφιβολία. Όλες οι παραπάνω μελέτες συγκλίνουν στο γεγονός ότι η χρησιμοποίηση των μελετών προσανατολισμού της αγοράς, ως μέσο καθοδήγησης της ανάπτυξης νέων προϊόντων, εξαρτάται από τις πολιτισμικές διαφορές των αγορών στα διάφορα μέρη του κόσμου (Urenio, 2001).

2.4.3. Ιδέες Προερχόμενες από Ανταγωνιστές

Διάφορες εκθέσεις και σεμινάρια ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να αποτελούν ένα πολύ καλό τρόπο για τη δημιουργία ιδεών, διότι μέσα από αυτές τις εκδηλώσεις μια επιχείρηση μπορεί να πληροφορηθεί για τις καινοτομίες της αγοράς, τις τεχνολογικές εξελίξεις καθώς και τις βελτιώσεις ήδη υπαρχόντων προϊόντων -ανταγωνιστικών ή μη- που μπορούν να γίνουν.

2.4.4. Ιδέες από Εργαζόμενους στην Επιχείρηση ή από Μεσάζοντες

Οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση και οι μεσάζοντες, σε περίπτωση που η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μία αγορά μέσω αυτών, μπορούν να αποδειχθούν πολύτιμοι στην δημιουργία ιδεών. Αυτοί είναι οι άνθρωποι που έρχονται σε συνεχή επαφή με το κοινό -πελάτες και μη- από το οποίο μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες για τα προϊόντα της επιχείρησης. Τυχόν αναγκαίες βελτιώσεις, παράπονα για ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή ανάγκες νέων προϊόντων μπορούν να εκδηλωθούν από το κοινό προς αυτούς. Επίσης, σε περιπτώσεις που υπάρχει διαφοροποίηση της αγοράς λόγω της γεωγραφικής θέσης, οι μεσάζοντες και οι εργαζόμενοι είναι οι μόνοι που μπορούν να προσφέρουν τέτοιες πληροφορίες σε μία επιχείρηση, της οποίας η βάση βρίσκεται μακριά από την αγορά στην οποία απευθύνεται (Urenio, 2001).

2.5. Αξιολόγηση ιδεών - Επιλογή Τελικής Ιδέας

2.5.1. Αξιολόγηση Ιδεών με βάση τους στόχους της Επιχείρησης

Η αξιολόγηση των ιδεών για νέα προϊόντα με βάση τους στόχους της συγκεκριμένης επιχείρησης και την στρατηγική της πορεία μέσα σε μία αγορά μπορεί να ενισχύσει τους στόχους αλλά και να επιτρέψει την επιλογή της καλύτερης ιδέας για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος,

η οποία είναι σύμφωνη με την μελλοντική πορεία της επιχείρησης όπως αυτή έχει ορισθεί μέσα από τον στρατηγικό της σχεδιασμό (Urenio, 2001). Με αυτό τον τρόπο η επιλογή σωστής στρατηγικής μπορεί να λειτουργήσει και ως οδηγός για την αξιολόγηση των διαφόρων ιδεών και την υιοθέτηση της καλύτερης. Με βάση το στρατηγικό σχεδιασμό θα πρέπει:

- να ορίζεται η ομάδα των πελατών ή του καταναλωτικού κοινού, είτε δημογραφικά είτε σύμφωνα με τον τρόπο διαβίωσής του, στο οποίο θα απευθύνετε ένα νέο προϊόν.
- να αποκρυσταλώνονται οι στόχοι της επιχείρησης σε ετήσιο αναμενόμενο αποτέλεσμα είτε αυτό ορίζεται ως κέρδη είτε ως ανάπτυξη της επιχείρησης λόγω της συνακόλουθης ανάπτυξης του νέου προϊόντος,
- να οριοθετεί τις προϋποθέσεις (standards) με τις οποίες κάθε νέο προϊόν θεωρείται επιτυχές π.χ. ποιότητα προϊόντος, τιμή, θέση στην αγορά σε σύγκριση με άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα κλπ.

Στην περίπτωση που μία από τις ιδέες για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ικανοποιεί το στρατηγικό σχεδιασμό μίας επιχείρησης, όπως ορίζεται παραπάνω, τότε η περαιτέρω πορεία προς την ανάπτυξή του είναι εφικτή. Σε διαφορετική περίπτωση, θα πρέπει να διαφοροποιηθούν ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι στόχοι της επιχείρησης, κινήσεις που μπορεί να αποδειχθούν πολύ δαπανηρές (Urenio, 2001).

2.5.2. Αξιολόγηση Ιδεών με βάση τις Πωλήσεις και τα Κέρδη της Επιχείρησης

Κάθε νέο προϊόν που πρόκειται να αναπτυχθεί ή κάθε καινούργια ιδέα που θα μεταφραστεί σε νέο προϊόν θα πρέπει να έχει την δυνατότητα της παραγωγής ενός ελάχιστου ποσοστού πωλήσεων και συνεπώς κερδών για μία επιχείρηση. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις στο εξωτερικό, πριν την μετατροπή μίας καινούργιας ιδέας σε νέο προϊόν, θέτουν στόχους ελάχιστων πωλήσεων με κέρδη 60% επί του κόστους ανάπτυξης του προϊόντος. Δηλαδή για κάθε ανάπτυξη νέου προϊόντος με κόστος 40 εκατομμυρίων δολαρίων, θα πρέπει να έχουν εξασφαλισμένα ή αναμενόμενα μικτά κέρδη (προ -φόρων) 60 εκατομμυρίων δολαρίων. Αν μία μικρή επιχείρηση προσπαθεί να αντιμετωπίσει μία μεγαλύτερη, η οποία έχει τους παραπάνω στόχους μέσα από την μετουσίωση μίας καινούργιας ιδέας σε νέο προϊόν, θα πρέπει να θέσει τέτοιους στόχους, ίσως και αυστηρότερους, προκειμένου να πετύχει.

2.5.3. Αξιολόγηση Ιδεών με βάση Σημαντικούς Πελάτες και Χρηστές

Σύμφωνα με τη μελέτη της ερευνητικής μονάδας (Urenio, 2001) ένα σημαντικό θέμα, το οποίο πολλές επιχειρήσεις, μικρές ή μεγάλες, αγνοούν, είναι η αξιολόγηση νέων ιδεών που μπορεί να μετουσιωθούν σε νέα προϊόντα μέσω μεγάλων πελατών και χρηστών. Το πιο συνηθισμένο φαινόμενο είναι η πλήρης ανάπτυξη ενός προϊόντος προερχόμενου από μία καλή ιδέα χωρίς την ανάμειξη των τελικών χρηστών λόγω του μεγάλου ενθουσιασμού που περιέχεται σε μία τέτοια ανάπτυξη. Το αποτέλεσμα είναι όταν το προϊόν εισάγεται στην αγορά να αποτυγχάνει (ως προϊόν) και να θέτει σε κίνδυνο όλες τις επενδύσεις που έχουν γίνει για την ανάπτυξη του, καθώς και το μέλλον της επιχείρησης. Στη λογική αυτή, η μελέτη της ερευνητικής ομάδας

Urenio (2001) παρουσιάζει μια λίστα από λόγους αποτυχίας των νέων προϊόντων. Αυτοί είναι οι παρακάτω:

- υποτίμηση των ανταγωνιστών,
- υπερτίμηση του μεγέθους του καταναλωτικού κοινού,
- υπερτίμηση της τιμής του προϊόντος,
- έλλειψη ή μη αναγνώριση ώριμων αγορών για την διάθεση του προϊόντος.

Οι περισσότεροι λόγοι για τους οποίους μπορεί να αποτύχει ένα καινούργιο προϊόν αφορούν σε έλλειψη επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες της και τους χρήστες των προϊόντων της, κατά την αξιολόγηση και καινούργιων ιδεών που θα μετουσιωθούν σε προϊόντα. Σε ορισμένες επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας και φαρμακευτικών παρασκευασμάτων, όπου δαπανούνται μεγάλοι οικονομικοί πόροι στην δημιουργία νέων προϊόντων βασισμένα σε καινούργιες ιδέες, η ένταξη των τελικών χρηστών τόσο στη διαδικασία σχεδιασμού όσο και στην αξιολόγηση των ιδεών, αποτελεί ιδανικό βασικό παράγοντα για την μετουσίωση μίας ιδέας σε νέο προϊόν και την αποφυγή των παραπάνω αρνητικών παραγόντων (Urenio, 2001).

2.6. Διαδικασίες Ανάπτυξης Προϊόντων και Υπηρεσιών

2.6.1. Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)

Για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος, τις περισσότερες φορές είναι αναγκαία η χρησιμοποίηση τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης (E&A) μέσα στην επιχείρηση. Τα τμήματα E&A είναι αυτά έχουν ως σκοπό την έρευνα νέων τεχνολογικών και μη εφαρμογών και τη συνακόλουθη μετατροπή αυτών σε προϊόντα. Η αναγκαιότητα ύπαρξης τους οφείλεται στη ραγδαία ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, ειδικά στους τομείς των υλικών, της ιατρικής, της γενετικής, της φαρμακολογίας, των ηλεκτρονικών κλπ, και στη μείωση του χρόνου ζωής των προϊόντων. Οι βασικότεροι παράγοντες που συνιστούν την καλή οργάνωση και λειτουργία τέτοιων τμημάτων είναι οι εξής (Urenio, 2001):

- περιβαλλοντολογικοί περιορισμοί,
- ο ρόλος των προμηθευτών,
- διοίκηση της εταιρίας και λήψη αποφάσεων,
- ανθρώπινο δυναμικό,
- πολυπλοκότητα,
- οικονομικοί παράγοντες.

2.6.2. Οικονομικοί Παράγοντες

Η λειτουργία ενός διακριτού τμήματος έρευνας και ανάπτυξης (E&A) νέων προϊόντων συχνά απαιτεί τη χρήση σημαντικών οικονομικών και ανθρώπινων πόρων και κατά συνέπεια, μπορεί

να αποδειχθεί μία πολύ δαπανηρή υπόθεση, ιδιαίτερα δε για τους περιορισμένους πόρους και τις δυνατότητες της πολύ μικρής και μικρής επιχείρησης.

2.6.3. Πολυπλοκότητα

Ένα νέο προϊόν θα πρέπει να είναι απλό όπως και η διαδικασία έρευνας και ανάπτυξής του. Η πολυπλοκότητα που μπορεί να έχει το προϊόν ή η διαδικασία έρευνας και ανάπτυξής του, προκαλεί καθυστερήσεις και αύξηση του κόστους της όλης διαδικασίας. Όσο πιο πολύπλοκη γίνεται μία διαδικασία ανάπτυξης, τόσο περισσότεροι ειδικοί ασχολούνται με αυτό, τόσο δυσκολότερη γίνεται η δυνατότητα λήψης γρήγορων δυναμικών αποφάσεων-θέματα που μεταφράζονται σε χρόνο και χρήμα.

2.6.4. Ανθρώπινο Δυναμικό

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η δημιουργία ενός νέου προϊόντος μέσα σε ένα τμήμα έρευνας και ανάπτυξης προχωρά πιο γρήγορα και αποτελεσματικά όταν η ομάδα που ασχολείται με τη συγκεκριμένη εργασία (project) αποτελείται από 6 έως 10 άτομα πλήρους απασχόλησης. Για την ανάπτυξη ορισμένων προϊόντων όπως αυτοκίνητα, ηλεκτρονικοί υπολογιστές και αεροπλάνα, απαιτούνται μεγαλύτερες ομάδες. Επειδή αυτό όμως δεν είναι πάντοτε εφικτό λόγω του κόστους, σε τέτοιες περιπτώσεις, η ανάπτυξη του προϊόντος γίνεται με τη συμμετοχή ατόμων μερικής απασχόλησης ή και εξωτερικών συνεργατών.

2.6.5. Διοίκηση της Εταιρίας και Λήψη Αποφάσεων

Με την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος μέσα στους κύκλους ενός τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, μπορεί να προκληθεί μία σειρά προβλημάτων για την επίλυση των οποίων απαιτείται η λήψη δυναμικών αποφάσεων. Έτσι, το πόσο γρήγορα επιλύονται τα διάφορα προβλήματα εξαρτάται από το πόσο γρήγορα λαμβάνονται αυτές οι αποφάσεις. Αν οι αποφάσεις λαμβάνονται από κάποιο εξωτερικό ή μακρινό κέντρο αποφάσεων-διεύθυνσης (μακρινό με την έννοια της γεωγραφικής θέσης), καθυστερήσεις στην ανάπτυξη του προϊόντος είναι αναπόφευκτες. Για αυτό το λόγο, κάθε ομάδα έρευνας και ανάπτυξης ή κάθε τέτοιο τμήμα θα πρέπει να έχει την ελευθερία να λαμβάνει αποφάσεις αυτόνομα.

2.6.6. Ο Ρόλος των Προμηθευτών

Η συμμετοχή των προμηθευτών στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, κατά τη διαδικασία έρευνας και ανάπτυξης, μπορεί να είναι πολύ κερδοφόρα όσον αφορά στο κόστος και την ποιότητα του τελικού προϊόντος, αλλά και όσον αφορά στο κόστος και το χρόνο ανάπτυξής του. Έτσι, η συμμετοχή των προμηθευτών (είτε υλικών, είτε υπηρεσιών) φαίνεται να είναι απαραίτητη. Όμως, στην περίπτωση προϊόντων που αποτελούνται από πολλά υλικά ή μέρη, όπως ηλεκτρικές-ηλεκτρονικές συσκευές, η συμμετοχή των προμηθευτών μπορεί να αυξήσει την πολυπλοκότητα της διαδικασίας ανάπτυξης ενός προϊόντος, το οποίο συνάγεται με μεγαλύτερο κόστος και περισσότερο χρόνο. Έτσι θα πρέπει μία επιχείρηση, πριν εισαγάγει την συμμετοχή

των προμηθευτών στη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος, να κάνει έναν σχεδιασμό ή μία μελέτη για το κατά πόσο η συμμετοχή αυτή θα βοηθήσει, τότε πρέπει να γίνει, με ποιο τρόπο και σε ποια σημεία της διαδικασίας.

Καταρχήν, πρέπει να ερευνηθεί με ποιο τρόπο θα γίνεται η επαφή με τους διάφορους προμηθευτές και πόσο γρήγορη μπορεί να είναι αυτή. Ο πίνακας που ακολουθεί δείχνει τα διάφορα μέσα επαφής, την ταχύτητά τους στην παροχή πληροφοριών, τα υπέρ και τα κατά κάθε είδους επαφής (Urenio, 2001).

Πίνακας 2: Μέσα επαφής με τους προμηθευτές

Πληρότητα πληροφοριών	Μέσο	Ταχύτητα	Είδος επαφής	Κανάλι
Υψηλή ↑ Χαμηλή	Πρόσωπο με πρόσωπο	Άμεση	Προσωπική	Οπτικοακουστικό
	Τηλεφωνικώς	Γρήγορη	Προσωπική	Ακουστικό
	Γραπτός - Προσωπικά	Αργή	Προσωπική	Μερικά οπτικό
	Γραπτός - Εταιρικά	Πολύ αργή	Απρόσωπη	Μερικά οπτικό

Πηγή: Urenio, 2001.

Κατά δεύτερο λόγο, θα πρέπει να υπάρξει ένα είδος ερωτηματολογίου με βάση το οποίο μία επιχείρηση θα μπορέσει να ορίσει τη συμμετοχή ή μη των προμηθευτών στη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος. Ένα τέτοιο ερωτηματολόγιο μπορεί να είναι το παρακάτω:

- με βάση τις τεχνολογικές δυνατότητες της επιχείρησης, πόσο λεπτομερείς θα πρέπει να είναι οι προδιαγραφές του προϊόντος, ώστε να υπάρξει η ανάπτυξη των διαφόρων μερών του νέου προϊόντος;
- υπάρχουν προμηθευτές με γνώσεις παραγωγής ή με έτοιμα προϊόντα που μπορούν να αποτελέσουν μέρη του νέου προϊόντος;
- υπάρχουν προμηθευτές, οι οποίοι μπορούν να συντελέσουν στη διαδικασία ανάπτυξης ενός μέρους του νέου προϊόντος αποτελεσματικότερα από την ίδια την επιχείρηση;
- σε ποιο βαθμό είναι αναγκαία η συμμετοχή των προμηθευτών στην ανάπτυξη μερών του νέου προϊόντος;

Έχοντας απαντήσει σε ένα τέτοιο ερωτηματολόγιο, μία επιχείρηση μπορεί εύκολα να καθορίσει τη συμμετοχή ή μη των προμηθευτών στην διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος κατά τη διάρκεια ανάπτυξης, αλλά και κατά τη διάρκεια της παραγωγής του τελικού προϊόντος. Αν αποφασισθεί η τελική συμμετοχή τους, θα πρέπει να ευρεθούν οι καλύτεροι ύστερα από ενδελεχή έρευνα της αγοράς.

2.6.7. Περιβαλλοντολογικοί Περιορισμοί

Η θέσπιση αυστηρών περιβαλλοντολογικών κανονισμών και η ευαισθητοποίηση του καταναλωτικού κοινού, ως προς την προστασία του περιβάλλοντος, έχει οδηγήσει πολλές εταιρείες στην ανάπτυξη νέων προϊόντων με γνώμονα την προστασία του περιβάλλοντος. Μία τέτοια τακτική όμως έχει τις επιπτώσεις της στον τρόπο ανάπτυξης των προϊόντων αυτών, εφόσον αφορά στην παραγωγή, την κατανάλωση και την τελική διάθεσή τους ως απορρίμματα. Κάθε όμως αλλαγή στον τρόπο ανάπτυξης νέων προϊόντων με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι φιλική στο περιβάλλον, είναι πολύ δαπανηρή. Το μεγάλο κόστος τέτοιων αλλαγών γέννησε την τακτική ανάπτυξης νέων προϊόντων γνωστή ως “πράσινος σχεδιασμός” (green design).

Η τακτική αυτή διακρίνεται σε δύο στρατηγικές: η πρώτη προσπαθεί να βρει τρόπους μείωσης της μόλυνσης του περιβάλλοντος κατά την παραγωγή και ανάπτυξη του νέου προϊόντος και η δεύτερη προσπαθεί να βρει τρόπους μείωσης της μόλυνσης μετά την χρήση του προϊόντος, μέσω της βελτιστοποίησης της ανακύκλωσης ή της επαναχρησιμοποίησης μέρους ή όλου του προϊόντος. Τέσσερα μέρη συγκροτούν αυτές τις δύο στρατηγικές τα οποία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Urenio, 2001).

Πίνακας 3: Στρατηγική “Πράσινου Σχεδιασμού” Νέων Προϊόντων

Μέρος Στρατηγικής	Πρωτεύον Σκοπός	Δευτερεύον Σκοπός	Μέτρα
Εξαγωγή πρώτων υλών	Εύρεση και χρησιμοποίηση πρώτων υλών φιλικών προς το περιβάλλον	Χρησιμοποίηση υλών που ικανοποιούν τις απαιτήσεις για ποιότητα, κόστος και αξιόπιστία	Χρησιμοποίηση ανακυκλωμένων υλικών όπως το αλουμίνιο και καθαρών πηγών ενέργειας όπως η ηλιακή
Ανάπτυξη και παραγωγή νέου προϊόντος	Μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων κατά την ανάπτυξη και παραγωγή του νέου προϊόντος	Γρήγορη, απλή, αξιόπιστη και χαμηλού κόστους ανάπτυξη	
Κατανάλωση	Μείωση ή και συνολική απαλοιφή των αρνητικών επιπτώσεων προς το περιβάλλον		Μη χρήση υλικών που κατά την κατανάλωση του νέου προϊόντος καταστρέφουν το περιβάλλον.
Απόσυρση νέου προϊόντος	Εύρεση φιλικών προς το περιβάλλον τρόπων απόσυρσης του προϊόντος μετά την χρήση του	Χαμηλού κόστους απόσυρση	Χρησιμοποίηση υλικών τα οποία αποσυντίθενται βιολογικά (π.χ. χαρτί) και μπορούν ολικά ή εν μέρει να ανακυκλωθούν.

Πηγή: Urenio, 2001.

2.7. Πρωτοτυποποίηση Προϊόντων / Υπηρεσιών

2.7.1. Κατασκευή Πρωτοτύπου (Prototyping)

Η γρήγορη ανάπτυξη μοντέλων ή πρωτοτύπων μπορεί να ελαττώσει κατά πολύ το κόστος της ανάπτυξης και τον αναπτυξιακό κύκλο του προϊόντος. Επίσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε τεστ της αγοράς πριν το προϊόν μπει στο τελικό στάδιο της παραγωγής και της εμπορευματοποίησης (Urenio, 2001). Η ανάπτυξη τέτοιων μοντέλων ή πρωτοτύπων γίνεται συνήθως από τεχνολόγους, εφόσον η ανάπτυξη τέτοιων μοντέλων έχει ως βάση τεχνολογικές αλλαγές ή βελτιώσεις, οι οποίοι αδιαφορούν συνήθως για το κόστος μιας τέτοιας ανάπτυξης (το κόστος μίας τέτοιας ανάπτυξης οφείλεται στο κόστος των υλικών, επιπλέον προσωπικού, εκπαίδευσης του και αλλαγής συστημάτων). Για αυτό το λόγο, κάθε τέτοια ανάπτυξη πρέπει να γίνεται μετά από αρχική αξιολόγηση των μοντέλων ή πρωτοτύπων από συνδυασμό μηχανικών και οικονομολόγων.

Συνήθως, οι πρώτοι παρουσιάζουν μία πρόταση για ανάπτυξη και οι δεύτεροι την αξιολογούν με βάση το κόστος της πρότασης αλλά και το αναμενόμενο κέρδος που θα παρέχει από την υλοποίησή της. Η γρήγορη ανάπτυξη μοντέλων αναμένεται να είναι πετυχημένη μόνο σε περίπτωση που ισχύουν τα παρακάτω (Ερευνητική Μονάδα Urenio, 2000):

- κάθε πρωτότυπο θα πρέπει να δίνει απαντήσεις σε συγκεκριμένες ερωτήσεις,
- το πρωτότυπο θα πρέπει να είναι λεπτομερές και πολύπλοκο, όσο χρειάζεται για να παρέχει τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες,
- αν υπάρχουν πολλαπλές ιδέες, τότε η ανάπτυξη πολλαπλών πρωτοτύπων είναι αναγκαία,
- αποφάσεις θα πρέπει να παίρνονται κατά την ανάπτυξη του πρωτοτύπου και δεν θα πρέπει να αναμένεται η τελική του μορφή,
- όσο πιο γρήγορη είναι η ανάπτυξη του πρωτοτύπου, τόσο πιο γρήγορη είναι η συνολική ανάπτυξη του νέου προϊόντος.

2.7.2. Έλεγχος Αγοράς (Market Testing)

Κάθε νέο προϊόν θα πρέπει να περάσει από κάποιο μικρό ή μεγάλο τεστ αγοράς, ώστε να καταγραφούν οι αντιδράσεις της αγοράς και έτσι να γίνουν οι τελικές αλλαγές ή βελτιώσεις στο προϊόν ή και στον τρόπο ανάπτυξής του, πριν γίνει η ολική εισαγωγή του στη συγκεκριμένη αγορά. Ο χρόνος διεξαγωγής των δοκιμών ποικίλει. Για παράδειγμα, είναι δυνατή η πραγματοποίησή τους πριν την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά, αλλά και μετά. Ένας ενδεικτικός τρόπος της διεξαγωγής τέτοιων δοκιμών, εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα (Urenio, 2001).

Πίνακας 4: Διεξαγωγή τεστ ελέγχων αγοράς

Τεστ - μελέτη πριν την εισαγωγή	Τεστ - μελέτη μετά την εισαγωγή
Εστίαση - αναγνώριση αγοράς	Μελέτη αξιοπιστίας
Μελέτη συμπεριφοράς αγοράς	Μελέτη αναγκών βελτιστοποίησης
Εστίαση εμπλεκόμενου μέρους του καταναλωτικού κοινού	Μελέτη νέων διαφημιστικών στρατηγικών
Τεστ ιδέας του προϊόντος	
Τεστ ονομασίας και συσκευασίας του προϊόντος	
Τεστ προϊόντος	
Μελέτη ικανότητας αντιγραφής του προϊόντος	

2.8. Προώθηση Προϊόντος

2.8.1. Τελικό Στρατηγικό Σχέδιο Προϊόντος και Μάρκετινγκ

Το τελικό στρατηγικό σχέδιο στην ανάπτυξη ενός προϊόντος, πριν βγει στην αγορά, αποτελεί ίσως το σημαντικότερο βήμα στην ανάπτυξη του προϊόντος, αφού δίνει προσοχή στις λεπτομέρειες παρουσίασης και χρήσης του νέου προϊόντος μέσα στην αγορά. Τα παρακάτω αποτελούν σημεία του στρατηγικού σχεδίου και δίνουν και την πρώτη αίσθηση προώθησης του νέου προϊόντος.

Πίνακας 5: Σημεία στρατηγικού σχεδίου

Σημεία	Περιεχόμενο
Χρήση	Το νέο προϊόν πρέπει να είναι φιλικό προς τον χρήστη, ασφαλές και απλό.
Εμφάνιση	Η παρουσία χρωμάτων και σχημάτων που προσδίδουν ιδιαιτερότητα και πρωτοτυπία είναι αναγκαία ώστε το νέο προϊόν να προκαλεί το ενδιαφέρον του καταναλωτή.
Ευκολία συντήρησης	Η συντήρηση του νέου προϊόντος θα πρέπει να είναι εύκολη και χαμηλού κόστους.
Χαμηλό κόστος	Το νέο προϊόν θα πρέπει να έχει χαμηλό κόστος αγοράς.
Επικοινωνία	Θα πρέπει να υπάρχει άμεση επικοινωνία της επιχείρησης και των καταναλωτών του νέου προϊόντος με την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά για την επίλυση τυχόν προβλημάτων.

Πηγή: Urenio, 2001.

Στην περίπτωση που κάποιο από τα παραπάνω σημεία του πίνακα δεν ικανοποιείται, θα ήταν καλό να ξαναγυρίσει το προϊόν στην φάση της ανάπτυξης και να ξαναγίνει παραγωγή νέων πρωτοτύπων.

2.8.2. Εισαγωγή Προϊόντος στην Αγορά

2.8.2.1. Δοκιμές και Συσκευασία

Το νέο προϊόν, πριν την εισαγωγή του σε μία αγορά, θα πρέπει να δοκιμασθεί στην αποθήκευσή του κάτω από διάφορες συνθήκες θερμοκρασίας και υγρασίας και να επιλεγεί η συσκευασία σύμφωνα με τα αποτελέσματα των παραπάνω δοκιμών. Μία επιχείρηση, δεν θα ήθελε την καταστροφή ενός προϊόντος πριν την εισαγωγή του στην αγορά της λόγω κακής αποθήκευσης.

2.8.2.2. Επιλογή Αγοράς

Η επιλογή αγοράς πρέπει να γίνεται στα αρχικά στάδια της ανάπτυξης, μιας και θα ήταν άσκοπη η οποιαδήποτε ανάπτυξη προϊόντος, χωρίς κάποιον αρχικό προσανατολισμό σε συγκεκριμένη αγορά, η οποία θα έδειχνε ενδιαφέρον για αυτό το προϊόν.

2.8.2.3. Διανομή και Παράδοση

Η καλή οργάνωση της διανομής και παράδοσης του προϊόντος εξασφαλίζει την άμεση τοποθέτηση του προϊόντος, εκεί που το χρειάζεται ο πελάτης. Το κόστος της διανομής και παράδοσης, το οποίο περιλαμβάνει το κόστος αποθήκευσης, μεταφορικών, και επιστροφές προϊόντων, θα πρέπει να υπολογισθεί στο συνολικό κόστος του προϊόντος.

Παράδειγμα: Ανάγκη Στρατηγικού Σχεδιασμού κατά την Ανάπτυξη νέων Προϊόντων

Χαρακτηριστικό παράδειγμα ανάγκης του στρατηγικού σχεδιασμού για την ανάπτυξη ή βελτίωση των υπηρεσιών και των προϊόντων μιας επιχείρησης, όσο μικρής ή μεγάλης μπορεί να είναι, αποτελεί το παρακάτω:

Ένα μανάβικο στο κέντρο μίας μεγαλούπολης έχασε 50% των κερδών του και του αγοραστικού του κοινού, από τη στιγμή που άνοιξε στην ίδια περιοχή με αυτό ένα μεγάλο σούπερ-μάρκετ. Αρχικά, η διεύθυνση του μανάβικου ελάττωσε τις τιμές των προϊόντων του με το να μειώσει τα περιθώρια κέρδους και αύξησε την ποικιλία των προϊόντων του σε μια προσπάθεια να ανακτήσει το χαμένο αγοραστικό του κοινό. Όμως αυτό έφερε το αντίθετο από το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Έτσι, στράφηκε στον στρατηγικό σχεδιασμό για την καλύτερη ανάπτυξη της παροχής των υπηρεσιών του και των προϊόντων του. Μελετώντας την “αγορά”, δηλαδή τους πελάτες, διαπίστωσε ότι ξόδευαν μόνο ένα συγκεκριμένο ποσοστό χρημάτων σε συγκεκριμένα προϊόντα. Επίσης, χρησιμοποιώντας ένα απλό ερωτηματολόγιο διαπίστωσε ότι νέες παροχές θα προσέλκυαν το ευρύ κοινό. Το αποτέλεσμα ήταν η εισαγωγή υπηρεσιών, όπως η δωρεάν μεταφορά των προϊόντων στα σπίτια των πελατών σε συγκεκριμένη απόσταση, η αποστολή μικρών δώρων σε περιόδους εορτών σε πελάτες, καθώς και η πώληση νέων προϊόντων όπως φρέσκο ψωμί, εφημερίδων και τσιγάρων. Με αυτό τον τρόπο όχι μόνο ανέκτησε το χαμένο πελατολόγιο αλλά απέκτησε και καινούργιο.

Πηγή: Ερευνητική Μονάδα Urenio, 2001.

ΕΝΟΤΗΤΑ **3**

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



Στόχος

Στόχος αυτής της ενότητας είναι:

- Η ενημέρωση-πληροφόρηση σχετικά με τα βασικότερα εργαλεία και τις απαραίτητες δεξιότητες σχετικά με την ανάπτυξη ή την εισαγωγή καινοτομίας,
- Η παρουσίαση των διαδικασιών ανάπτυξη και εφαρμογής της καινοτομίας στις μικρές επιχειρήσεις,
- Η εξοικείωση και η κατανόηση των βασικότερων λόγων, των τρόπων ανάπτυξης ή εισαγωγής, τα επίπεδα εφαρμογής, η επίδραση και τα οφέλη από την υιοθέτηση καινοτομιών από πλευράς της επιχείρησης.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι:

- **Σε επίπεδο γνώσεων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να κατανοήσουν τις διαδικασίες και τους λόγους ανάπτυξης ή εισαγωγής καινοτομιών στην επιχείρηση,
 - να ενημερωθούν για τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από την εισαγωγή καινοτομιών,
 - να κατανοήσουν την έννοια του συστήματος καινοτομίας καθώς και το ρόλο του εθνικού συστήματος καινοτομίας για τις επιχειρήσεις.

- **Σε επίπεδο δεξιοτήτων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να είναι σε θέση να διατυπώνουν τα οφέλη και τους τρόπους ανάπτυξης καινοτομίας,
 - να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τον ρόλο και τις λειτουργίες του εθνικού συστήματος καινοτομίας.
- **Σε επίπεδο στάσεων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να αποδεχτούν την αναγκαιότητα ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτομιών για νέα προϊόντα και υπηρεσίες ως πρακτικές ανάπτυξης στην κλίμακα της μικρής επιχείρησης,
 - να αναγνωρίσουν και να τοποθετήσουν την επιχείρησή τους και τον ρόλο της εντός του συστήματος καινοτομίας.



Έννοιες – κλειδιά

- Ανάπτυξη καινοτομίας
- Συστήματα καινοτομίας
- Οφέλη ανάπτυξης καινοτομίας
- Επίπεδα εφαρμογής καινοτομίας
- Μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις



Σύντομη περιγραφή της ενότητας

Η παρουσίαση και συζήτηση γύρω από τα θέματα αυτής της ενότητας θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα επιμέρους αντικείμενα (υποενότητες):

Λόγοι, Τρόποι Ανάπτυξης και Εισαγωγής της Καινοτομίας

Στην υπο-ενότητα αυτή, επιχειρείται η τεκμηρίωση των λόγων για την ανάπτυξη ή την εισαγωγή καινοτομιών από πλευράς της επιτήρησης καθώς και των οφελών που μπορεί να προκύψουν από την υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών.

Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας

Στην εν λόγω υπο-ενότητα, παρουσιάζεται η έννοια του συστήματος καινοτομίας, ενώ εξετάζονται τα κύρια χαρακτηριστικά και του εθνικού συστήματος καινοτομίας.

3. Ανάπτυξη και Εφαρμογή της Καινοτομίας στις Μικρές Επιχειρήσεις

3.1. Λόγοι, Τρόποι Ανάπτυξης και Εισαγωγής της Καινοτομίας

Σήμερα, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός από ιδιαίτερα σοβαρούς λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση, και ιδιαίτερα μια μικρή σε μέγεθος επιχείρηση, θα έπρεπε να δώσει έμφαση στη καινοτομία και να επενδύσει στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων/υπηρεσιών. Ως ένας βασικός μοχλός ανάπτυξης της καινοτομίας σήμερα θεωρείται η διεύρυνση των αγορών και η παγκοσμιοποίηση (Soderquist κ.α., 2005). Διευρυμένες πλέον τάσεις, όπως οι πιέσεις για μείωση των τιμών των προϊόντων, η ανανέωση της γκάμας των προϊόντων αλλά και οι συχνά δομικές αλλαγές στη συμπεριφορά και στις προτιμήσεις των καταναλωτών εξαρτώνται, σε μεγάλο βαθμό, από την παγκοσμιοποίηση. Είτε πρόκειται για βιομηχανικούς πελάτες είτε για απλούς τελικούς καταναλωτές, η δυνατότητα της παγκόσμιας προσφοράς και αγοράς αγαθών οδηγεί σήμερα νομοτελειακά σε αυξημένες επιλογές, και έτσι, σε αυξημένη ζήτηση πολλών διαφορετικών προϊόντων (Schilling, 2005). Οι καινοτομίες σε προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες είναι λοιπόν αναγκαίες για μια επιχείρηση, προκειμένου εκείνη να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει σε μία υπερ-ανταγωνιστική αγορά, στην οποία, σε πολλούς τομείς, η προσφορά υπερσχύει της ζήτησης. Προκειμένου μια επιχείρηση να διακριθεί θα πρέπει να διαθέτει προϊόντα ή υπηρεσίες με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Τέτοια προϊόντα, είναι ικανά ώστε να τη βοηθήσουν να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό.

Μπορούν, όμως, να υπάρξουν πολλές κινητήριες δυνάμεις πίσω από την ανάγκη για καινοτομία (Soderquist κ.α., 2005). Οι δυνάμεις αυτές φυσικά έχουν διαφορετικό αντίκτυπο, ανάλογα με τον κάθε κλάδο δραστηριότητας, το μέγεθος της επιχείρησης ή και το τοπικό περιβάλλον της. Μάλιστα, μπορεί να είναι ξεχωριστές ανάλογα με την ιδιοσυγκρασία της κάθε μίας επιχείρησης. Παρόλα αυτά, σήμερα υπάρχουν κάποιοι ευρέως αποδεκτοί παράγοντες που αναγνωρίζονται από την βιβλιογραφία προϊόντων (Soderquist κ.α., 2005), ως εκείνοι που ωθούν κυρίως τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη της καινοτομίας.

- παγκόσμιος ανταγωνισμός,
- νέες ευκαιρίες για την καινοτόμο χρήση της τεχνολογίας,
- πίεση από τους πελάτες για μείωση τιμών,
- ανταγωνισμός σε όρους γνώσης,
- ανταγωνισμός σε ποιότητα και χρόνο.

Σε αυτή την ενότητα θα αναφερθούμε αναλυτικά και θα παρουσιάσουμε αυτούς τους πέντε παράγοντες, αρχίζοντας από την παγκοσμιοποίηση, η οποία και φαίνεται να είναι βασική και για τις υπόλοιπες δυνάμεις που προκαλούν την ανάγκη για καινοτομία σήμερα.

3.1.1. Παγκοσμιοποίηση

Αν από τη μία πλευρά, η παγκοσμιοποίηση συνεπάγεται ότι οι ελληνικές ή οι ευρωπαϊκές μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ εφεξής) πρέπει να ανταγωνιστούν με άλλες επιχειρήσεις από όλο τον κόσμο, από την άλλη, σημαίνει ότι θα μπορέσουν να εντοπίσουν και νέους πελάτες από την διευρυμένη παγκόσμια αγορά. Αυτό βέβαια απαιτεί νέες εμπορικές και επιχειρησιακές προσεγγίσεις, ενώ αυξάνει δραματικά την ανάγκη για διαφοροποίηση τόσο των προϊόντων όσο και των προσφερόμενων υπηρεσιών (Soderquist et al., 2005).

Ανάμεσα στο “χρυσό τρίγωνο” ποιότητας, κόστους και χρόνου, η παγκοσμιοποίηση μεταφράζεται ουσιαστικά στην ολοένα αυξανόμενη πίεση για ανταγωνισμό σε επίπεδο τιμών. Στη διαρκή προσπάθεια για τη μείωση του κόστους, η εφοδιαστική αλυσίδα (supply chain) έχει αλλάξει ριζικά και ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει σε αυτή την αλλαγή, είναι πλέον η δυνατότητα για προμήθειες εξαρτημάτων όχι μόνο από την τοπική αλλά και από την παγκόσμια αγορά. Έτσι λοιπόν, οι βιομηχανίες αναζητούν συνεχώς, και σε παγκόσμια πλέον κλίμακα, προμηθευτές που μπορούν να προσφέρουν καλύτερες τιμές, ταχύτερη παραγωγή και παράδοση με τις ίδιες προδιαγραφές ποιότητας σε σχέση με τους σημερινούς προμηθευτές τους (Schilling, 2005).

3.1.2. Δυνατότητα για Προμήθειες από την Παγκόσμια Αγορά

Στους βιομηχανικούς κλάδους, η δυνατότητα για την προμήθεια πρώτων υλών και μερών εξοπλισμού από όλη την παγκόσμια πλέον αγορά, έχει ως συνέπεια την άσκηση σημαντικών πιέσεων στις ευρωπαϊκές μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες πολύ συχνά λειτουργούν ως προμηθευτές, ως παραγωγοί ενδιάμεσων προϊόντων ή και ως υπεργολάβοι μεγάλων (πολυεθνικών) εταιρειών (Soderquist κ.α., 2005).

Αν οι μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι αυτές που πρώτες έρχονται αντιμέτωπες με τον εντεινόμενο παγκόσμιο ανταγωνισμό, οι προμηθευτές τους, οι ενδιάμεσοι παραγωγοί και οι υπεργολάβοι ανακαλύπτουν αυτήν την πραγματικότητα λόγω της διαφοροποιημένης στρατηγικής προμηθειών των πελατών τους, η οποία αναπτύσσεται πλέον σε παγκόσμια κλίμακα. Οι παγκόσμιες προμήθειες (Global Sourcing) μεταφράζονται σε παγκόσμιο ανταγωνισμό για τους προμηθευτές και βέβαια σε μία αυξημένη ανάγκη για καινοτομίες, προκειμένου αυτοί να ανταποκριθούν στη ζήτηση και να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες. Εκτός από την ανάγκη για καινοτομίες σε επίπεδο τεχνολογίας, η νέα κατάσταση απαιτεί και την ανάπτυξη διαδικασιών αναζήτησης τεχνολογικών πληροφοριών, τεχνολογικής αξιολόγησης, καθώς και της ικανότητας ολοκλήρωσης της τεχνολογίας, μέσω της πλήρους ενσωμάτωσης της στις μεθόδους διαχείρισης και στις οργανωτικές δομές της επιχείρησης (Soderquist κ.α., 2005).

3.1.3. Η Πίεση των Πελατών για Μείωση Τιμών

Όπως είδαμε παραπάνω, η παγκοσμιοποιημένη αγορά οδηγεί σε αυξημένο ανταγωνισμό τιμών. Ένας τρόπος προκειμένου να αντιμετωπισθεί αυτή η κατάσταση είναι η υιοθέτηση μίας τακτικής προμηθειών σε παγκόσμια κλίμακα (Soderquist κ.α., 2005). Η πίεση στις τιμές, προέρχεται επίσης από την αλλαγή της συμπεριφοράς των πελατών. Οι καλύτερα ενημερωμένοι καταναλωτές, με κριτική διάθεση, φαίνεται πως είναι λιγότερο πιστοί σε ένα επώνυμο προϊόν και περισσότερο ευαίσθητοι σε εκείνα τα χαρακτηριστικά που προσφέρει το κάθε προϊόν, όπως η τιμή, η ποιότητα και η εικόνα του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αλλάζουν συχνά προϊόντα (Soderquist et al., 2005).

Είναι προφανές, λοιπόν, ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσέξουν το σύνολο των οργανωσιακών τους λειτουργιών προκειμένου να μειώσουν τα κόστη. Αυτό μπορεί να γίνει εφικτό με πολλούς τρόπους, όπως για παράδειγμα με την καινοτόμο χρήση της τεχνολογίας, τη βελτίωση της παραγωγικότητας, αλλά και την ανάπτυξη νέων στρατηγικών ελέγχου του κόστους (π.χ. εφαρμογή νέων καινοτομικών προσεγγίσεων και μεθόδων μέτρησης του κόστους). Το ζήτημα του κόστους φαίνεται να είναι κεντρικής σημασίας και εκεί θα επικεντρώσουμε την προσοχή μας στις παραγράφους που ακολουθούν (Soderquist κ.α., 2005).

3.1.4. Ανταγωνισμός σε Γνώση

Οι νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν με τη πρόοδο της τεχνολογίας άλλαξαν ριζικά τόσο τα χαρακτηριστικά και τις προδιαγραφές των προϊόντων και των υπηρεσιών, όσο και τις μεθόδους σχεδιασμού τους. Πλέον, δεδομένης της ύπαρξης τεχνολογικών δυνατοτήτων για τη μεγάλη σε κλίμακα παραγωγή ειδών με μικρό κόστος, ο κρίσιμος παράγοντας στον συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών έχει μετατοπιστεί από το κεφάλαιο (πόροι) στη γνώση. Με τον τρόπο αυτό, η γνώση σήμερα αποτελεί το σημαντικότερο και ακριβότερο παράγοντα της παραγωγής. Η γνώση αυτή αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, προϊόντων και υπηρεσιών μέσω των οποίων ενσωματώνεται και διαμέσου των οποίων αποφέρει αξία για την επιχείρηση (Soderquist κ.α., 2005). Αντίστοιχα όμως, μπορεί να αποφέρει και άμεσα αξία, όπως όταν αυτή τυποποιείται και πιστοποιείται σε διπλώματα ευρεσιτεχνίας. Η διαχείριση τέτοιων δικαιωμάτων διανοητικού κεφαλαίου (π.χ. ευρεσιτεχνίες) μπορεί να συμβάλει ως ροή εσόδων (revenue stream) και να προσφέρει επιπλέον έσοδα για την επιχείρηση (Chesbrough, 2006).

3.1.5. Ανταγωνισμός σε Ποιότητα και Χρόνο

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η ποιότητα έχει γίνει ένα βασικό ανταγωνιστικό όπλο για επιχειρήσεις και οργανισμούς γενικότερα. Ένα μεγάλο μερίδιο ευθύνης για αυτή την αυξημένη σημασία πρέπει να αποδοθεί στις Ιαπωνικές βιομηχανίες, των οποίων τα προϊόντα, στο τέλος της δεκαετίας τους 1980, σε μερικές περιπτώσεις είχαν ποσοστά ατελειών (ελαττωμάτων) από 10 έως 100 φορές μικρότερα από ότι των Δυτικών ανταγωνιστών τους. Επρόκειτο για μία ξεκάθαρη στρατηγική ποιότητας, η οποία υποστηρίζεται από ισχυρή ηγεσία, συμμετοχική

διοίκηση, ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους μέτρησης και αξιολόγησης, στοιχεία, δηλαδή, που αποτελούν σήμερα αναγκαίες προϋποθέσεις για την επιτυχία κάθε επιχείρησης (Soderquist et al., 2005).

Η διαχείριση της ποιότητας απαιτεί προσεκτικό προγραμματισμό, λεπτομερή ανάλυση της σχέσης αιτίου-αιτιατού, και χρονοβόρο ανάπτυξη των επιθυμητών προτύπων ποιότητας και των αναγκαίων διαδικασιών υποστήριξης. Όταν οι αγορές απαιτούν νέα προϊόντα ολοένα και πιο γρήγορα, οι θεμέλιοι λίθοι της διαχείρισης ποιότητας χρειάζονται μετατροπές. Όπως υποστηρίζουν οι Soderquist κ.α., 2005, οι στρατηγικές που είναι βασισμένες στο χρόνο εστιάζουν στη συνολική μείωση του χρόνου που απαιτείται για να ολοκληρωθούν διάφορες δραστηριότητες, όπως η ανάπτυξη και το μάρκετινγκ νέων προϊόντων, η ανταπόκριση στις αλλαγές της ζήτησης των πελατών ή της παράδοσης ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας.

Μειώνοντας τον χρόνο, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση των πελατών και να αποκτήσουν πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους, οι οποίοι χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να ολοκληρώσουν τις ίδιες δραστηριότητες. Σε βιομηχανίες όπου ο κύκλος ζωής των προϊόντων είναι εξαιρετικά μικρός, όπως σε αυτή των ηλεκτρονικών υπολογιστών, η στρατηγική που βασίζεται στο χρόνο είναι μία συνθήκη απαραίτητη για την επιβίωση των επιχειρήσεων (Soderquist κ.α., 2005).

Παράδειγμα: Κύκλος Ζωής Ηλεκτρονικού Υπολογιστή

Ως παράδειγμα, ας σκεφτούμε τον κύκλο ζωής ενός μέσου ηλεκτρονικού υπολογιστή. Το 1998 αυτός ο κύκλος διαρκούσε, κατά μέσο όρο, έξι μήνες. Τους πρώτους δύο μήνες υπάρχει δυνατότητα κέρδους, τους επόμενους δύο μήνες ο υπολογιστής πωλείται σχεδόν σε τιμή κόστους και τους τελευταίους μήνες πωλείται σε τιμή κόστους ή και χαμηλότερα. Οι IBM, Hewlett Packard, Dell, Toshiba και άλλες επιχειρήσεις μάχονται ενάντια στο χρόνο για να μεγιστοποιήσουν το πλεονέκτημά τους και για να επιμηκύνουν την πρώτη φάση (φάση του κέρδους) όσο το δυνατόν περισσότερο.

Πηγή: Soderquist κ.α., 2005.

3.1.6. Νέες Ευκαιρίες για την Καινοτόμο Χρήση της Τεχνολογίας

Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου η τεχνολογία είναι πανταχού παρούσα, μια βασική κινητήρια δύναμη για καινοτομία είναι η πρόσβαση στη τεχνολογία και οι ευκαιρίες που προσφέρονται από την ενσωμάτωση και ολοκλήρωση των νέων τεχνολογιών στις τόσο ποικίλες επιχειρησιακές διαδικασίες, όσο και στην ίδια την καθημερινότητά τους. Κερδισμένες είναι οι επιχειρήσεις εκείνες που δημιουργούν και αναπτύσσουν τους πιο ευρηματικούς και καινοτόμους τρόπους για τη χρήση της νέας τεχνολογίας, προκειμένου να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία για τους πελάτες τους. Η καινοτόμος χρήση της τεχνολογίας μπορεί να αφορά τα προϊόντα και να βασίζεται σε λογικούς συνδυασμούς τεχνολογιών, όπως ισχύει στην περίπτωση του τηγανιού της Tefal (Soderquist κ.α., 2005).

Σημαντικό, επίσης, είναι και το ζήτημα της ενσωμάτωσης της νέας τεχνολογίας στις ίδιες τις επιχειρησιακές διαδικασίες, όπως στη χρηματο-οικονομική, τη λογιστική, το μάρκετινγκ, τις προμήθειες, τον έλεγχο ποιότητας κ.τ.λ. Η χρήση των υπολογιστών στη χρηματο-οικονομική διοίκηση προσφέρει νέες δυνατότητες, όπως για παράδειγμα την εφαρμογή αυτών των τεχνολογιών για την λήψη χρηματο-οικονομικών αποφάσεων, τη δημιουργία νέων λογιστικών και ελεγκτικών λογισμικών, έξυπνων συστημάτων επιχειρηματικής διάγνωσης, καθώς επίσης και τη μοντελοποίηση λογιστικών πληροφοριών και ολοκληρωμένων συστημάτων λογιστικού προγραμματισμού και στρατηγικού σχεδιασμού και διαχείρισης. Αυτά αποτελούν μερικά μόνο παραδείγματα της εντατικής χρήσης της νέας τεχνολογίας στη λογιστική και την ελεγκτική. Επίσης, σύμφωνα με τους Soderquist κ.α. (2005), η εφαρμογή των ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (Enterprise Resource Planning, ERPs) έχει και θα συνεχίσει να έχει, σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση των πρακτικών του επιχειρησιακού ελέγχου και στο ρόλο των λογιστικών δεδομένων στη διαμόρφωση της στρατηγικής διοίκησης.

3.2. Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας

Η έννοια του Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας – ΕΣΚ (*National Innovation System - NIS*) στηρίζεται στην παραδοχή ότι η καινοτομία είναι μια διαδικασία που αναπτύσσεται σε ένα σύστημα από παράγοντες, δομές και σχέσεις συνεργασίας και ανταγωνισμού ανάμεσα στους πρωταγωνιστές του. Η έννοια του Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας έχει αναπτυχθεί αρκετά στη βιβλιογραφία της πολιτικής για την Ε&Α (Freeman, 1987; Nelson, 1993; Lundvall, 1992; Patel and Pavitt, 1994; OECD, 1997). Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για το τι είναι το ΕΣΚ. Αυτοί οι ορισμοί μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με την ευρύτητα του πλαισίου αναφοράς τους. Οι περισσότερο ευρείς ορισμοί συγκαταλέγουν στο σύστημα καινοτομίας όλους εκείνους τους θεσμικούς παράγοντες και οργανισμούς που δημιουργούν, αναδιανέμουν και αξιοποιούν την καινοτομία, ενώ εκείνοι με περιορισμένο πλαίσιο αναφοράς προσδιορίζουν το σύστημα καινοτομίας ως ένα σύνολο που περιλαμβάνει οργανισμούς και ιδρύματα απευθείας συνδεδεμένα με την αναζήτηση και την αξιοποίηση καινοτομιών (π.χ. πανεπιστήμια, δημόσια ερευνητικά κέντρα, επιχειρήσεις).

Οι ειδικοί του χώρου υπογραμμίζουν ότι σκοπός ενός ΕΣΚ είναι να παρέχει το κατάλληλο εκείνο θεσμικό πλαίσιο ώστε να αναπτυχθεί η αλληλεπίδραση και κατά συνέπεια η διαδραστική μάθηση ανάμεσα στα μέλη του συστήματος. Τα μέλη του συστήματος μπορούν γενικά να κατηγοριοποιηθούν σε δυο μεγάλες ομάδες: σε παραγωγούς γνώσης⁽¹⁾ και σε χρήστες γνώσης (Lundvall, 1992). Και οι δύο αυτές κατηγορίες, είναι εξίσου σημαντικές για τη διαμόρφωση της καινοτομίας, την ανάπτυξη και διατήρηση της εθνικής ανταγωνιστικότητας.

Το σημαντικότερο ερώτημα που προκύπτει είναι το πώς μπορούμε να διαμορφώσουμε μια αποδοτική εθνική δομή από φορείς καινοτομίας, και πώς, παράλληλα, να κινητοποιήσουμε τη

1 Ο όρος γνώση συχνά μπορεί να χρησιμοποιηθεί διαζευκτικά και με τον όρο τεχνολογία

ροή πληροφορίας και γνώσης ανάμεσα τους, προκειμένου αυτοί να είναι σε θέση να παράγουν καινοτομία με αποτελεσματικότητα. Ένα ΕΣΚ αποτελείται στην πράξη από τρεις διαφορετικές κατηγορίες φορέων. Σε αυτό, μετέχουν:

- Πανεπιστήμια/Ερευνητικά ιδρύματα,
- Δομές μεταφοράς και εκκόλαψης γνώσης,
- Μικρομεσαίες επιχειρήσεις/Βιομηχανία.

Επίσης, ως μέλη του συστήματος πρέπει να θεωρηθούν οι κυβερνητικοί φορείς, η κεντρική κυβέρνηση καθώς και οι περιφερειακές διοικήσεις που διαδραματίζουν το ρόλο του συντονιστή ανάμεσα σε παραγωγούς καινοτομίας και χρήστες καινοτομίας υλοποιώντας κρατικές πολιτικές.

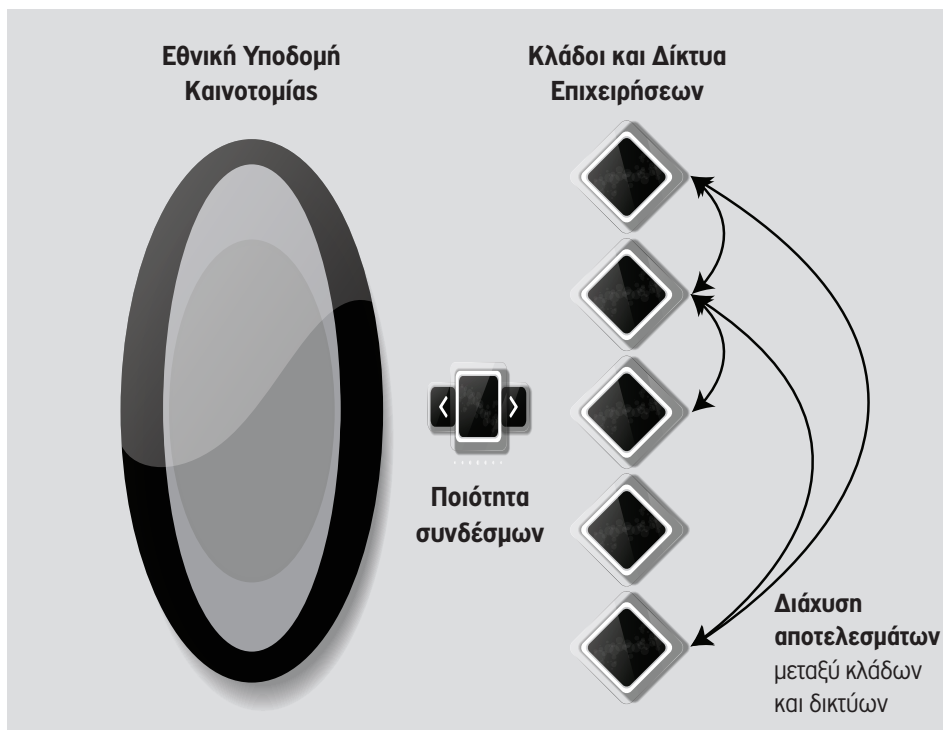
3.2.1. Προϋποθέσεις Ανάπτυξης Καινοτομίας

Οι Furman κ.α., (2002) μελετώντας τις έντονες διαφορές στις καινοτομικές επιδόσεις των κρατών, παρουσίασαν μια εμπειρική εξέταση των καθοριστικών εκείνων παραγόντων για την καινοτομικότητα. Εισήγαγαν έτσι, ένα νέο θεωρητικό πλαίσιο βασισμένο στην έννοια της εθνικής ικανότητας για καινοτομία (national innovative capacity). Η εθνική ικανότητα για καινοτομία ορίζεται ως η ικανότητα μιας χώρας να παράγει και να εμπορεύεται μια ροή καινοτόμων τεχνολογιών σε έναν μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει την έννοια της εθνικής ικανότητας για καινοτομία. Η εθνική ικανότητα για καινοτομία φαίνεται να βασίζεται σε:

- κοινές υποδομές για καινοτομία (π.χ. επενδύσεις σε βασική έρευνα),
- ύπαρξη κατάλληλων συνθηκών σε επίπεδο κλάδων και δικτύων επιχειρήσεων (π.χ. ικανή ζήτηση, συμπληρωματικότητα πόρων κ.λ.π.),
- την ύπαρξη ισχυρών συνδέσμων ανάμεσα στα παραπάνω (π.χ. σύνδεση μεταξύ παραγωγής και βασικής έρευνας).

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει τα στοιχεία που συνθέτουν την ικανότητα μιας οικονομίας να καινοτομεί (Porter and Stern, 1999). Σε αυτό, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις διαδικασίες αλληλεπίδρασης μεταξύ των επιχειρήσεων ή/και φορέων που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους καθώς και στη ποιότητα των συνδέσμων που τους διασυνδέουν.

Σχήμα 2: Στοιχεία που συνθέτουν την ικανότητα μιας οικονομίας να καινοτομεί



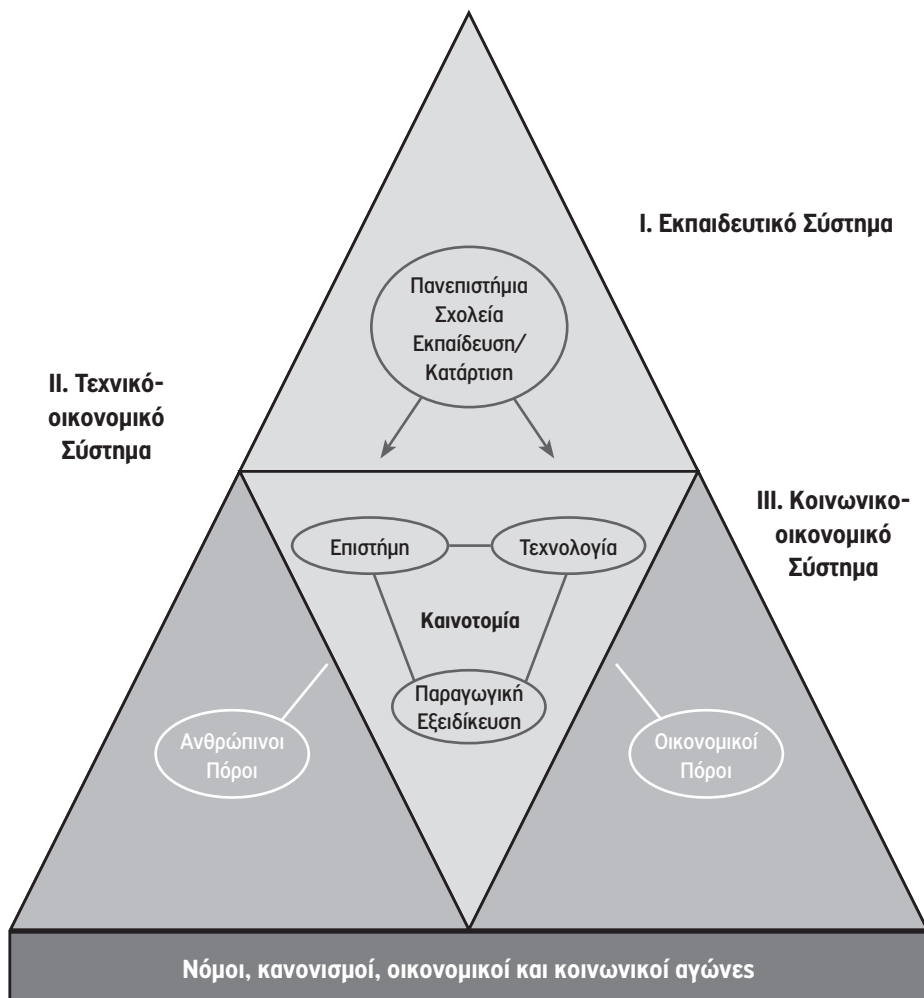
Πηγή: Porter and Stern, 1999, Προσαρμογή από Sodequist κ.α., 2005.

Καθώς οι σχέσεις παραγωγού-χρήστη καινοτομίας αναπτύσσονται σχεδόν σε κάθε περιοχική και βιομηχανικό κλάδο, η ιδέα της ύπαρξης ενός συστήματος καινοτομίας είναι αρκετά χρήσιμη για την ενθάρρυνση και την κινητοποίηση της περιφερειακής και κλαδικής ανταγωνιστικότητας, ενεργοποιώντας την αλληλεπίδραση και τη ροή ποιοτικής πληροφόρησης, γνώσης και τεχνολογίας ανάμεσα στους κύριους μετόχους του συστήματος καινοτομίας, τόσο σε περιφερειακό όσο και κλαδικό επίπεδο. Για παράδειγμα, ακολουθώντας την κατηγοριοποίηση κατά κλάδους παραγωγικής δραστηριότητας, μπορούμε να μιλήσουμε για κλαδικά συστήματα καινοτομίας (sectoral innovation systems), όπως το σύστημα καινοτομίας του κλάδου τροφίμων και ποτών, του κλάδου της πληροφορικής, της κλωστοϋφαντουργίας κ.λ.π. (Senker, 1996). Αντίστοιχα, εάν επιλέξουμε να αναφερθούμε στη κλίμακα του χώρου ως κριτήριο διάκρισης, τότε μπορούμε να μιλήσουμε για περιφερειακά συστήματα καινοτομίας (regional innovation systems).

Παράλληλα με τις παραπάνω αναλυτικές διακρίσεις, πρέπει να επισημάνουμε ότι τα ίδια τα συστήματα καινοτομίας, μπορούν να αναλυθούν περαιτέρω στα διακριτά υποσυστήματα που τα απαρτίζουν. Αυτή τη περαιτέρω ανάλυση επιχειρεί να οπτικοποιήσει το παρακάτω σχήμα. Εκεί, γίνεται εμφανής αυτή η διάκριση. Τέτοια συστήματα μπορεί να είναι το Εκπαιδευτικό Σύστημα, το τεχνικο-οικονομικό και φυσικά το ευρύτερο Κοινωνικοοικονομικό Σύστημα. Και πάλι,

πρέπει να επισημάνουμε ότι τα ιδιосуγκρασιακά στοιχεία του συστήματος καινοτομίας έχουν ως συνέπεια κάθε ένα από αυτά να αναλύονται σε πολλά διαφορετικά μεταξύ τους στοιχεία.

Σχήμα 3: Τα υποσυστήματα ενός Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας



Πηγή: Institut de research pour le development, 1999.

ΕΝΟΤΗΤΑ 4

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ



Στόχος

Στόχος αυτής της ενότητας είναι:

- Η ενημέρωση-πληροφόρηση αναφορικά με τη σχέση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας με αναφορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις,
- Η κατανόηση των στρατηγικών, των εμποδίων καθώς και των εργαλείων χρηματοδότησης.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι:

- **Σε επίπεδο γνώσεων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να αναγνωρίζουν τη σύνδεση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας με αναφορά στη στρατηγική, τα εμπόδια, τους καταλύτες και τα εργαλεία χρηματοδότησης,
 - να κατανοήσουν τις διαδικασίες διαχείρισης της καινοτομίας στις μικρές επιχειρήσεις, τα εργαλεία και τις απαιτούμενες δεξιότητες,
 - να κατανοήσουν τον ρόλο της καινοτομίας ως στρατηγικής για την επιχείρηση
 - να ενημερωθούν για τους τρόπους χρηματοδότησης της καινοτομίας.
- **Σε επίπεδο δεξιοτήτων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να μπορούν να αναζητούν τους κατάλληλους πόρους για την ανάπτυξη προγραμμάτων καινοτομίας καθώς και τις κατάλληλες πηγές χρηματοδότησης των έργων καινοτομίας.

- **Σε επίπεδο στάσεων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να είναι σε θέση αναγνωρίσουν, να διατυπώσουν και να υιοθετήσουν τις κατάλληλες στρατηγικές για να αναπτύξουν προγράμματα καινοτομίας στην επιχείρηση.



Έννοιες – κλειδιά

- Επιχειρηματικότητα
- Η καινοτομία στις ελληνικές επιχειρήσεις
- Στρατηγική καινοτομίας
- Εμπόδια ανάπτυξης καινοτομίας
- Εργαλεία χρηματοδότησης



Σύντομη περιγραφή της ενότητας

Η παρουσίαση και συζήτηση γύρω από τα θέματα αυτής της ενότητας θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα επιμέρους αντικείμενα (υποενότητες):

Η Καινοτομία στις Ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Στην υπο-ενότητα αυτή, επιχειρείται η παρουσίαση της παρούσας κατάστασης αναφορικά με τις επιδόσεις των ελληνικών πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων όσον αφορά στην καινοτομία.

Στρατηγική Ανάπτυξης Καινοτομίας

Στην εν λόγω υπο-ενότητα, εξετάζονται τα βασικά σημεία για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής για την καινοτομία, από την πλευρά της πολύ μικρής ή μικρής επιχείρησης.

Εμπόδια στην Ανάπτυξη Καινοτομίας

Παρουσιάζονται τα προβλήματα που μπορούν να εμφανιστούν ως εμπόδια στη διαδικασία ανάπτυξης καινοτομίας από τη μικρή επιχείρηση.

Εργαλεία Χρηματοδότησης Καινοτομίας

Γίνεται μια αναλυτική παρουσίαση των εργαλείων χρηματοδότησης της καινοτομίας.

4. Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα

4.1. Η Καινοτομία στις Ελληνικές Πολύ Μικρές και Μικρές Επιχειρήσεις

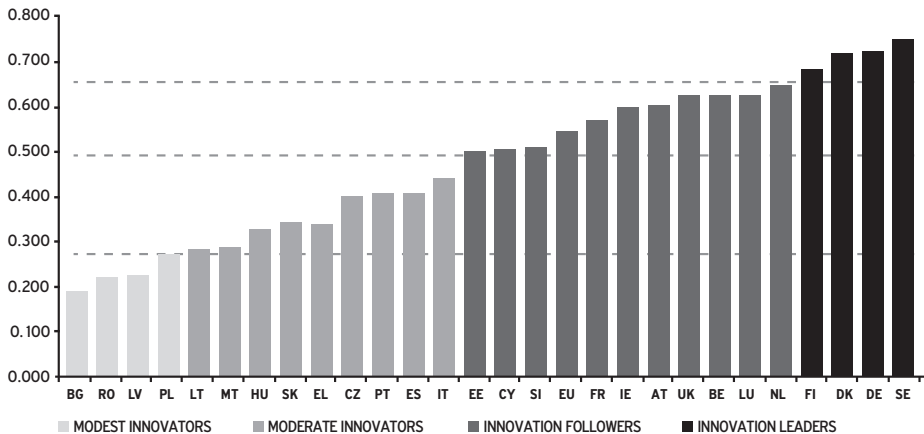
Οι επιδόσεις καινοτομίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) βελτιώθηκαν από έτος σε έτος, παρά την συνεχιζόμενη οικονομική κρίση, αλλά το χάσμα καινοτομίας μεταξύ των κρατών μελών εξακολουθεί να διευρύνεται. Αυτό προκύπτει από τον πίνακα επιδόσεων της Ένωσης για την καινοτομία του 2013, μια κατάταξη των κρατών μελών της Ε.Ε. που εκδίδεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Ενώ οι πλέον καινοτόμες χώρες βελτίωσαν περαιτέρω τις επιδόσεις τους, άλλες δεν σημειώνουν καθόλου πρόοδο. Η συνολική κατάταξη στην Ε.Ε. παραμένει σχετικά σταθερή με τη Σουηδία στην κορυφή, ακολουθούμενη από τη Γερμανία, τη Δανία και τη Φινλανδία. Η Εσθονία, η Λιθουανία και η Λετονία είναι οι χώρες που σημείωσαν τη μεγαλύτερη βελτίωση από το περασμένο έτος. Ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες ανάπτυξης της καινοτομίας στην ΕΕ αποτελούν η δραστηριότητα των μικρών επιχειρήσεων, η εμπορική εκμετάλλευση των καινοτομιών, καθώς και τα προηγμένα ερευνητικά συστήματα. Ωστόσο, η μείωση των επενδύσεων των επιχειρήσεων και των επενδύσεων σε κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου κατά τα έτη 2008-2012 επηρέασε αρνητικά τις επιδόσεις στον τομέα της καινοτομίας⁽¹⁾.

Από τους σημαντικότερους παράγοντες για την ανταγωνιστικότητα τόσο των επιχειρήσεων, των περιφερειών, όσο και των ίδιων των κρατών δεν είναι άλλος από την καινοτομία, την ικανότητά τους για μάθηση αλλά και τη δημιουργία νέας γνώσης. Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, η Ελλάδα, δυστυχώς, παρουσιάζει σημαντική υστέρηση σε αυτούς τους τομείς (Innovation Union Scoreboard, EU, 2013). Η Ελλάδα κατατάσσεται σημαντικά κάτω από τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο αναφορικά με τις επιδόσεις της στην καινοτομία, ενώ οι ελληνικές επιχειρήσεις υστερούν σημαντικά τόσο αναφορικά με την ικανότητά τους για παραγωγή νέας γνώσης, όσο και στη συνολική ανταγωνιστικότητά τους σε σχέση με τις επιχειρήσεις των κρατών-μελών της ΕΕ, γεγονός που συνεπάγεται αδυναμία ανάπτυξης και κερδοφορίας. Ειδικότερα, οι επιδόσεις της Ελλάδας αναφορικά με την καινοτομία υστερούν σημαντικά σε σχέση με το μέσο όρο της ΕΕ27 (παρακάτω Σχήμα) αν και ο ρυθμός βελτίωσης τους φαίνεται να είναι πάνω από τον αντίστοιχο μέσο όρο της ΕΕ27. Οι δείκτες με τη χαμηλότερη επίδοση αφορούν στη διανοητική ιδιοκτησία, την ευρωζωνική διείσδυση, τη δια βίου μάθηση, τις δαπάνες των επιχειρήσεων για έρευνα και τα κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου στο στάδιο εκκίνησης. Οι δείκτες που υπερβαίνουν,

1. Διαθέσιμο στο http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-274_en.htm

έστω ελάχιστα, το μέσο όρο της ΕΕ27 είναι οι ακαδημαϊκές επιδόσεις των νέων, η δημόσια χρηματοδότηση για την καινοτομία και η οργανωτική καινοτομία.

Σχήμα 4: Innovation Union Scoreboard, EU, 2013



Πηγή: Innovation Union Scoreboard 2013. Σημείωση: Ο Συνολικός Δείκτης Καινοτομίας αποτελεί μια σύνθεση 29 δεικτών που απεικονίζουν τα κράτη μέλη της ΕΕ σε μια κλίμακα από 0, ελάχιστη επίδοση μέχρι τη μέγιστη του 1.

Η υστέρηση αυτή μπορεί να ερμηνευτεί από κάποια δομικά χαρακτηριστικά της ελληνικής περίπτωσης, όπως η διαχρονική έλλειψη ιδιωτικών επενδύσεων σε Έρευνα & Ανάπτυξη, η ανεπάρκεια σχέσεων μεταξύ Πανεπιστημίων και επιχειρηματικού κόσμου, ο υψηλός βαθμός γραφειοκρατίας, η έλλειψη δομών υποστήριξης της καινοτομίας μικρής και μεσαίας κλίμακας (π.χ. υποστήριξη νέων μορφών συνεργασίας μικρών επιχειρήσεων), καθώς και τα σοβαρά προβλήματα υποδομών σε θέματα επάρκειας επιστημονικού προσωπικού και συστημάτων εκπαίδευσης που δε συνδέονται με τις ανάγκες της αγοράς. Στοιχεία από το πρόσφατο Innovation Union Scoreboard (EU, 2013) δείχνουν πως κατά τα τελευταία πέντε έτη, η καινοτομική επίδοση των επιχειρήσεων έχει επιδεινωθεί σημαντικά λόγω της έλλειψης χρηματοδότησης των επενδύσεων, της μείωσης των δαπανών για Ε&Α (-4,5%) και των ελλείψεων σε δαπάνες για καινοτομία (-22,7%).

Αναφορικά με τις ποιοτικές συνθήκες καινοτομίας, φαίνεται ότι στο μικροεπίπεδο των ΜΜΕ, η κατάσταση είναι πιο θετική. Όσον αφορά στις ΜΜΕ που καινοτομούν εσωτερικά, που χρησιμοποιούν οργανωσιακές καινοτομίες ή άλλες μη-τεχνολογικές μεθόδους καινοτομίας, η Ελλάδα βρίσκεται σε συγκριτικά καλή θέση. Το γεγονός αυτό ερμηνεύει την προσπάθεια των ΜΜΕ στην Ελλάδα να καινοτομούν όχι βασισμένες σε τεχνολογία και Ε&Α. Σε κάθε περίπτωση οι ΜΜΕ στην Ελλάδα δεν επενδύουν σε Ε&Α, ενώ επίσης οι συνολικές επιδόσεις τους σε καινοτομικές συνεργασίες δεν είναι υψηλές. Πιθανόν αντλούν εισροές από ετερόκλητες πηγές γνώσης και πληροφοριών, όπως η αγορά του εξωτερικού και πιθανόν από δημόσια

ερευνητικά κέντρα. Τέλος, ουσιαστικά απουσιάζει με βάση τον ανάλογο υποδείκτη, η κουλτούρα δια βίου μάθησης, όπου η Ελλάδα είναι ουραγός της κατάταξης. Σύμφωνα με την απόλυτη βαθμολογία, η Ελλάδα είναι στο 10% του μέσου όρου της Ε.Ε. και στο 4% περίπου του ηγέτη. Αυτό αποδεικνύει το κενό που έχει να καλυφθεί, μιας και η δια βίου μάθηση θεωρείται βασικός παράγοντας καινοτομίας και επιχειρηματικότητας.

Αναφορικά με τον ρυθμό μεταβολής των δεικτών καινοτομίας για την Ελλάδα, σύμφωνα με τα πρόσφατα στοιχεία του **Innovation Union Scoreboard (2013)**, **σημαντική ανάπτυξη εμφανίζεται σε νέα σχέδια για προϊόντα**. Επίσης, αυξάνονται οι επιδόσεις του συστήματος Ε&Α και πιο συγκεκριμένα, τόσο ο αριθμός όσο και η ποιότητα των επιστημονικών δημοσιεύσεων καθώς και τα έσοδα από ευρεσιτεχνίες στο εξωτερικό. Παράλληλα, αυξάνεται ο αριθμός των ατόμων μεταξύ 30–34 ετών που είναι κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Σημαντικό πρόβλημα εμφανίζεται στο ρυθμό μείωσης των εξαγωγών σε υπηρεσίες έντασης γνώσης. Πράγμα που ενδεχομένως να συνδέεται με την αύξηση της μετανάστευσης από άτομα με αυξημένα προσόντα και υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης, εξαιτίας της κρίσης. Τέλος, σημαντική μείωση παρατηρείται στις επενδύσεις κεφαλαίου επιχειρηματικού κινδύνου (Venture Capital).

Όπως επισημαίνει πρόσφατη έκθεση πολιτικής του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (2011) αναφορικά με τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, εξέχουσα θέση ανάμεσα στους παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος κατέχει το σημαντικό έλλειμμα επιχειρηματικής κουλτούρας στην Ελλάδα. Η έκθεση υποστηρίζει πως το πρόβλημα προέρχεται κυρίως από την περιορισμένη σε έκταση αλλά και σε ποιότητα, εκπαίδευση που λαμβάνουν οι νέοι σε αυτό το πεδίο. Το έλλειμμα διευρύνεται από την έλλειψη εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια του εργασιακού βίου, όχι μόνο για τους εργαζόμενους, αλλά και για τους επιχειρηματίες. Η -συνήθως απατηλή- αίσθηση επάρκειας γνώσεων και δεξιοτήτων του αυτοδίδακτου, δεν επαρκεί στις περισσότερες των περιπτώσεων για να αντιμετωπίσει το πλήθος των ραγδαίων αλλαγών σε οποιαδήποτε παραγωγική διαδικασία που προκαλούνται και διαχέονται από την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας.

Η χαμηλού επιπέδου επιχειρηματική κουλτούρα αντικατοπτρίζεται με τον πλέον έντονο τρόπο στα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα, όπως αυτά προκύπτουν από την ετήσια έρευνα του Global Entrepreneurship Monitor (GEM), η οποία διεξάγεται στη χώρα μας από το Ι.Ο.Β.Ε. Σύμφωνα με αυτή, τα έξι βασικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα που παρεμποδίζουν την ανάπτυξή της είναι:

- η εκτίμηση ότι σπανίζουν οι επιχειρηματικές ευκαιρίες,
- ο προσανατολισμός των νέων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών προς την τελική κατανάλωση,
- ο κεντρικός ρόλος της οικογένειας στη χρηματοδότηση νέων εγχειρημάτων,
- ο μεγάλος φόβος της αποτυχίας,
- η ανεπάρκεια του εκπαιδευτικού συστήματος και
- η αμφίθυμη στάση της ελληνικής κοινωνίας απέναντι στην επιχειρηματικότητα.

Θα πρέπει να είναι σαφές ότι, *οι επιχειρήσεις είναι που σε τελευταία ανάλυση καινοτομούν*. Από την άλλη όμως μεριά, η δραστηριότητα των επιχειρήσεων επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από την αλληλεπίδραση μεταξύ των υποσυστημάτων που απαρτίζουν το Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας, εντός του οποίου αναπτύσσεται και εμπορευματοποιείται η καινοτομία. Με άλλα λόγια, η ικανότητα των επιχειρήσεων να καινοτομούν επηρεάζεται από τρεις κρίσιμες κατηγορίες δημόσια διαθέσιμων αγαθών και πόρων:

- τη βασική επιστημονική/τεχνολογική έρευνα,
- τους χρηματοδοτικούς μηχανισμούς,
- τη δεξαμενή ικανού ανθρώπινου δυναμικού καθώς και
- από την ποιότητα των μηχανισμών διασύνδεσης, των φορέων και θεσμών που λειτουργούν ως γέφυρες ανάμεσα στη δημόσια σφαίρα και τις ιδιωτικές λειτουργίες.

Αξιολογώντας το Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας στη χώρα μας, οι Σπανός και Βουδούρη (2010) τονίζουν ότι είναι κατακερματισμένο και διακρίνεται από την έλλειψη μιας κοινής συνισταμένης που να κατευθύνει συντονισμένα τη δράση των φορέων που το απαρτίζουν. Κίνητρα και πολιτικές για καινοτομία υπάρχουν, αξιολογούνται και ανανεώνονται, αλλά η αποτελεσματικότητα τους μειώνεται από την έλλειψη ολοκλήρωσης και εστίασης σε μια ενιαία στρατηγική που περιλαμβάνει ως άξονά της, την καινοτομία.

Η βασική και εφαρμοσμένη έρευνα στην Ελλάδα χρηματοδοτείται πρωτίστως από το κράτος και την Ε.Ε., αν και οι σχετικές δαπάνες υπολείπονται κατά πολύ του μέσου όρου της Ε.Ε. Η έρευνα αυτή υλοποιείται κυρίως από τα ερευνητικά ιδρύματα και την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Οι επιχειρήσεις, υστερούν σημαντικά σε δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης. Επιπλέον, τα ερευνητικά αποτελέσματα που προκύπτουν συνήθως (αν και όχι πάντα) δεν αξιοποιούνται καθώς η διασύνδεση της έρευνας με την παραγωγή δεν είναι αρκετά αναπτυγμένη. Παρά ταύτα, γίνονται σημαντικά βήματα προς τόσο τη βελτίωση της ποιότητας των αποτελεσμάτων, όσο και αναφορικά με τη βελτίωση των μηχανισμών διασύνδεσης και διάχυσης της τεχνολογικής γνώσης. Εντούτοις, το χρηματοδοτικό κεφάλαιο υψηλού κινδύνου ως θεσμός αλλά και ως νοσοτροπία προσανατολισμένη προς την ανάληψη κινδύνου, επίσης δεν είναι επαρκώς ανεπτυγμένο. Παράλληλα, το ανθρώπινο κεφάλαιο -ο σημαντικότερος ίσως πόρος του εθνικού συστήματος καινοτομίας- αντιμετωπίζει το ζήτημα της υπο-αξιοποίησης στο εσωτερικό της χώρας. Σε αυτό το πλαίσιο, η τυπική ελληνική επιχείρηση αντιμετωπίζει ισχυρά συστημικά εμπόδια στην προσπάθειά της να καινοτομήσει.

4.2. Στρατηγική Ανάπτυξης Καινοτομίας

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζουμε τέσσερις τυπικές μορφές στρατηγικών καινοτομίας. Αυτές έχουν τυποποιηθεί για πρώτη φορά από τους Raymond Miles and Charles Snow (1978) και παραμένουν ακόμη και σήμερα κεντρικές, όσον αφορά στην κατανόηση των στρατηγικών επιλογών καινοτομίας για την επιχείρηση και την ανάπτυξη διαμορφωμένων προτάσεων στρατηγικής, ως απάντηση των επιχειρήσεων στις διαρκείς αλλαγές στην τεχνολογία ή τις αγορές.

Οι επιλογές που παρουσιάζονται εδώ παραμένουν κυρίαρχες όσον αφορά στη θεωρία για τη στρατηγική καινοτομίας. Οι τυποποιημένες αυτές στρατηγικές είναι οι παρακάτω:

- Ηγετική Στρατηγική (Leader Strategy),
- Αμυντική Στρατηγική (Defender Strategy),
- Στρατηγική Εξόρυξης (Prospector Strategy),
- Στρατηγική Ανάλυσης (Analyzer Strategy),
- Στρατηγική Ανάδρασης (Reactor Strategy).

4.2.1. Ηγετική Στρατηγική

Αναφέρεται σε μια επιχείρηση που είναι κυρίαρχη στην ανάπτυξη τεχνολογίας, προϊόντων, στην ανάπτυξη της αγοράς και την εμπορευματοποίηση, ακόμη και εάν ένα συγκεκριμένο προϊόν δεν είναι επικερδές. Γενικός στόχος αυτής της στρατηγικής είναι η επιχείρηση να είναι η πρώτη στην αγορά με οποιαδήποτε καινοτομία.

4.2.2. Αμυντική Στρατηγική

Υιοθετείται από μια επιχείρηση που εισαγάγει στην αγορά ένα σύνολο προϊόντων τα οποία και προστατεύει με οποιονδήποτε τρόπο, όχι απαραίτητα μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων.

4.2.3. Στρατηγική Εξόρυξης

Αναφέρεται σε μια επιχείρηση που είναι πρωτοπόρα στην ανάπτυξη της τεχνολογίας, των προϊόντων και την εμπορευματοποίησή τους, ακόμη και αν ένα προϊόν δεν οδηγήσει σε κέρδη. Γενικός στόχος τους είναι να είναι η πρώτη στην αγορά με κάποια συγκεκριμένη καινοτομία.

4.2.4. Στρατηγική Ανάλυσης

Αναφέρεται σε μια επιχείρηση, η οποία ακολουθεί μια μιμητική στρατηγική για την καινοτομία, όπου ο στόχος είναι να φτάσει στην αγορά με ένα ισοδύναμο ή ελαφρώς καλύτερο προϊόν πολύ γρήγορα, όταν κάποιος άλλος εισαγάγει στην αγορά ένα νέο προϊόν, χωρίς να είναι η ίδια η επιχείρηση πρώτη στην αγορά με νέα προϊόντα ή τεχνολογίες. Μερικές φορές ονομάζεται στρατηγική μίμησης ή γρήγορης ακολουθίας.

4.2.5. Στρατηγική Ανάδρασης

Περιγράφει την επιχείρηση εκείνη που δεν έχει μια συνεκτική στρατηγική για καινοτομία. Αναπτύσσουν μόνο νέα προϊόντα, όταν είναι απολύτως απαραίτητο από την κατάσταση του ανταγωνισμού.

4.3. Εμπόδια κατά την Ανάπτυξη Καινοτομίας

Τα προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν κατά την πορεία ανάπτυξης της καινοτομίας από μια μικρή επιχείρηση μπορεί να αναφέρονται τόσο σε εγγενή προβλήματα που αντιμετωπίζουν

όλες οι επιχειρήσεις και ο κλάδος (ή ιδιαίτερα οι μικρές σε μέγεθος επιχειρήσεις) ή άλλοτε να αναφέρονται σε εστιασμένα θέματα που αφορούν αποκλειστικά την ίδια τη διαδικασία της ανάπτυξης καινοτομίας. Αναφορικά με την πρώτη κατηγορία προβλημάτων μπορούν να παρουσιαστούν τα παρακάτω θέματα:

- απαιτήσεις σε κεφάλαια,
- νομικά εμπόδια: διοικητικές δυσκολίες και γραφειοκρατία κατά την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας ή/και κατά τη λειτουργία της επιχείρησης,
- δυσκολίες που προέρχονται από το ύψος της φορολογίας και τις κοινωνικές-ασφαλιστικές επιβαρύνσεις,
- έλλειψη ανεπτυγμένων συμβουλευτικών δομών υποστήριξης της καινοτομίας για μικρές επιχειρήσεις,
- έντονος ανταγωνισμός,
- έλλειψη υποδομών,
- στρατηγικά εμπόδια από ολιγοπωλιακές δομές,
- πολιτισμικά εμπόδια κ.ά.

Επιπλέον, όσον αφορά στα προβλήματα της δεύτερης κατηγορίας -εμπόδια δηλαδή που αναφέρονται αποκλειστικά στη διαχείριση των προσπαθειών για καινοτομία-, μπορεί κάποιος να προσθέσει τα παρακάτω:

- έλλειψη χρηματοδότησης,
- έλλειψη υποστηρικτικών δομών,
- έλλειψη κουλτούρας και καινοτόμου επιχειρηματικότητας,
- γραφειοκρατία,
- ασαφές θεσμικό πλαίσιο,
- ελλιπής ενημέρωση για χρηματοδοτικές πηγές,
- έντονος ανταγωνισμός,
- φόβος για την αποτυχία.

4.4. Εργαλεία Χρηματοδότησης της Καινοτομίας

Παρακάτω παρουσιάζουμε αναλυτικά μια ποικιλία από διαφορετικά εργαλεία χρηματοδότησης της καινοτομίας. Το κάθε ένα από αυτά έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά που το κάνουν καταλληλότερο (ή όχι) για αντίστοιχες επιχειρήσεις.

4.4.1. Ιδιώτες, Συνεργάτες και Προμηθευτές

Χρηματικοί πόροι του ίδιου του επιχειρηματία, καθώς και χρηματοδότηση προερχόμενη από μέλη της οικογένειάς του και άλλους ιδιώτες, είναι μία πολύ καλή αρχή. Οι πιθανοί συνεργά-

τες/εταίροι μπορούν να προσφέρουν τεχνογνωσία ή επιχειρηματική εμπειρία, καθώς και τις σχέσεις τους με προμηθευτές, πελάτες και άλλους εμπλεκόμενους φορείς.

4.4.2. Μετοχικό Κεφάλαιο αποτελούμενο από Κοινές Μετοχές (Common Equity Capital)

Σε αυτήν την περίπτωση χρηματοδότησης, οι μέτοχοι αγοράζουν κοινές μετοχές της επιχείρησης. Αναλαμβάνουν το μεγαλύτερο κίνδυνο στο όλο εγχείρημα, καθώς οι αξιώσεις τους είναι κατώτερες όλων των υπολοίπων.

4.4.3. Μετοχικό κεφάλαιο αποτελούμενο από προνομιούχες μετοχές (Quasi Equity Capital)

Σε αυτήν την περίπτωση χρηματοδότησης, οι προνομιούχες μετοχές αποτελούν εμπράγματα αξιώσεις που δίνουν στους μετόχους το δικαίωμα να λάβουν προκαθορισμένα μερίσματα. Είναι πιο ασφαλείς συγκριτικά με τις κοινές μετοχές. Ένα πλεονέκτημα αυτού του τρόπου χρηματοδότησης για τον καινοτόμο-επιχειρηματία, είναι ότι οι μέτοχοι δεν έχουν καμία επιρροή και εμπλοκή στον τρόπο διοίκησης της εταιρείας.

4.4.4. Τραπεζική Χρηματοδότηση

Σε αυτήν την περίπτωση χρηματοδότησης, οι Τράπεζες παρέχουν χρηματοδότηση υπό τη μορφή βραχυπρόθεσμων δανείων ή άλλων πιστοληπτικών προϊόντων. Για δάνεια με μεγάλη χρονική περίοδο εξόφλησης, συνήθως απαιτούν αποδεδειγμένες υψηλές χρηματοδοτικές αποδόσεις.

4.4.5. Κεφάλαια για την Αναχρηματοδότηση Δανείων (Debt Capital)

Πρόκειται για τον δανεισμό κεφαλαίου για την κάλυψη υποχρέωσης τακτικής πληρωμής τόκων. Χρηματοδοτικοί οργανισμοί που παρέχουν κεφάλαια υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital firms). Αυτοί οι οργανισμοί δημιουργήθηκαν και λειτουργούν κυρίως για την χρηματοδότηση καινοτομιών. Τα σημαντικότερα μειονεκτήματα είναι ότι αναμένουν υψηλές αποδόσεις επί της επένδυσης, ενώ συχνά απαιτούν την εμπλοκή και συμμετοχή τους στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων.

4.4.6. Ενοικίαση Κεφαλαίου (Lease capital)

Σε μία τέτοια συμφωνία, μία επιχείρηση νοικιάζει εξοπλισμό από μία άλλη επιχείρηση για κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (συχνά για ένα ή περισσότερα έτη).

4.4.7. Κρατική (Δημόσια) Χρηματοδότηση και Επιχορηγήσεις

Εκτός από την Ε.Ε., σχεδόν όλες οι κυβερνήσεις έχουν δημιουργήσει υπηρεσίες/φορείς ανάπτυξης και χρηματοδότησης των ΜΜΕ. Τα σημαντικότερα μειονεκτήματα είναι η σχετικά περιορισμένη διαθεσιμότητα των πόρων και ο μεγάλος βαθμός γραφειοκρατίας των διαδικασιών. Τα κεφάλαια από το κράτος και άλλους εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς μπορούν να

έχουν τη μορφή επιχορηγήσεων, εγγυήσεων, επιδοτούμενων δανείων ή ακόμα και χρηματικών βραβείων.

4.4.8. Επιχειρηματικοί Άγγελοι

Οι επιχειρηματικοί άγγελοι είναι, κατά βάση, ιδιώτες επενδυτές οι οποίοι επενδύουν χρήματα και διαθέτουν χρόνο, εμπειρία και τεχνογνωσία σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις που παρουσιάζουν προοπτικές ανάπτυξης. Συχνά, τα άτομα αυτά έχουν μεγάλη εμπειρία σε θέματα που σχετίζονται με την διοίκηση και την οργάνωση επιχειρήσεων, την ορθολογική διαχείριση επιχειρησιακών πόρων, καθώς και το μάρκετινγκ. Οι επιχειρηματικοί άγγελοι, συνήθως, είναι μέτοχοι ή ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, διευθυντικά στελέχη εταιριών ή σύμβουλοι επιχειρηματικού σχεδιασμού, αλλά και συνταξιούχοι πρώην σύμβουλοι επιχειρήσεων.

Ο ρόλος τους στην επιχείρηση με την οποία συνεργάζονται είναι διττός: από τη μια είναι επενδυτές που επενδύουν τα κεφάλαιά τους, και από την άλλη έχουν ενεργό ρόλο στην επιχείρηση αυτή, είτε μετέχοντας στο διοικητικό συμβούλιο παρέχοντας ανεπίσημα συμβουλευτικές υπηρεσίες είτε, σε ορισμένες περιπτώσεις, δουλεύοντας σε αυτήν υπό καθεστώς μερικής απασχόλησης. Ως εκ τούτου, το κίνητρο ενός επιχειρηματικού αγγέλου μπορεί να ξεκινά από την απλή αποκόμιση οικονομικού οφέλους και να φτάνει στην προσφορά στο κοινωνικό σύνολο ή την τοπική κοινωνία στην οποία διαμένουν.

4.4.9. Κεφάλαιο Επιχειρηματικών Συμμετοχών ή Επιχειρηματικά Κεφάλαια (Venture Capital)

Αυτή η περίπτωση χρηματοδότησης αναφέρεται σε μεσο-μακροπρόθεσμες επενδύσεις υψηλής απόδοσης και υψηλού κινδύνου με συμμετοχή στα ίδια κεφάλαια νέων ή ταχέως αναπτυσσόμενων μη εισηγμένων επιχειρήσεων. Εναλλακτικά, μπορούμε να ορίσουμε τα Venture Capital ως έναν τρόπο χρηματοδότησης της ίδρυσης, ανάπτυξης ή εξαγοράς μιας εταιρείας, βάσει του οποίου ο επενδυτής αποκτά τμήμα του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας ως αντάλλαγμα για την παροχή χρηματοδότησης. Το Venture Capital είναι μια σχετικά νέα μορφή χρηματοδότησης που πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ, μετά το δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Στην Ελλάδα, αρχίζει να αναπτύσσεται από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Το Venture Capital στηρίζει τις ανάγκες δυναμικών και γρήγορα αναπτυσσόμενων εταιρειών που χρειάζονται ίδια κεφάλαια για να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξή τους.

Η κεφαλαιακή ενίσχυση μιας εταιρείας είναι δυνατή τόσο σε αρχικό στάδιο, με τα επανομαζόμενα κεφάλαια σποράς ή εκκίνησης (bootstrapping), όσο και σε μεταγενέστερο μέσω των κεφαλαίων ανάπτυξης ή εξαγοράς. Οι αποδόσεις στις οποίες αποβλέπουν οι εταιρείες Venture Capital είναι ανάλογες του επιχειρηματικού κινδύνου που αναλαμβάνουν. Επιπλέον, το Venture Capital χρησιμοποιείται συχνά και στην περίπτωση μεταβίβασης της εταιρικής ιδιοκτησίας, είτε σε μετόχους μειοψηφίας είτε σε ομάδες στελεχών των εταιρειών (management buy-outs), προσφέροντας την απαιτούμενη χρηματοδότηση για την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων.

Η χρηματοδότηση Venture Capital πραγματοποιείται συνήθως μέσω αύξησης μετοχικού κεφαλαίου, κατά την οποία δε συμμετέχουν οι υφιστάμενοι μέτοχοι προκειμένου να συμμετάσχει η εταιρεία επιχειρηματικών κεφαλαίων. Οι εταιρείες Venture Capital χρησιμοποιούν και διάφορα άλλα εργαλεία για να πραγματοποιήσουν τις επενδύσεις τους, όπως προνομιούχες μετοχές ή μετατρέψιμα ομολογιακά δάνεια. Ως επί το πλείστον, ο κύριος μέτοχος εξακολουθεί να διατηρεί τον έλεγχο της εταιρείας του μετά την επένδυση της εταιρείας Venture Capital.

Στην Ελλάδα, η χρηματοδότηση μέσω του θεσμού του Venture Capital έχει οδηγήσει σε παραγωγική ανάπτυξη πολλές από τις επιχειρήσεις που την αξιοποίησαν. Τέτοιες περιπτώσεις στην Ελλάδα αποτελούν οι εταιρείες **Goody's**, **Γερμανός και Chipita**, ενώ στο εξωτερικό γνωστά παραδείγματα εταιρειών που χρηματοδοτήθηκαν με Venture Capital είναι οι Microsoft, Amazon.com και Yahoo! Τα Venture Capital αναπτύσσονται με ταχείς ρυθμούς παγκοσμίως ενώ, σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών, οι εταιρείες που χρησιμοποιούν αυτή τη μορφή χρηματοδότησης αναπτύσσονται ταχύτερα από τους ανταγωνιστές τους. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τους παραπάνω τρόπους και πηγές χρηματοδότησης της καινοτομίας.

4.4.10. Χρηματοδότηση από το Πλήθος (Crowdfunding)

Το Crowdfunding, ή αλλιώς “χρηματοδότηση από το πλήθος”, αποτελεί έναν τρόπο χρηματοδότησης δημιουργικών ιδεών χάρη στην βοήθεια των χρηστών του διαδικτύου. Η κεντρική ιδέα βασίστηκε στο Crowdsourcing, το οποίο χρησιμοποιείται για την παράθεση ιδεών από το πλήθος. Το Crowdfunding συνιστά την ίδια σχεδόν έννοια, με τη διαφορά του ότι αντί οι χρήστες του διαδικτύου να βοηθούν με ιδέες, βοηθούν με χρήματα.

Πίνακας 6: Τρόποι Χρηματοδότησης της Καινοτομίας

Τρόποι Χρηματοδότησης	Περιγραφή
Μετοχικό κεφάλαιο αποτελούμενο από κοινές μετοχές (common equity capital)	Οι μέτοχοι αγοράζουν κοινές μετοχές της επιχείρησης. Αναλαμβάνουν το μεγαλύτερο κίνδυνο στο όλο εγχείρημα καθώς οι αξιώσεις τους είναι κατώτερες όλων των υπολοίπων.
Μετοχικό κεφάλαιο αποτελούμενο από προνομιούχες μετοχές (quasi equity capital)	Προνομιούχες μετοχές είναι αξιώσεις που δίνουν στους μετόχους το δικαίωμα να λάβουν προκαθορισμένα μερίσματα. Είναι πιο ασφαλείς συγκριτικά με τις κοινές μετοχές. Ένα πλεονέκτημα αυτού του τρόπου χρηματοδότησης για τον καινοτόμο-επιχειρηματία, είναι ότι οι μέτοχοι δεν έχουν καμία επιρροή και εμπλοκή στον τρόπο διοίκησης της εταιρείας.
Κεφάλαια για την Αναχρηματοδότηση Δανείων (Debt capital)	Δανεισμός κεφαλαίου για την κάλυψη υποχρέωσης τακτικής πληρωμής τόκων.
Ενοικίαση κεφαλαίου (Lease capital)	Σε μία τέτοια συμφωνία, μία επιχείρηση ενοικιάζει εξοπλισμό από μία άλλη επιχείρηση για κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (συχνά για ένα ή περισσότερα έτη).

Τρόποι Χρηματοδότησης	Περιγραφή
Κρατική (Δημόσια) χρηματοδότηση και επιχορηγήσεις	Τα κεφάλαια από το κράτος και άλλους εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς μπορούν να έχουν τη μορφή επιχορηγήσεων, εγγυήσεων, επιδοτούμενων δανείων ή ακόμα και χρηματικών βραβείων.

Πηγή: Soderquist κ.α., 2005.

Πίνακας 7: Τρόποι Χρηματοδότησης της Καινοτομίας

Πηγές Χρηματοδότησης	Περιγραφή
Ιδιώτες και συνεργάτες	Χρηματικοί πόροι του ίδιου του επιχειρηματία, καθώς και χρηματοδότηση προερχόμενη από μέλη της οικογένειας του και άλλους ιδιώτες. Οι πιθανοί συνεργάτες/εταίροι μπορούν να προσφέρουν τεχνογνωσία ή επιχειρηματική εμπειρία, καθώς και τις σχέσεις τους με προμηθευτές, πελάτες και άλλους εμπλεκόμενους φορείς.
Τράπεζες	Παρέχουν χρηματοδότηση υπό τη μορφή βραχυπρόθεσμων δανείων ή άλλων πιστοληπτικών προϊόντων. Για δάνεια με μεγάλη χρονική περίοδο εξόφλησης, συνήθως απαιτούν αποδεδειγμένες υψηλές χρηματοδοτικές αποδόσεις.
Χρηματοδοτικοί οργανισμοί που παρέχουν κεφάλαια υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital firms)	Αυτοί οι οργανισμοί δημιουργήθηκαν και λειτουργούν κυρίως για την χρηματοδότηση καινοτομιών. Τα σημαντικότερα μειονεκτήματα είναι ότι αναμένουν υψηλές αποδόσεις επί της επένδυσης, ενώ συχνά απαιτούν την εμπλοκή και συμμετοχή τους στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων.
Πελάτες	Η χρηματοδότηση από πελάτες μπορεί να είναι υπό τη μορφή προεξόφλησης, και συμβολής στις ερευνητικές προσπάθειες. Όσο πιο σημαντικό είναι το όλο εγχείρημα για τους πελάτες τόσο πιο πιθανή θεωρείται και η δική τους συμμετοχή. Το γεγονός αυτό μπορεί να αυξήσει την αξιοπιστία απέναντι στις διάφορες πηγές χρηματοδότησης, όπως π.χ. στις τράπεζες.
Δημόσιοι οργανισμοί	Εκτός από την Ε.Ε., σχεδόν όλες οι κυβερνήσεις έχουν δημιουργήσει υπηρεσίες/φορείς ανάπτυξης και χρηματοδότησης των ΜΜΕ. Τα σημαντικότερα μειονεκτήματα είναι η σχετικά περιορισμένη διαθεσιμότητα των πόρων και ο μεγάλος βαθμός γραφειοκρατίας των διαδικασιών.

Διαχείριση Επιχειρηματικών Συνεργασιών και Διοίκηση Συνεργατικών Σχηματισμών

ΕΝΟΤΗΤΑ 5

Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ



Στόχος

Στόχος αυτής της ενότητας είναι:

- Η περαιτέρω ανάλυση του ρόλου της καινοτομίας ως στρατηγική για την επιχείρηση
- Η ενημέρωση-πληροφόρηση σχετικά με την έννοια και τον ρόλο της διαχείρισης της αλυσίδας αξίας και των επιχειρηματικών συνεργασιών,
- Η κατανόηση από τους εκπαιδευόμενους των κινήτρων για την επέκταση, τον μετασχηματισμό και τη διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών των επιχειρήσεων.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι:

- **Σε επίπεδο γνώσεων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να γνωρίζουν τις έννοιες της αλυσίδας αξίας, των συνεργασιών και διασυνδέσεων των επιχειρήσεων καθώς και των στρατηγικών διαφοροποίησης τους,
- **Σε επίπεδο δεξιοτήτων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να χρησιμοποιούν τα κατάλληλα εργαλεία για τη διαχείριση αλυσίδων αξίας, τη χρηματοδότηση, την αναζήτηση και αξιολόγηση τεχνολογίας, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και προτυποποίηση, διοίκηση έργων και τη δημιουργικότητα.

- **Σε επίπεδο στάσεων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να κατανοήσουν τα κίνητρα για την επέκταση, τον μετασχηματισμό και τη διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών των επιχειρήσεων.



Έννοιες – κλειδιά

- Αλυσίδες αξίας
- Συνεργασίες επιχειρήσεων
- Στρατηγική διαφοροποίησης
- Επιχειρησιακοί συνεργατικοί σχηματισμοί



Σύντομη περιγραφή της ενότητας

Η παρουσίαση και συζήτηση γύρω από τα θέματα αυτής της ενότητας θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα επιμέρους αντικείμενα (υποενότητες):

Αλυσίδες Αξίας (Value Chain)

Στην υπο-ενότητα αυτή, επιχειρείται η παρουσίαση της έννοιας της αλυσίδας αξίας και των διαστάσεών της.

Συνεργασίες Επιχειρήσεων

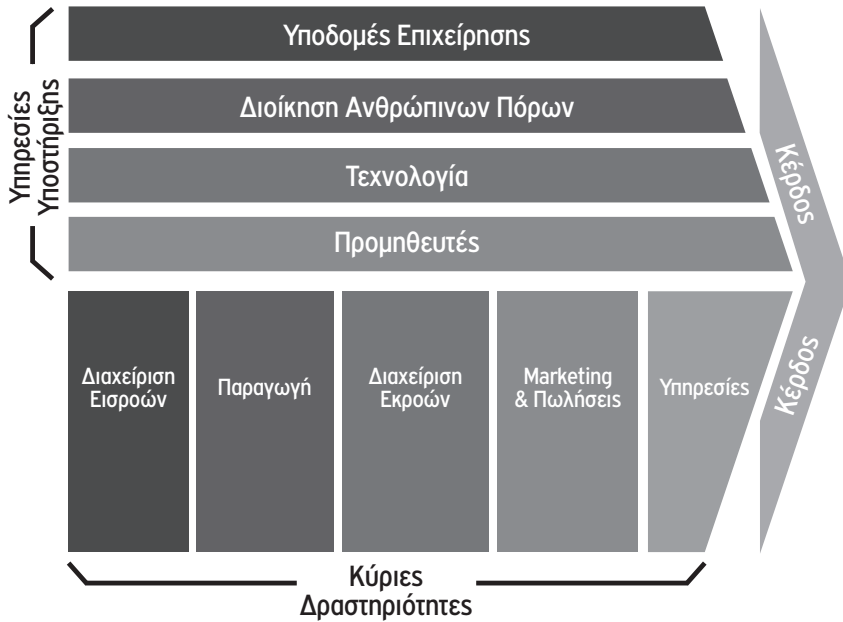
Στην εν λόγω υπο-ενότητα, εξετάζονται τα κύρια χαρακτηριστικά και οι ρόλοι που μπορούν να διαδραματίσουν οι συνεργασίες των επιχειρήσεων.

5. Η Καινοτομία ως Στρατηγική

5.1. Η Έννοια της Αλυσίδας Αξίας (Value Chain)

Η έννοια της “αλυσίδας αξίας” αναφέρθηκε πρώτη φορά από τον Michael Porter. Σύμφωνα με τον Porter, η αλυσίδα αξίας αποτελεί ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με συσχετίσεις. Σύμφωνα λοιπόν με την λογική της “αλυσίδας αξίας”, μια επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Οι συσχετίσεις αυτές υπάρχουν όταν το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης δραστηριότητας (Porter, 1998), έτσι ώστε να παράγεται μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας (Porter, 1985).

Η αλυσίδα αξίας, δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησής της. Μελετάται, με άλλα λόγια, η φύση και ο βαθμός της συνέργειας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού. Μια επιχείρηση, επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης Β., 2007). Σύμφωνα με τον Porter (1998), οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες, τις κύριες (που έχουν να κάνουν κατά κανόνα με τη δημιουργία, τη διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος) και τις υποστηρικτικές (που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλισή τους). Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες διέρχονται όλων των λειτουργιών της αλυσίδας σειριακά και σε κάθε στάδιο αυξάνουν την εσωτερική τους αξία.



Σχήμα 5: Η αλυσίδα αξίας (Value Chain)

Έτσι μεταξύ των κύριων λειτουργιών συγκαταλέγονται οι εξής (Porter M., 1985):

- Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (Inbound Logistics).
Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.
- Λειτουργίες παραγωγής (Operations).
Δραστηριότητες που σχετίζονται με την μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
- Διαχείριση εξερχομένων (Outbound Logistics).
Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος. Αν εστιάζουμε σε υλικά αγαθά, τότε πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα κλπ. Αν εστιάζουμε σε υπηρεσίες, τότε πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες έχει ο καταναλωτής πρόσβαση στην υπηρεσία.
- Marketing και πωλήσεις (Marketing and Sales).
Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κλπ.

- Υπηρεσίες μετά την πώληση (Services).

Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

Όσον αφορά στον εντοπισμό των υποστηρικτικών λειτουργιών, μπορούμε να διακρίνουμε τις παρακάτω κατηγορίες:

- Προμήθειες – Αγορές (Procurement).

Πρόκειται για δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κλπ. Έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολο της, γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.

- Έρευνα και Ανάπτυξη (Technology).

Περιλαμβάνει δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία αλλά και τεχνογνωσία σε κάποιο βαθμό.

- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management).

Πρόκειται για δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, καθώς όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό.

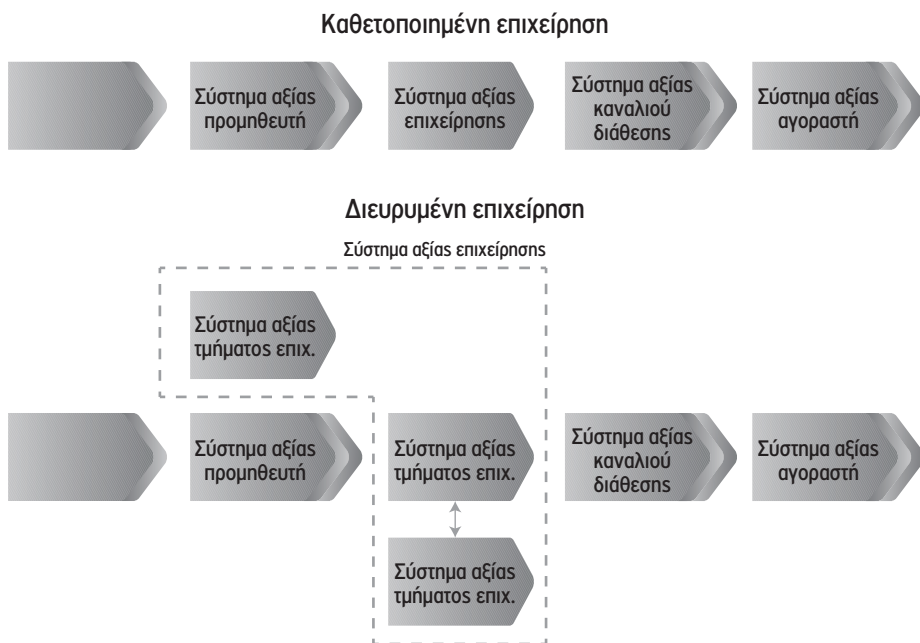
- Εσωτερική Υποδομή (Firm Infrastructure).

Περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικής–στρατηγικός προγραμματισμός καθώς και νομική υποστήριξη, οι οποίες είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

Παρόλη όμως τη σημασία των δραστηριοτήτων αξίας, η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα επιμέρους δραστηριοτήτων, αλλά ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Οι διασυνδέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων που προκύπτουν ορίζονται ως σχέσεις μεταξύ του τρόπου με τον οποίο εκτελείται κάποια δραστηριότητα και του κόστους ή της απόδοσης μιας άλλης. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει συνήθως υιοθέτηση εξειδικευμένων ρόλων και η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων του λεγόμενου συστήματος αξίας (value system), το οποίο περιλαμβάνει και τις προαναφερθείσες αλυσίδες αξίας.

Ωστόσο, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δε στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά πλέον και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, ακόμη και των αγοραστών. Κατά συνέπεια τα όρια της επιχείρησης (**boundaries of the firm**) **γίνονται διαπερατά, ενώ η λήψη αποφάσεων διαχέεται** κατά μήκος της αλυσίδας αξίας. Αποτέλεσμα αυτού του φαινομένου είναι οι αποφάσεις

που επηρεάζουν την επιχείρηση συχνά να λαμβάνονται έξω από αυτήν, στο επίπεδο του δικτύου της, διαμορφώνοντας κατά τον τρόπο αυτό τη σύγχρονη “διευρυμένη επιχείρηση”, στον αντίποδα της παραδοσιακής “καθετοποιημένης επιχείρησης” (στην οποία όλες οι διαδικασίες ελάμβαναν χώρα στο εσωτερικό της). Στο παρακάτω σχήμα, επιχειρείται η γραφική απεικόνιση των δυο διακριτών προτύπων, αυτού της *διευρυμένης επιχείρησης* και της *παραδοσιακής καθετοποιημένης* επιχείρησης, όσον αφορά στις διαφορές στην αλυσίδα αξίας.



Σχήμα 6: Το δίκτυο των συστημάτων αξίας μιας καθετοποιημένης και μιας διευρυμένης επιχείρησης (Value System)

5.2. Συνεργασίες Επιχειρήσεων

5.2.1. Διασύνδεση των Επιχειρήσεων

Οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις αποτελούν ένα σημαντικό συστατικό στοιχείο της δομής των σύγχρονων εθνικών οικονομιών και κοινωνιών. Γενικά, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) συμβάλλουν αποφασιστικά στην οικονομική ανάπτυξη, την παραγωγή, την απασχόληση, καθώς, επίσης στην αποκέντρωση και την κοινωνική συνοχή. Οι ΜΜΕ αποτελούν τον κύριο όγκο των επιχειρήσεων μίας οικονομίας. Από αυτές, τη συντριπτική πλειοψηφία αποτελούν οι Πολύ Μικρές και οι Μικρές Επιχειρήσεις. Οι Μικρές Επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν πάνω από το 95% του συνόλου των επιχειρήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και απασχολούν, περίπου,

τα 2/3 του συνολικού εργατικού δυναμικού. Δημιουργούν, κάθε χρόνο, το 60% έως το 80% των νέων θέσεων απασχόλησης.

Στην Ελλάδα, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις με προσωπικό λιγότερο από 10 άτομα και χαρακτηρίζονται από τον οικογενειακό χαρακτήρα. Επίσης, υπάρχει υψηλό ποσοστό αυτοαπασχολούμενων. Οι επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 49 άτομα, έχουν το 73,5% της απασχόλησης και το 59,2% των εσόδων των επιχειρήσεων.

Οι ΜΜΕ της χώρας μας καλούνται να ανταποκριθούν σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυξανόμενη διεθνοποίηση και απελευθέρωση των αγορών και την τεράστια επίδραση που ασκεί η γνώση και η πληροφορία. Στο περιβάλλον αυτό, αυξάνεται ο ανταγωνισμός και οι κίνδυνοι αλλά ταυτόχρονα δημιουργούνται νέες ευκαιρίες και δυνατότητες πρόσβασης σε αγορές, κεφάλαια και τεχνολογίες. Σε σχέση με τις αντίστοιχες επιχειρήσεις σε άλλα κράτη μέλη της Ε.Ε., οι ελληνικές πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν, επιπλέον προβλήματα, όπως την τεχνολογική υστέρηση, το χαμηλό επίπεδο οργάνωσης, την έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων, ενώ δεν είναι εξοπλισμένες για να αναλάβουν επιχειρηματικούς κινδύνους και να προβούν σε μεγαλύτερα ανοίγματα στην αγορά. Επιπλέον, όντας οικογενειακές επιχειρήσεις σε διάδοχες καταστάσεις, οι επί κεφαλής επιχειρηματίες που τις διοικούν δεν έχουν πάντα εκπαιδευτεί σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων.

Από την άλλη μεριά, η ίδια η διαδικασία της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων σχετίζεται με παράγοντες που αναφέρονται σε δομικές συνθήκες και πρακτικές συμπεριφοράς, όπως στη βελτίωση των επικοινωνιών, την αυξανόμενη διάχυση σε πληροφόρηση, την υιοθέτηση ξένης τεχνογνωσίας και οργανωτικών μεθόδων και την ταχύτερη διεθνή διάχυση των προτιμήσεων των καταναλωτών. Όλοι αυτοί οι παράγοντες, οδηγούν σε μια ομοιογένεια στις αγορές και μειώνουν τις εθνικές ή περιφερειακές ιδιαιτερότητες στις προτιμήσεις των καταναλωτών που πριν αποτελούσαν μια αποτελεσματική προστασία για τις επιχειρήσεις. Το κρίσιμότερο πρόβλημα για τις περισσότερες μικρές επιχειρήσεις σήμερα φαίνεται να βρίσκεται για τις περισσότερες μικρές επιχειρήσεις, όχι τόσο στην παραγωγική διαδικασία, στο κόστος και στην ποιότητα της παραγωγής, όσο στην εμπορική οργάνωση.

Οι μικρές επιχειρήσεις εξαρτώνται από υπηρεσίες που θα παρέχει κρίσιμες υπηρεσίες και κυρίως μάρκετινγκ, χρηματοδότησης και τεχνολογίας στο επιχειρηματικό σύστημα και που θα επιτρέπει ταυτόχρονα έναν αποτελεσματικό συντονισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Αυτού του είδους η υπηρεσία μπορεί να παρέχεται από συλλογικά γραφεία υπηρεσιών που εξειδικεύονται σε μια ή περισσότερες από τις πιο κάτω λειτουργίες:

Οι Κοινοπραξίες Μάρκετινγκ (Joint Marketing Consortia)

Αναφέρονται σε ενώσεις επιχειρήσεων που δημιουργούνται για να παρέχουν κοινές υπηρεσίες, δεν αποτελούν κερδοσκοπικούς οργανισμούς και λογοδοτούν στα μέλη τους. Τέτοιου είδους συνεταιρισμοί προωθούν τις πωλήσεις και τις εξαγωγές, οργανώνουν εκθέσεις, αναλαμβάνουν διεθνή και εθνική έρευνα αγοράς, είναι κάτοχοι αποθηκών, παρέχουν υπηρεσίες ηλεκτρονικών υπολογιστών και διευκολύνσεις εκπαίδευσης, συνδέονται

με τράπεζες πληροφοριών, τόσο σε ότι αφορά την αποτελεσματική από την πλευρά του κόστους αγορά των πρώτων υλών και υπηρεσιών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών τους, όσο και για την προώθηση των προϊόντων της ένωσης.

Οι Κοινοπραξίες Παροχής Εγγυήσεων Δανείων (Loan Guarantee Consortia)

Αποτελούν ενώσεις που δημιουργούνται για να παρέχουν πιστωτικές εγγυήσεις για τα μέλη τους που δανείζονται από τις τράπεζες. Απαιτούνται ακόμα οι υπηρεσίες παρακολούθησης της χρηματοοικονομικής επίδοσης των επιχειρήσεων, παροχής συμβουλών σχετικά με τις επενδύσεις τους σε στοιχεία του ενεργητικού, διάρθρωσης των δανειακών τους αναγκών, και γενικά διαχείρισης του χαρτοφυλακίου των ΜΜΕ.

Έμφαση στην εξειδίκευση και εστίαση στη καινοτομία:

Από την πλευρά των μικρών επιχειρήσεων πρέπει να δοθεί έμφαση στην εξειδίκευση, στην παραγωγή, στη δυνατότητα της συνεχούς βελτίωσης και διαφοροποίησης των προϊόντων τους, στην συγκέντρωση σε ειδικά τμήματα της αγοράς, στην παραγωγή εξατομικευμένων προϊόντων, στην εκμετάλλευση των τεχνολογιών κατά την παραγωγική διαδικασία, και στην δημιουργία ενός δικτύου συνεργασίας ανάμεσα σε ομάδες μικρών επιχειρήσεων. Η παροχή αποτελεσματικής υλικής υποδομής σε οργανωμένους χώρους, σε τομείς όπως οι επικοινωνίες και οι μεταφορές, οι υπηρεσίες συντήρησης και αποθήκευσης, η παράλληλη εγκατάσταση ερευνητικών εργαστηρίων-προγραμμάτων, η κατάρτιση, αποτελούν σημαντικό στοιχείο στήριξης εκ μέρους του κράτους και εκσυγχρονισμού των μικρών επιχειρήσεων.

5.2.2. Επιχειρηματικές Συνεργασίες

Οι επιχειρήσεις πρέπει να βελτιώσουν τη δυνατότητά τους να ανταποκρίνονται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, να δημιουργούν δίκτυα συνεργασίας και να στοχεύουν σε αγορές μακρύτερα από τον περίγυρό τους, να επενδύουν σε έρευνα και ανάπτυξη και να επιχειρούν την έξοδό τους στη διεθνή αγορά. Προκειμένου να επιτευχθούν τέτοιοι στόχοι με σταθερότητα, οι συνεργασίες των επιχειρήσεων έχουν καθοριστική σημασία, καθώς και η καλλιέργεια κουλτούρας συνεργασίας (EOMMEX, 2009).

Κοινά προβλήματα των ΜΜΕ, ανεξάρτητα από τον τομέα δραστηριότητάς τους είναι μεταξύ άλλων, η μη πλήρης αξιοποίηση της παραγωγικής τους δυναμικότητας (κυρίως όταν διαθέτουν υψηλή τεχνολογία), η απουσία εξειδίκευσης, οι δυσκολίες εξεύρεσης επενδυτικών κεφαλαίων, οι καθυστερημένες πληρωμές και οι συνυφασμένες οργανωτικές/διοικητικές αδυναμίες που οδηγούν σε μη ικανοποιητική αξιοποίηση των παραγωγικών συντελεστών που δεσμεύονται. Το μικρό μέγεθος της ελληνικής παραγωγικής μονάδας, η έλλειψη πόρων, και η έλλειψη ικανών στελεχών αποτελούν ένα σημαντικό εμπόδιο.

Το μικρό μέγεθος της τοπικής αγοράς δεν επιτρέπει τη μαζική παραγωγή και τις οικονομίες κλίμακας. Το μέλλον δεν βρίσκεται στον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, αλλά αντίθετα στη συνεργασία τους, στη συνένωση των δυνάμεων, στην εξειδίκευση και κοινή δράση. Για να ανταπεξέλθουν οι επιχειρήσεις στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον θα πρέπει, σύμφωνα με τον Εθνικό Οργανισμό Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνικών (ΕΟΜΜΕΧ, 2009), να προσανατολισθούν στις ακόλουθες κατευθύνσεις:

- αποδοχή και ανάληψη των κινδύνων της επιχειρηματικότητας, που μεταφράζεται σε συνεχή ανάληψη νέων πρωτοβουλιών και υιοθέτηση καινοτομιών,
- οργάνωση της πρόσβασης σε επιχειρηματικά ή κλαδικά δίκτυα και προσαρμογή της παραγωγής στα διεθνή πρότυπα,
- συνεχής βελτίωση του κόστους και της ποιότητας,
- προσανατολισμό στην παγκόσμια αγορά,
- διαρκής διεύρυνση του επιπέδου της γνώσης των εργαζομένων τους και επένδυση σε αυτή.

Φαίνεται να απαιτείται λοιπόν, μια αλλαγή επιχειρηματικής νοοτροπίας, ένας σαφής αναπροσανατολισμός προς την επιχειρηματική συνεργασία, τη συνένωση δυνάμεων και την κοινή δράση.

5.2.3. Η Ανάγκη της Δικτύωσης των Μικρών Επιχειρήσεων

Οι ομάδες και τα δίκτυα επιχειρήσεων δίνουν τη δυνατότητα σε μικρές εταιρίες να συνδυάσουν τα πλεονεκτήματα της μικρής μεγέθους κλίμακας με τα πλεονεκτήματα της μεγάλης κλίμακας. Με τη συνεργασία και συνένωση δυνάμεων, εξοικονομούνται μέσα και επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας. Τα δίκτυα των μικρών επιχειρήσεων περιλαμβάνουν οριζόντιες ή/και κάθετες διασυνδέσεις μεταξύ ομοειδών ή/και συμπληρωματικών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με έναν πρώτο γενικό ορισμό, οι συνεργατικοί σχηματισμοί (**clusters**) αποτελούν ομάδες ανεξάρτητων επιχειρήσεων και σχετιζόμενων φορέων οι οποίες:

- συνεργάζονται και ανταγωνίζονται,
- είναι γεωγραφικά συγκεντρωμένες σε μία ή περισσότερες περιφέρειες,
- είναι εξειδικευμένες σε ένα συγκεκριμένο τομέα-κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας και συνδέονται μεταξύ τους με κοινές τεχνολογίες και ικανότητες,
- το αντικείμενό τους μπορεί να είναι στηριγμένο σε επιστημονική έρευνα ή να είναι συμβατικού χαρακτήρα, όπου αναπτύσσονται “κοινές” δράσεις συνεργασίας σε θέματα προβολής και προώθησης, εφοδιασμού, ανάπτυξης και αξιοποίησης παραγωγικών υποδομών κ.λ.π.,
- μπορούν να έχουν τυπική μορφή (δηλαδή να αποκτήσουν και θεσμικό χαρακτήρα) και άτυπη μορφή.

Σύμφωνα με την έκθεση του (EOMMEX, 2009), τα κύρια σημεία των εμπειριών που αντλούνται από την εφαρμογή των συνεργατικών σχηματισμών είναι:

- η συνεργασία των επιχειρήσεων στηρίζεται σε μία συγκεκριμένη επιχειρηματική κουλτούρα και εξαρτάται από τις κοινωνικές δομές που επικρατούν σε κάθε περιοχή. Μεγάλη σημασία έχει το ονομαζόμενο “κοινωνικό κεφάλαιο” κάθε περιοχής. Ως “κοινωνικό κεφάλαιο” ορίζεται η συλλογικότητα που αναπτύσσεται σε κάθε περιοχή μέσω της ενεργοποίησης επαγγελματικών οργανώσεων. Όσο εντονότερη είναι η παρουσία τέτοιων φορέων, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες επιτυχίας των δικτύων.
- η ύπαρξη ενός ενδιάμεσου φορέα, ο οποίος θα αναλάβει το ρόλο του “διαχειριστή-εμπνευστή” του δικτύου αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στην επιτυχία του. Η διεθνής πρακτική δείχνει ότι το ρόλο αυτό τον αναλαμβάνουν συνήθως τοπικοί και περιφερειακοί φορείς (τοπικές αναπτυξιακές εταιρείες, περιφερειακές αρχές, επαγγελματικοί σύνδεσμοι) και σύμβουλοι επιχειρήσεων.
- η πλειοψηφία των δράσεων που υλοποιούνται αφορούν περισσότερο τη δημιουργία επιχειρηματικών “δικτύων”,
- η σύνδεση πανεπιστημίων, ερευνητικών και τεχνολογικών κέντρων με τις επιχειρήσεις αποτελεί μια σημαντική παράμετρο στην δημιουργία δικτύων για την ενίσχυση της μεταφοράς τεχνολογίας και την προαγωγή της καινοτομίας μέσα από τα δίκτυα.

Τα δίκτυα επιχειρήσεων και οι συνεργατικοί σχηματισμοί συμβάλλουν σημαντικά στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω:

- της μεταφοράς τεχνολογίας μεταξύ των επιχειρήσεων,
- της εισαγωγής νέων προϊόντων/υπηρεσιών και καινοτομιών στην παραγωγική διαδικασία,
- της μείωσης του κόστους μέσω του εξορθολογισμού των παραγωγικών διαδικασιών, της εξειδίκευσης και της επίτευξης οικονομιών κλίμακας,
- της πρόσβασης σε νέες αγορές και της άμεσης ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών,
- της αύξησης της παραγωγικότητας,
- της εισαγωγής νέων εργαλείων και μεθόδων προώθησης των πωλήσεων.

Κρίσιμο ρόλο στην προώθηση και υποστήριξη των δικτύων επιχειρήσεων διαδραματίζουν οι τοπικές και περιφερειακές αρχές. Η βαθιά γνώση των ιδιαιτεροτήτων κάθε περιοχής καθιστά τους φορείς αυτούς, ως τους πιο αξιόπιστους φορείς ανάληψης πρωτοβουλιών που θα συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, και φυσικά στην τοπική ανάπτυξη. Οι επιχειρηματικοί σχηματισμοί υποστηρίζονται από διάφορα χρηματοδοτικά μέσα. Πολλές από τις αρχικές δραστηριότητες σύστασης και εγκατάστασης υποστηρίζονται από:

- μελέτη και εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων σχετικά με την οργάνωση και παρακολούθηση των διοικητικών, οικονομικών, παραγωγικών και εμπορικών δραστηριοτήτων του δικτύου.
- μελέτη, εφαρμογή και πιστοποίηση διαχειριστικών συστημάτων του δικτύου, όπως ορίζουν διεθνή πρότυπα της σειράς ISO 9000 (σύστημα διαχείρισης ποιότητας), ISO 14000 (σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης), υγιεινής & ασφάλειας, HACCP κ.λπ.,
- προμήθεια σύγχρονου εξοπλισμού καθώς και απόκτηση και εφαρμογή εξειδικευμένης τεχνογνωσίας από το δίκτυο, που βελτιστοποιεί και προάγει τον τρόπο λειτουργίας του, συμβάλλει στην ανάπτυξη νέων η καινοτόμων προϊόντων/υπηρεσιών, στη διαφοροποίηση ή στην αναβάθμιση της ποιότητας υπαρχόντων, στην εισαγωγή καινοτόμων παραγωγικών διαδικασιών, στην καλύτερη προώθηση των πωλήσεων και στην εκπαίδευση του προσωπικού,
- χρήση νέων προηγμένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και νέων τεχνολογιών, για την αντιμετώπιση των σκοπών του προτεινομένου δικτύου, καθώς και συνεργασία με φορείς που θα παρέχουν επιστημονική και τεχνική υποστήριξη (ερευνητικά κέντρα, πανεπιστήμια κ.λπ.) και εκπαίδευση σε αυτά,
- ενέργειες συμμετοχής σε εκθέσεις και εκδηλώσεις προώθησης,
- σύσταση νέου νομικού προσώπου/δικτύου και προετοιμασία της πρότασης χρηματοδότησης.

Στις δράσεις δικτύωσης που εφαρμόζονται στην Ελλάδα και υποστηρίζονται από τα κοινοτικά χρηματοδοτικά μέσα, σε ημιαστικές και μη αστικές περιοχές, συμμετέχουν οι εξής κατηγορίες επιχειρήσεων:

- αγροτουριστικά καταλύματα,
- επιχειρήσεις εστίασης,
- οινοπαραγωγοί,
- βιοκαλλιεργητές,
- επιχειρήσεις μεταποίησης γεωργικών προϊόντων,
- βιοτεχνίες (ξύλου και γούνας),
- γυναικείοι συνεταιρισμοί (σε δύο μόνο περιπτώσεις).
- Η μορφή των ενεργειών που αναπτύσσονται μέσα από τα δίκτυα αυτά είναι κυρίως οριζόντιου χαρακτήρα με έμφαση:
 - στην κοινή προβολή,
 - στα τοπικά σύμφωνα ποιότητας,
 - στην οργάνωση και προώθηση πωλήσεων,
 - στην τυποποίηση και πιστοποίηση μεταποιημένων φυτικών προϊόντων,
 - στη διαμόρφωση ενιαίου και ολοκληρωμένου αγροτουριστικού προϊόντος (π.χ. επισκέψιμα οινοποιεία, τοπική γαστρονομία, γευσιγνωσία, σύνδεση με τα τοπικά προϊόντα).

ΕΝΟΤΗΤΑ **6**

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ



Στόχος

Στόχος αυτής της ενότητας είναι:

- η θεωρητική όσο και η πρακτική κατανόηση του ρόλου και της λειτουργίας των συνεργατικών σχηματισμών,
- η εξοικείωση και η κατανόηση των βασικότερων εννοιών αναφορικά με τους κύκλους ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών και τη διαμόρφωση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων σε αυτούς, σε επίπεδο δυνατοτήτων και προκλήσεων.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι:

- **Σε επίπεδο γνώσεων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να έχουν επιτύχει τη θεωρητική όσο και τη πρακτική κατανόηση της έννοιας και του ρόλου των επιχειρησιακών συνεργατικών σχηματισμών (business clusters),
 - να κατανοήσουν τα πλεονεκτήματα της λειτουργίας των επιχειρήσεων μέσα σε συνεργατικούς σχηματισμούς (business clusters) καθώς και τις προϋποθέσεις επιτυχίας τους.
- **Σε επίπεδο δεξιοτήτων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να αναγνωρίζουν τις διαφορετικές φάσεις και τα αντίστοιχα εργαλεία ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών,
 - να είναι σε θέση να υποστηρίξουν τα βήματα ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών,

- **Σε επίπεδο στάσεων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να αποδεχτούν τον ρόλο των διεπιχειρησιακών συνεργασιών στην ανάπτυξη καινοτομιών,
 - να αναγνωρίσουν τον ρόλο των συνεργατικών σχηματισμών (clusters), όσον αφορά στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων.



Έννοιες – κλειδιά

- Θεωρία ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών
- Πρακτική ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών
- Συνεργατικοί σχηματισμοί (business clusters)
- Προϋποθέσεις ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών
- Εργαλεία ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών



Σύντομη περιγραφή της ενότητας

Η παρουσίαση και συζήτηση γύρω από τα θέματα αυτής της ενότητας θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα επιμέρους αντικείμενα (υποενότητες):

Η Θεωρία των Συνεργατικών Σχηματισμών (Clusters)

Στην υπο-ενότητα αυτή, επιχειρείται η παρουσίαση των ποικίλων ορισμών που έχουν αναπτυχθεί για τους συνεργατικούς σχηματισμούς (clusters) έτσι ώστε να αποσαφηνιστούν οι σχετικοί όροι και να αναδειχθούν οι παράμετροι που συνθέτουν το γνωσιο-θεωρητικό υπόβαθρο των εννοιών αυτών.

Έννοιες και Πλεονεκτήματα των Clusters

Στην εν λόγω υπο-ενότητα, εξετάζονται τα κύρια πλεονεκτήματα που μπορούν να απολαύσουν οι επιχειρήσεις από την ανάπτυξη ή την είσοδό τους σε συνεργατικούς σχηματισμούς.

Εργαλεία / Φάσεις Ανάπτυξης Συνεργατικών Σχηματισμών

Παρουσιάζονται με τρόπο αναλυτικό τα διαθέσιμα εργαλεία και οι φάσεις ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών.

Βήματα Ανάπτυξης Συνεργατικών Σχηματισμών – Clusters

Παρουσιάζονται αναλυτικά βήματα ανάπτυξης για τη διαμόρφωση νέων συνεργατικών σχηματισμών.

6. Θεωρητική και Πρακτική Κατανόηση των Συνεργατικών Σχηματισμών

6.1. Η Θεωρία των Συνεργατικών Σχηματισμών

Οι Συνεργατικοί Σχηματισμοί Καινοτομίας ή συστάδες καινοτομίας (Clusters Καινοτομίας) αποτελούν ένα “σύνολο συν-ανταγωνιστικών επιχειρήσεων όλων των μεγεθών (νεοσύστατες, πολύ μικρές, μικρές, μεσαίες ή/και μεγάλες), συνδεδεμένων σε αλυσίδα προστιθέμενης αξίας με κοινούς προμηθευτές ή/και πελάτες, με στρατηγικές συμμαχίες με πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, φορείς μεταφοράς τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών, κλπ.” (Κατσίκης κ.α., 2006). Οι συνεργατικοί αυτοί σχηματισμοί, που κατά κανόνα αναπτύσσονται γύρω από έναν κύριο κλάδο δραστηριότητας (π.χ. κεραμικά, υφαντουργία, τρόφιμα, πληροφορική) ή σε κλάδους που διατηρούν έντονα στοιχεία συμπληρωματικότητας (π.χ. υαλοπίνακες και αλουμινοκατασκευές, ή προϊόντα αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής). Κατά κανόνα, εμφανίζουν ισχυρή γεωγραφική συγκέντρωση, ενώ συχνά υιοθετούν στρατηγικές για την από κοινού πρόσβαση και χρήση εγκαταστάσεων, υποδομών και υπηρεσιών και που δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένη θεματική περιοχή.

Η έννοια των συνεργατικών σχηματισμών, και ιδιαίτερα των συστάδων επιχειρήσεων, έχει αναπτυχθεί στη βάση της επιστημονικής δουλειάς του Alfred Marshall⁽¹⁾. Εκείνος πρώτος, επεσήμανε το ρόλο της τοπικής συγκέντρωσης που συχνά χαρακτηρίζει βιομηχανικές περιοχές ως αποτέλεσμα της έντονης και συνεχούς ροής επικοινωνίας, η οποία λαμβάνει χώρα σε οικονομικά περιβάλλοντα που παρουσιάζουν πληθυσμιακή και συνεπώς κοινωνική πυκνότητα. Αυτή είναι εκείνη που προκαλεί σημαντικές “εξωτερικότητες” που ενθαρρύνονται από την εξειδίκευση και την ανάπτυξη ενός αποθέματος εξειδικευμένης εργασίας και οι οποίες συμβάλουν στην ανάπτυξη σημαντικών πλεονεκτημάτων από τη τοπική συγκέντρωση. Στη συνέχεια, το ενδιαφέρον για το φαινόμενο των συνεργατικών σχηματισμών αναπτύχθηκε σημαντικά από το γνωστικό αντικείμενο της Οικονομικής Γεωγραφίας. Πρόκειται για έναν κλάδο της γεωγραφίας που εξετάζει την κατανομή των οικονομικών δραστηριοτήτων στο χώρο. Στο πλαίσιο αυτό, πολλοί είναι οι θεωρητικοί εκείνοι που επιχειρήσαν να ερμηνεύσουν τα φαινόμενα αυτά (ενδεικτικά: Perroux, 1950; Hirschman, 1958; Jacobs, 1961). Τα τελευταία χρόνια όμως, έχει αναπτυχθεί ακόμη πιο έντονα τόσο το ακαδημαϊκό όσο και το πολιτικό ενδιαφέρον γύρω από την έννοια των συνεργατικών σχηματισμών – Clusters (Κλαδά, 2012). Το 1990, μετά το έργο του Michael Porter “*Competitive Advantage of Nations*”, δίνεται για πρώτη φορά ορισμός

1. Marshall A., (1890), *Principles of Economics*, Book 4, Chapter 10.

για τα “clusters”. Ο ορισμός που δίνεται από τον Michael Porter είναι ο εξής: “*Cluster, είναι η γεωγραφική συγκέντρωση ομάδων αλληλοσχετιζόμενων επιχειρήσεων και αντίστοιχων οργανισμών, που συνδέονται δραστηριοποιούμενες σε κοινό πεδίο και συμπληρωματικά ο ένας για τον άλλο*” (Martin & Sunley, 2002, σελ. 10).

Οι δεσμοί που αναπτύσσονται μεταξύ των επιχειρήσεων μπορεί να είναι τόσο κάθεται, μέσα στην ίδια αλυσίδα αξίας και την ανάπτυξη συνεργασιών σε διαφορετικές φάσεις παραγωγής ενός προϊόντος, όσο και οριζόντιοι, όπως για παράδειγμα μέσω της από κοινού ανάπτυξης μια δραστηριότητας (π.χ. στρατηγική προώθησης) ή της χρήσης παρόμοιων εξειδικευμένων υπηρεσιών, τεχνολογιών ή εξοπλισμού. Τα γεωγραφικά όρια των clusters, καθώς επίσης και οι κοινωνικό-οικονομικές δυνάμεις που αναπτύσσονται στο εσωτερικό περιβάλλον του cluster, δεν είναι πλήρως και σαφώς καθορισμένα με αποτέλεσμα πολλές συζητήσεις γύρω από τον ορισμό. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να παρέχονται τα περιθώρια σε πολλούς αναλυτές κάθε φορά να δίνουν τις δικές τους προεκτάσεις στον ορισμό του cluster. Το 1998, ο Michael Porter έδωσε περαιτέρω διευκρίνιση για τον ορισμό των Clusters ως εξής:

“*Γεωγραφικές συγκεντρώσεις αλληλοσχετιζόμενων επιχειρήσεων, εξειδικευμένων προμηθευτών, εταιρειών που παρέχουν υπηρεσίες, εταιρειών συναφών κλάδων και αντίστοιχων οργανισμών (για παράδειγμα, πανεπιστήμια, πιστοποιητικοί οργανισμοί, και εμπορικοί σύλλογοι), που έχουν κοινό πεδίο δράσης και ανταγωνίζονται μεταξύ τους, αλλά συνεργάζονται κιόλας*”⁽²⁾ (Martin & Sunley, 2002, σελ. 10).

Από τον Michael Porter γίνεται καθόλα ξεκάθαρο, ότι η δύναμη της διάχυσης της γνώσης, και η σημασία της στην παραγωγικότητα, είναι που καθορίζουν τα γεωγραφικά όρια των Cluster (Martin & Sunley, 2002, σελ. 11). Στον παρακάτω πίνακα, παρέχουμε μια ποικιλία ορισμών που έχουν αναπτυχθεί στη βιβλιογραφία αναφορικά με τα clusters ήδη από το 1996 (Martin & Sunley, 2002, σελ. 13). Οι γρήγορα αναπτυσσόμενες, γεωγραφικά συγκεντρωμένες και βιομηχανικά δικτυωμένες εταιρίες γίνονται ολοένα και περισσότερο σημαντικοί παράγοντες, τόσο για την ανάπτυξη της καινοτομίας, όσο και για την αστική ή περιφερειακή ανάπτυξη.

Μελέτη Περίπτωσης: Μια Εστία Καινοτομίας στη Περιφέρεια Αττικής

Οι εκθέσεις του European Sectoral Innovation Scoreboard παρουσιάζουν την Ελλάδα ως την ηγέτιδα δύναμη στην καινοτομία στον τομέα της παροχής υπηρεσιών πληροφορικής. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών πληροφορικής είναι επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης, η διάχυση της οποίας σε μια εστία καινοτομίας παρέχει συνθήκες για υψηλές καινοτομικές επιδόσεις. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη θέση της Ελλάδας στον κλάδο υπηρεσιών πληροφορικής προέρχεται από την πρωτοπορία της χώρας στα παρακάτω μεγέθη:

- αριθμό των ΜΜΕ που συνεργάζονται,

2. “Geographic concentrations of interconnected companies, specialised suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (for example universities, standards agencies, and trade associations) in particular fields that compete but also co-operate” (Porter, 1998).

- δαπάνες καινοτομίας και Ε&Α,
- μερίδιο των εταιριών που λαμβάνουν δημόσια υποστήριξη για καινοτομία,
- ακαθάριστη επένδυση σε μηχανήματα και εξοπλισμό,
- ποσοστό αύξησης της απασχόλησης.

Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει κάποιες από τις πιο γνωστές εστίες καινοτομίας σε όλο τον κόσμο. Σήμερα, τέτοιες περιοχές υπάρχουν στη Silicon Valley με την τεχνολογία πληροφοριών και τα πληροφορικά συστήματα, στην περιοχή του Δουβλίνου στην Ιρλανδία για ηλεκτρονικά συστήματα και επιχειρησιακές υπηρεσίες, στην περιοχή του Μιλάνου στην Ιταλία με τον βιομηχανικό σχεδιασμό, στον άξονα Γενεύης–Ζυρίχης στην Ελβετία για τη βιοτεχνολογία, στην περιοχή του Άμστερνταμ στην Ολλανδία με την καλλιέργεια λουλουδιών, στην περιφέρεια Linköping στη Σουηδία με τη αεροπορική βιομηχανία, και στη Χώρα των Βάσκων στην Ισπανία με εξαρτήματα αυτοκινήτων.

Τέλος, νέες εστίες καινοτομίας αναπτύσσονται επίσης με ταχύτατους ρυθμούς στην Ινδία, την Κίνα και τη Ρωσία, ενώ κάποια από τα πλέον προηγμένα προϊόντα, εφαρμογές τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, αναπτύσσονται ήδη στην Ταϊβάν, τη Σιγκαπούρη και τη Νότια Κορέα (Κατσίκης κ.α., 2006).

Πίνακας 8: Εστίες Καινοτομίας ανά τον Κόσμο

Περιφέρεια	Χώρα	Κλάδος Δραστηριότητας
Silicon Valley	ΗΠΑ	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
Περιφέρεια Δουβλίνου	Ιρλανδία	Ηλεκτρονικά και Επιχειρησιακές Υπηρεσίες
Περιφέρεια Cambridge	Ηνωμένο Βασίλειο	Βιοτεχνολογία
Sophia Antipolis	Γαλλία	Φαρμακευτικές
Περιφέρεια Μιλάνου	Ιταλία	Βιομηχανικός Σχεδιασμός
Amsterdam	Ολλανδία	Καλλιέργεια Λουλουδιών
Περιφέρεια Linköping	Σουηδία	Αεροπορική Βιομηχανία
Χώρα των Βάσκων	Ισπανία	Εξαρτήματα Αυτοκινήτων
Περιφέρεια Αττικής	Ελλάδα	Υπηρεσίες Πληροφορικής

Πηγή: Κατσίκης κ.α., 2006.

Όπως υπογραμμίζει ο Scott (1992), είναι εξαιρετικά δύσκολο κάποιος να αναγνωρίσει την προοπτική της ανάπτυξης μιας εστίας καινοτομίας, πριν αυτή λάβει χώρα. Το ενδιαφέρον για την αποκάλυψη των προαπαιτούμενων συνθηκών που ευνοούν αυτή την ανάπτυξη έχει οδηγήσει τους ερευνητές στη μελέτη των χωρικών συνθηκών που ευνοούν την ανάπτυξη τέτοιων σχηματισμών, όπως: επιστημονικά πάρκα, ερευνητικά κέντρα πανεπιστημίων, υποδομές μεταφορών, τοπικά χρηματοοικονομικά κεφάλαια και επενδύσεις καθώς και υποδομές ελεύθερου χρόνου (Markusen et al., 1986). Η μελέτη της θεωρίας των εστιών καινοτομίας παρέχει μια

νέα και δυναμική προοπτική για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, σε σχέση με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις που δίνουν έμφαση σε κλάδους και τομείς της βιομηχανικής δραστηριότητας. Με τον τρόπο αυτό, μια εστία καινοτομίας μπορεί να συνθέσει τα καλύτερα χαρακτηριστικά των:

- εθνικών δομών στήριξης της βασικής έρευνας και χρηματοδότησης,
- περιφερειακών αναπτυξιακών πολιτικών, των υποδομών μεταφορών και επικοινωνιών και της πρόσβασης σε ποιοτικό εργατικό δυναμικό και στην τοπική αγορά,
- ιδιωτικών επενδύσεων σε έρευνα και ανάπτυξη (Ε&Α) νέων προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αγοράς.

Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζουμε τη ποικιλία των ορισμών, αναφορικά με την έννοια των συνεργατικών σχηματισμών.

Πίνακας 9: Ορισμοί των Συνεργατικών Σχηματισμών - Cluster

Ορισμός	Συγγραφείς
Ένα τοπικό Cluster είναι ένα βιομηχανικό Cluster, του οποίου τα μέλη βρίσκονται κοντά το ένα με το άλλο.	Enright, 1996
Τα Cluster ορίζονται ως ομάδες εταιρειών με συναφείς δραστηριότητες με έδρα μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.	Swann and Prevezer, 1996
Ένα Cluster χρησιμοποιείται απλά για να παρουσιάσει συγκεντρώσεις εταιρειών που έχουν τη δυνατότητα να συνεργαστούν λόγω της γεωγραφικής τους εγγύτητας και αλληλεξάρτησης, ακόμα και αν το μέγεθος τους δεν είναι σαφές ή ξεκάθαρο.	Rosenfeld, 1997
Τα οικονομικά Cluster δεν είναι απλά συσχετιζόμενες και υποστηρικτικές βιομηχανίες και ιδρύματα, αλλά περισσότερο συσχετιζόμενα και υποστηρικτικά ιδρύματα που είναι πιο ανταγωνιστικά λόγω των δεσμών τους.	Feser, 1998
Το Cluster είναι η γεωγραφική συγκέντρωση ομάδων αλληλοσχετιζόμενων επιχειρήσεων και αντίστοιχων οργανισμών, που συνδέονται δραστηριοποιούμενες σε κοινό πεδίο και συμπληρωματικά ο ένας για τον άλλο.	Porter, 1998
Ως Cluster νοείται μία μεγάλη ομάδα εταιρειών σε συναφή αντικείμενο σε μία συγκεκριμένη περιοχή.	Swann and Prevezer, 1998
Τα Cluster μπορούν να χαρακτηριστούν ως δίκτυα παραγωγών αλληλοσυνδεόμενων εταιρειών (συμπεριλαμβανομένων εξειδικευμένων προμηθευτών) συνδεδεμένα το ένα με το άλλο με δυνατούς δεσμούς προστιθέμενης αξίας, οι οποίοι συνδέονται μεταξύ τους σε μία αλυσίδα παραγωγής με σκοπό την προστιθέμενη αξία.	Roelandt and den Hertag, 1999
Ορίζουμε ως καινοτόμο Cluster ένα μεγάλο αριθμό διασυνδεδεμένων βιομηχανικών επιχειρήσεων ή και επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, οι οποίες απολαμβάνουν ένα υψηλό βαθμό συνεργασίας, συνήθως μέσω της αλυσίδας προμηθειών και οι οποίες λειτουργούν μέσα στις ίδιες συνθήκες αγοράς.	Simmie and Sennett, 1999

Ορισμός	Συγγραφείς
Η γενικότερη έννοια των Cluster είναι πιο ευρεία: η τάση των εταιρειών με συναφή δραστηριότητα να βρίσκονται γεωγραφικά κοντά, ακόμα και αν δεν έχουν μια ιδιαίτερως σημαντική παρουσία στη περιοχή.	Crouch and Farrell, 2001
Ο δημοφιλής όρος Cluster σχετίζεται πιο πολύ με την τοπική ή περιφερειακή διάσταση των δικτύων. Οι περισσότεροι ορισμοί συμπεριλαμβάνουν την έννοια των Cluster ως τοπικά δίκτυα εξειδικευμένων οργανισμών, των οποίων η παραγωγική διαδικασία είναι στενά συνδεδεμένη μέσω της ανταλλαγής αγαθών, υπηρεσιών ή / και γνώσεων.	Van den Berg, Braun and van Winden, 2001

Πηγή: Κλαδά, 2012, Martin & Sunley, 2002, σελ. 13.

6.2. Έννοιες και Πλεονεκτήματα των Clusters

Η λογική της ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών επιχειρήσεων έχει υιοθετηθεί από μια μεγάλη ποικιλία φορέων χάραξης πολιτικής, περιφερειακών και τοπικών αρχών που αναζητούν τρόπους και πολιτικές για να προωθήσουν την ανάπτυξη μιας περιοχής, καθώς επίσης και από επιχειρηματίες που αναζητούν κατάλληλα σημεία για τη χωροθέτηση της επιχειρήσεώς τους. Σήμερα, υπάρχει συναίνεση στη βιβλιογραφία αναφορικά με τα πολλαπλά ωφέλη που προκύπτουν από τη λειτουργία ενός συνεργατικού σχηματισμού, τόσο για τις επιχειρήσεις που μετέχουν σε αυτά όσο και για τους χώρους εγκατάστασής τους. Συνοψίζοντας αυτά τα οφέλη, μια περιοχή με συστάδες επιχειρήσεων εμφανίζει τα παρακάτω βασικά χαρακτηριστικά:

- συγκεντρώνει ικανότητες για καινοτομία σε έναν συγκεκριμένο κλάδο επιχειρήσεων, προϊόντων ή υπηρεσιών,
- αποτελείται από μια συστάδα εταιριών σε συμπληρωματικές βιομηχανίες που εξυπηρετούν αυτά τα προϊόντα ή υπηρεσίες,
- διατηρεί υψηλό ανταγωνισμό μεταξύ ενός σημαντικού αριθμού εταιριών μέσα σε κάθε μια από τις συμπληρωματικές βιομηχανίες,
- παρουσιάζει υψηλά ποσοστά δημιουργίας νέων επιχειρήσεων,
- ευνοεί τη δυναμική της συνεξέλιξης ή απλούστερα της επικοινωνίας, της ανάπτυξης και της αμοιβαίας υποστήριξης μεταξύ τοπικών εταιριών, βιομηχανιών, οργανισμών και πανεπιστημίων, δημόσιων πολιτικών και πρωτοβουλιών,
- παρέχει ένα περιβάλλον υψηλής ποιότητας ζωής, ικανή να προσελκύσει και να διατηρήσει στην περιοχή ένα καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό.

Ως συνέπεια των προαναφερθέντων όρων, τόσο οι χώροι εγκατάστασης των clusters αυτοί καθαυτοί, όσο και οι ίδιες οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε αυτούς απολαμβάνουν έντονους ρυθμούς ανάπτυξης, που οδηγούν στη δημιουργία θέσεων εργασίας, νέας γνώσης και σε μερικές περιπτώσεις, τη βιώσιμη αστική ή περιφερειακή ανάπτυξη. Συνήθως, οι συνεργατικοί αυτοί σχηματισμοί διακρίνονται από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- αποτελούν γεωγραφικές συγκεντρώσεις,
- επιτελούν ένα συγκεκριμένο κάθε φορά λειτουργικό σκοπό,
- έχουν μια συγκεκριμένη οργανωτική δυναμική,
- διαμορφώνουν ένα δίκτυο φορέων,
- έχουν μια συγκεκριμένη δομή και λειτουργία κ.α. (π.χ. επιχειρήσεις - πυρήνες, υποστηρικτικές επιχειρήσεις, άυλες υποδομές, υλικές υποδομές κ.ο.κ.).

Αντίστοιχα, τα οφέλη από τη λειτουργία των συνεργατικών σχηματισμών μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

- αυξημένα επίπεδα εξειδίκευσης,
- προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών,
- δυνατότητες για οικονομίες κλίμακας,
- αύξηση της παραγωγικότητας,
- ταχύτερη πρόσβαση σε καινοτομίες,
- διευκόλυνση στη διοχέτευση νέας τεχνολογίας,
- προσέλκυση ζήτησης,
- ενθάρρυνση νέας επιχειρηματικότητας,
- χωρικός ανταγωνισμός,
- ενδυνάμωση κοινωνικών και άλλων δεσμών,
- βελτιωμένη ροή πληροφοριών,
- δυνατότητα για τη δημιουργία υποδομών,
- διεθνοποίηση και εξωστρέφεια.

6.2.1. Προϋποθέσεις για την Ανάπτυξη Συνεργατικών Σχηματισμών

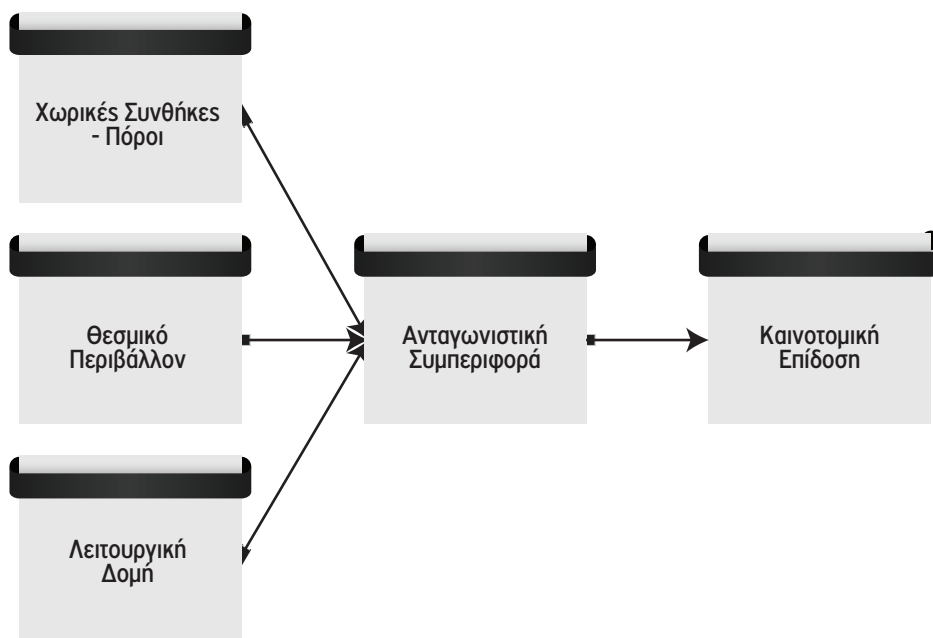
Ο κάθε συνεργατικός σχηματισμός είναι διαφορετικός. Παρόλα αυτά, η βιβλιογραφία έχει εντοπίσει μια σειρά από κοινά χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν και ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των επιτυχημένων συστάδων επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο. Αυτοί οι κοινόι παράγοντες αναφέρονται κατ' αρχάς σε "ήπιες" δεξιότητες (*soft skills*), όπως η ύπαρξη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, υφιστάμενων δικτύων μεταξύ των επιχειρήσεων, αντίστοιχων θεσμικών υποδομών, ή και άλλων άυλων στοιχείων, όπως η παρουσία της κατάλληλης ηγεσίας ή μιας επιχειρηματικής κουλτούρας. Παράλληλα, οι κοινόι παράγοντες αφορούν και σε "διαρθρωτικά" χαρακτηριστικά, όπως είναι οι φυσικές υποδομές ή/και η παρουσία φορέων παραγωγής γνώσης. Σημαντικά κριτήρια διαφοροποίησης των συνεργατικών σχηματισμών είναι τα παρακάτω:

- ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων σε αυτούς,
- ο αριθμός των επιχειρήσεων που τους απαρτίζουν,

- η ηλικία σχηματισμού των cluster και η διαδρομή τους,
- οι μηχανισμοί υποκίνησης τους,
- το εύρος των δραστηριοτήτων που υποστηρίζουν,
- η γεωγραφική συγκέντρωση τους,
- η παραγωγική εξειδίκευση τους,
- οι διαδικασίες μάθησης.

Οι Poudet και St. John (1996) προτείνουν ένα νοητικό πλαίσιο, όπως εμφανίζεται στο παρακάτω σχήμα, για την κατανόηση του ρόλου που τα παραπάνω στοιχεία διαδραματίζουν στη λογική ανάπτυξης των εστιών καινοτομίας. Οι Poudet και St. John (1996) θεωρούν ότι ο συνδυασμός των χωρικών συνθηκών εγκατάστασης των επιχειρήσεων (που μεταφράζεται σε πρόσβαση σε συγκεκριμένους πόρους), το θεσμικό περιβάλλον καθώς και η ίδια η λειτουργική δομή συμβάλλουν αποφασιστικά στην ανάπτυξη μιας ανταγωνιστικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων που μετέχουν στο συνεργατικό σχηματισμό, έντονα διαφορετικής σε σχέση με εκείνες που δεν μετέχουν σε αυτό.

Σχήμα 7: Παράγοντες που επηρεάζουν την εξέλιξη των “Εστιών Καινοτομίας”



Πηγή: Poudet και St. John, 1996.

6.2.2. Παράγοντες Επιτυχίας των Συνεργατικών Σχηματισμών

Σήμερα, ένας μεγάλος αριθμός από εμπειρικές μελέτες έχουν επιβεβαιώσει ότι υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία από παράγοντες που λειτουργούν ως προϋποθέσεις απαραίτητες για την επιτυχή ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών. Αυτοί οι παράγοντες αναφέρονται κυρίως στην ύπαρξη εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων, καθώς και στις δυνατότητες για ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, μπορεί να αφορούν την εγγύτητα με προμηθευτές, π.χ. στην εγγύτητα σε κατασκευαστές μηχανημάτων, την ένταση της δικτύωσης, επιχειρηματική ενέργεια, καινοτομία κ.ο.κ., όσο και στη δυνατότητα για πρόσβαση σε αγορές, σε χρηματοδότηση με εξειδικευμένες υπηρεσίες. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες (Ecotec, 2011):

- Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Critical success factors),
- Επικουρικοί παράγοντες επιτυχίας (Contributing success factors),
- Συμπληρωματικοί παράγοντες επιτυχίας (Complementary success factors).

Αναφορικά με τη πρώτη κατηγορία οι τρεις σημαντικότεροι παράγοντες επιτυχίας είναι:

- η παρουσία λειτουργικών δικτύων και συνεργασιών
- μια ισχυρή βάση καινοτομίας με υποστήριξη E&A καθώς και
- η παρουσία μιας ισχυρής βάσης δεξιοτήτων εκ μέρους των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες (Ecotec, 2011) **επικουρικοί παράγοντες επιτυχίας (Contributing success factors)** που συμβάλουν στην ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών, χωρίς όμως να είναι κρίσιμη η συμβολή τους, είναι:

- επαρκείς φυσικές εγκαταστάσεις και υποδομές,
- μια ισχυρή τοπική επιχειρηματική κουλτούρα,
- πρόσβαση σε πηγές χρηματοδότησης.

Τέλος, μια κατηγορία από συμπληρωματικούς παράγοντες επιτυχίας (Complementary success factors) έχουν επισημανθεί από τη βιβλιογραφία. Αυτή η κατηγορία, περιλαμβάνει την ύπαρξη υποδομών ενθάρρυνσης και στήριξης των επιχειρήσεων και όλες τις συναφείς πρακτικές, χωρίς όμως να εστιάζει στο επίπεδο του συνεργατικού σχηματισμού όσο σε αυτό της επιχείρησης (Ecotec, 2011).

6.3. Εργαλεία / Φάσεις Ανάπτυξης Συνεργατικών Σχηματισμών

Σε κάθε φάση ανάπτυξης των συστάδων επιχειρήσεων και των συνεργατικών σχηματισμών, παρουσιάζονται βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να αποτελέσουν εργαλεία και να λειτουργήσουν ως συστατικά επιτυχίας. Το εγχειρίδιο δικτύων και επιχειρηματικότητας του EOMMEX (2009) διακρίνει τρεις φάσεις:

- 1^η Φάση: Σύσταση του Συνεργατικού Σχηματισμού – Cluster,

- 2^η Φάση: Ανάπτυξη του Συνεργατικού Σχηματισμού – Cluster,
- 3^η Φάση: Λειτουργία του Συνεργατικού Σχηματισμού – Cluster.

6.3.1. 1^η Φάση: Σύσταση του Συνεργατικού Σχηματισμού - Cluster

Κατά την πρώτη φάση σύστασης του συνεργατικού σχηματισμού – Cluster, εξαιρετικά σημαντικές είναι οι παρακάτω προϋποθέσεις/εργαλεία:

- Ύπαρξη κρατικής στήριξης στο αρχικό στάδιο ανάπτυξης.
Η παροχή υποστήριξης από την τοπική διοίκηση κατά τα πρώτα στάδια του συνεργατικού σχηματισμού και η ενθάρρυνση επιχειρήσεων να συμμετέχουν σε αυτό, συμβάλλει στην ταχύτερη ανάπτυξή του.
- Συνεργασία με πανεπιστήμια/πολυτεχνεία.
Τα πανεπιστήμια και τα πολυτεχνεία που λειτουργούν στην περιφέρεια του συνεργατικού σχηματισμού αναδεικνύονται σε σημαντικούς φορείς παραγωγής εξειδικευμένης γνώσης, καθώς λειτουργούν ως κέντρα για την παροχή εκπαίδευσης, τη διάχυση και ανταλλαγή γνώσεων, αλλά και ως καταλύτης για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας και συνεργασίας διαφορετικών επιχειρήσεων (EOMMEX, 2009).
- Επίσης, σημαντική είναι η πρόσβαση σε εξειδικευμένες αγορές κεφαλαίου. Σε αυτό το επίπεδο αναφέρονται τα παρακάτω εργαλεία:
 - ιεράρχηση επενδύσεων, παροχή κινήτρων ή διασφάλιση πόρων για την υλοποίηση επενδυτικών προγραμμάτων με τη συμμετοχή πολλών μελών του συνεργατικού σχηματισμού,
 - προώθηση της κοινής χρηματοδότησης, μέσα από τη δημιουργία ειδικού ταμείου επενδύσεων ή την παροχή εγγυήσεων,
 - ενθάρρυνση ανάληψης ρίσκου από κοινού μεταξύ των μελών του συνεργατικού σχηματισμού,
 - βελτίωση της πρόσβασης και της χρήσης φυσικών πόρων.

Στο θέμα των υποδομών, η έκθεση του (EOMMEX, 2009) θεωρεί ως ιδιαίτερα σημαντικές τις παρακάτω ενέργειες:

- Ανάπτυξη νέων ή βελτίωση υφιστάμενων υποδομών μέσα από κοινές ενέργειες των μελών και νέα χρηματοδοτικά μοντέλα,
- Υλοποίηση ιδιωτικών επενδυτικών έργων.

Όσον αφορά το κοινωνικό κεφάλαιο απαραίτητες ενέργειες περιλαμβάνουν:

- ανάπτυξη των προσωπικών διασυνδέσεων και σχέσεων,

- βελτίωση της δι-εταιρικής επικοινωνίας των εταιρών και αύξηση της συμμετοχής τους σε δίκτυα ή σε άλλες συστάδες,
- ανάπτυξη συνεργασιών, καλλιέργεια της αποδοχής και της στήριξης από την τοπική κοινωνία,
- ενθάρρυνση συμμετοχής όσο το δυνατόν περισσότερων επιχειρήσεων, δεδομένου ότι η ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών, προϋποθέτει τη συμμετοχή πολλών επιχειρήσεων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των μελών, τόσο περισσότερες οι δυνατότητες συνεργασίας και οι συνέργειες μεταξύ τους (EOMMEX, 2009).

6.3.2. 2^η Φάση: Ανάπτυξη του Συνεργατικού Σχηματισμού - Cluster

Κατά τη δεύτερη φάση έχουμε την ανάπτυξη του συνεργατικού σχηματισμού. Κατά τη φάση αυτή, σημαντικά είναι τα παρακάτω εργαλεία:

- Επιλογή στενού εύρους δραστηριοποίησης του συνεργατικού σχηματισμού.

Εάν ένας συνεργατικός σχηματισμός στοχεύει σε δραστηριότητες για την προώθηση επιχειρήσεων (π.χ. στον τομέα των τροφίμων), έχει λιγότερες πιθανότητες να αναλάβει εστιασμένες πρωτοβουλίες για τις επιχειρήσεις του κλάδου, σε σχέση με το αν αναλάμβανε δράσεις για την προώθηση π.χ. της παραγωγής ελαιόλαδου.

- Ανάπτυξη συνεργατικού σχηματισμού, μετά από σύγκριση και αξιολόγηση με άλλους σχηματισμούς αντίστοιχης φάσης και προσανατολισμού.

Η σύγκριση πρωτοβουλιών τύπου συνεργατικών σχηματισμών, μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη ενός συνεργατικού σχηματισμού. Πρέπει, όμως, οι συνεργατικοί σχηματισμοί που συγκρίνονται να έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά, ώστε να μπορούν να βγουν χρήσιμα συμπεράσματα με ασφάλεια.

- Προσανατολισμός στη συνεχή υλοποίηση ενεργειών.

Η συνεχής ανάληψη πρωτοβουλιών από ένα συνεργατικό σχηματισμό συμβάλλει στη δέσμευση των μελών του στους σκοπούς του συνεργατικού σχηματισμού και στη διασφάλιση ενεργών μελών. Για παράδειγμα, η υλοποίηση ενός δικτυακού τόπου με δυνατότητα διαδραστικής επικοινωνίας των μελών είναι λιγότερο κοστοβόρα ενέργεια και έχει άμεσα αποτελέσματα για τα μέλη από την υλοποίηση ενός προγράμματος προώθησης.

- Υλοποίηση πρώτα των μικρού μεγέθους ενεργειών με άμεσα αποτελέσματα.

Εάν κατά τα πρώτα στάδια λειτουργίας, οι ενέργειες που αναληφθούν δεν έχουν άμεσα αποτελέσματα και οφέλη για τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν, πολλές θα αποτραβηχτούν από το σχηματισμό γιατί θα θεωρήσουν ότι δε βοηθάει στην ανάπτυξή τους.

- Διασφάλιση κοινωνικής αποδοχής.

Η πρωτοβουλία ανάπτυξης του συνεργατικού σχηματισμού για να επιτύχει τον σκοπό της χρειάζεται ευρεία κοινωνική αποδοχή. Τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, προβάλλοντας την

πρωτοβουλία ανάπτυξης συνεργατικού σχηματισμού και τα αμοιβαία οφέλη που προκύπτουν, μπορούν να συμβάλουν σημαντικά προς την κατεύθυνση αυτή (EOMMEX, 2009).

6.3.3. 3^η Φάση: Λειτουργία του Cluster

Στη τρίτη φάση, όπου αναπτύσσεται πλέον η λειτουργία του συνεργατικού σχηματισμού, σημαντικές είναι οι παρακάτω ενέργειες:

- Ανάλυση της διοίκησης από ιδιώτες.
Οι δημόσιοι φορείς δύνανται αρχικά να παίζουν τον πρώτο ρόλο στη δημιουργία ενός συνεργατικού σχηματισμού. Από τη στιγμή όμως που αρχίζουν να συμμετέχουν επιχειρήσεις, τη διοίκηση, πρέπει να αναλαμβάνει η ιδιωτική πρωτοβουλία.
- Σαφής καταμερισμός εργασιών.
Για την υλοποίηση των πρωτοβουλιών που έχουν συμφωνηθεί από την ομάδα διοίκησης του συνεργατικού σχηματισμού, απαιτείται να γίνει μια σειρά ενεργειών. Οι ενέργειες αυτές καλό είναι να αναληφθούν από περισσότερους από έναν φορείς, προκειμένου να γίνει καταμερισμός εργασιών. Έτσι, ο φόρτος θα επιμεριστεί, θα υλοποιηθούν περισσότερες ενέργειες εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου και οι φορείς θα έχουν την ευκαιρία να συνεργαστούν μεταξύ τους (EOMMEX, 2009).

6.4. Βήματα Ανάπτυξης Συνεργατικών Σχηματισμών – Clusters

Η συγκρότηση-ανάπτυξη ενός συνεργατικού σχηματισμού μπορεί να τυποποιηθεί σε επιμέρους βήματα. Στην παρούσα ενότητα, επιχειρείται μια τέτοια προσέγγιση, σύμφωνα με την έκθεση του EOMMEX (2009) μέσω τεσσάρων “βημάτων” που περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- ανάπτυξη κοινής αντίληψης και στόχων - εδραίωση εμπιστοσύνης των εν δυνάμει μελών της συστάδας,
- ανάπτυξη της εταιρικής σχέσης: ανάπτυξη στρατηγικών δεσμών,
- προγραμματισμός της συστάδας: ανάπτυξη στρατηγικής και οράματος,
- ωρίμανση της συστάδας: υλοποίηση του cluster.

6.4.1. Ανάπτυξη Κοινής Αντίληψης και Στόχων - Εδραίωση Εμπιστοσύνης των εν δυνάμει Μελών της Συστάδας

Το πρώτο βήμα είναι να προετοιμαστεί το έδαφος, ήτοι να βρεθούν οι επιχειρήσεις που θα συμμετάσχουν. Για το σκοπό αυτό, απαιτείται καταρχάς να παρουσιαστούν τα αμοιβαία οφέλη που θα έχουν οι επιχειρήσεις μέσα από αυτό και να τονιστεί ότι η συνεισφορά του συνεργατικού σχηματισμού είναι μεγαλύτερη από αυτή του κάθε φορέα, αν λειτουργούσε ανεξάρτητα. Στη συνέχεια, πρέπει να εδραιωθεί εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών (EOMMEX, 2009).

Η εδραίωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του συνεργατικού σχηματισμού συμβάλλει στη διάχυση πληροφορίας μεταξύ τους, στην ανταλλαγή ιδεών, στην καλή συνεργασία μεταξύ τους, στην από κοινού ανάληψη έργων και αποτελεί το κλειδί για την επιτυχημένη λειτουργία του συνεργατικού σχηματισμού. Η εμπιστοσύνη είναι ιδιαίτερα σημαντική παράμετρος, ειδικά στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις παραδοσιακά λειτουργούν με γνώμονα το εταιρικό και μόνο συμφέρον ή διαμορφώνουν αυτόνομα εταιρικές στρατηγικές (EOMMEX, 2009).

Για να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη απαιτείται να υλοποιηθούν συγκεκριμένες δράσεις που να ενθαρρύνουν τη διάχυση πληροφορίας και να προωθούν την ανάπτυξη δικτύου προηγμένης γνώσης (advanced knowledge networks). Η εργασία αυτή από μόνη της είναι αρκετά δύσκολη. Απαιτείται να επιλυθούν θέματα, όπως σε ποιο βαθμό κάθε πληροφορία είναι κοινοποιήσιμη στα μέλη του δικτύου, αφού τα μέλη είναι από τη μία συνεργάτες εντός του δικτύου και από την άλλη ανταγωνιστές εκτός αυτού. Σημαντική είναι όμως και η διατήρηση της εμπιστοσύνης. Προκειμένου να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη, πρέπει να αποφεύγεται η εκμετάλλευση ιδεών των μελών που μπορεί να προβούν εις βάρος των υπολοίπων μελών (EOMMEX, 2009).

6.4.2. Ανάπτυξη της Εταιρικότητας: Ανάπτυξη Στρατηγικών Δεσμών

Το επόμενο βήμα για την ανάπτυξη συνεργατικού σχηματισμού είναι ο προσδιορισμός και η ανάπτυξη στρατηγικών δεσμών ή αλλιώς η ανάπτυξη και τυπικών δεσμών συνεργασίας (formalising linkages). Το βήμα αυτό ουσιαστικά μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από τον προσδιορισμό (competence audit) του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της περιοχής, των δεξιοτήτων των μελών του συνεργατικού σχηματισμού και τον εντοπισμό των αδυναμιών. Η διάγνωση των δυνάμεων και αδυναμιών του συνεργατικού σχηματισμού, μπορεί αργότερα να εξελιχθεί σε μηχανισμό (competence system) για την επισκόπηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων του συνεργατικού σχηματισμού και την παρακίνηση των μελών για πιο στενές συνεργασίες, τόσο μεταξύ τους, όσο και με πανεπιστήμια και ερευνητικά ινστιτούτα (EOMMEX, 2009).

6.4.3. Προγραμματισμός του Cluster: Ανάπτυξη Στρατηγικής και Οράματος

Σύμφωνα με την έκθεση του EOMMEX (2009), στόχος είναι να διαμορφωθεί κοινό όραμα, στόχος και στρατηγική. Απαιτείται να αποτυπωθεί η παρούσα κατάσταση και να εκτιμηθεί ποιες θα είναι οι ανάγκες της αγοράς στο μέλλον. Για να επιτευχθεί αυτό, χρήσιμο είναι να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις με έμπειρα άτομα, να διοργανωθούν συζητήσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και των ειδικών της αγοράς, να ανταλλαθούν ιδέες (brainstorming) κλπ. Το όραμα στα πρώτα βήματα ανάπτυξης του συνεργατικού σχηματισμού μπορεί να είναι πολύ ευρύ, όπως *“Σε πέντε χρόνια να έχει διπλασιαστεί ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων του συνεργατικού σχηματισμού - Cluster”*.

Σταδιακά, καθώς θα μπορέσει να προσδιοριστεί καλύτερα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του συνεργατικού σχηματισμού και οι ευκαιρίες ανάπτυξης, το όραμα θα γίνει πιο εστιασμένο και πιο συγκεκριμένο. Άλλα μεγέθη μέτρησης της ανάπτυξης και επιτυχημένης πορείας των

συνεργατικών σχηματισμών μπορεί να είναι οι εξαγωγές, ο αριθμός απασχολουμένων, ο αριθμός των επιχειρήσεων κορμού που συμμετέχουν ή ο αριθμός των επισκεπτών (EOMMEX, 2009).

Στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει επίσης προγραμματισμός των ενδεικτικών δράσεων που θα υλοποιηθούν από τον συνεργατικό σχηματισμό, όπως π.χ. ενθάρρυνση εισαγωγής τεχνολογίας, ανάπτυξη δικτύων, ενίσχυση εμπορικών συνεργασιών κ.ο.κ. Οι δράσεις που υλοποιούνται μπορεί να έχουν οριζόντιο (π.χ. μεταφορές, αποθήκευση, προβολή και προώθηση, εισαγωγή νέων τεχνολογιών, εκπαίδευση προσωπικού, ενέργειες E&A) ή κάθετο χαρακτήρα (π.χ. συνεργασίες σε ένα ευρύτερο φάσμα της παραγωγικής αλυσίδας, όπως μεταποίηση, βαφή και εμπορία ξύλου). Η επιτυχημένη διαδρομή ενός συνεργατικού σχηματισμού μπορεί να καταλήξει είτε στη δημιουργία διακριτού εταιρικού νομικού σχήματος, είτε στη δημιουργία και άλλων συστάδων (EOMMEX, 2009, σελ 14).

6.4.4. Ωρίμανση της Συστάδας: Υλοποίηση του Cluster

Αφού αναπτυχθεί η στρατηγική και το όραμα του συνεργατικού σχηματισμού, το επόμενο βήμα είναι η υλοποίηση. Χρειάζεται να αναπτυχθεί ένα σχέδιο δράσης των πρωτοβουλιών που θα αναπτύξει ο συνεργατικός σχηματισμός. Οι δράσεις αυτές σύμφωνα με την έκθεση του (EOMMEX, 2009) κατά βάση διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

1. δράσεις που έχουν στόχο τη βελτίωση της δυναμικής του συνεργατικού σχηματισμού και
2. δράσεις που έχουν στόχο τη βελτίωση του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί ο συνεργατικός σχηματισμός.

Αναλυτικότερα, το σχέδιο δράσης θα πρέπει, πέρα από το να προσδιορίσει ποιες ακριβώς δράσεις θα υλοποιηθούν, να προδιαγράψει τα αναμενόμενα αποτελέσματά τους, να αναγνωρίσει τους απαιτούμενους πόρους για την υλοποίησή τους, να προσδιορίσει ποιοι από το συνεργατικό σχηματισμό έχουν την τεχνογνωσία και τις δεξιότητες και θα μπορούσαν να εμπλακούν. Για την υλοποίηση του σχεδίου δράσης, δύναται να συσταθούν ομάδες δράσεις (task force) με τη συμμετοχή ενός τουλάχιστον μέλους της ομάδας διοίκησης (leadership group) (EOMMEX, 2009).

Ακόμα, όμως, και στην περίπτωση που ο συνεργατικός σχηματισμός αναπτυχθεί πλήρως, θα πρέπει να εξελίσσεται, καθώς οι απαιτήσεις της αγοράς αλλάζουν και οι ίδιες οι επιχειρήσεις που το αποτελούν μετασχηματίζονται. Έτσι, οι συνεργατικοί σχηματισμοί πρέπει συνεχώς να επανεξετάζουν το όραμα και τη στρατηγική τους, προκειμένου να παραμείνουν καινοτόμοι. Αντίστοιχα, θα πρέπει να αναμορφώνουν κάθε φορά τους στόχους και το σχέδιο δράσης, ανταποκρινόμενοι στις συνεχώς εξελισσόμενες συνθήκες και στις ανάγκες της αγοράς.

ΕΝΟΤΗΤΑ **7**

ΚΥΚΛΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ



Στόχος

Στόχος αυτής της ενότητας είναι:

- Η ενημέρωση-πληροφόρηση σχετικά με τους κύκλους ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών,
- Η κατανόηση από τους εκπαιδευόμενους των διαδικασιών διαμόρφωσης των δραστηριοτήτων, σε αυτούς σε επίπεδο δυνατοτήτων και προκλήσεων.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι:

- **Σε επίπεδο γνώσεων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να κατανοήσουν τα πλεονεκτήματα της λειτουργίας των επιχειρήσεων μέσα σε συνεργατικούς σχηματισμούς (**business clusters**) **καθώς και των προϋποθέσεων επιτυχίας τους**,
 - να κατανοούν τους κύκλους ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών και τα διακριτά χαρακτηριστικά τους.
- **Σε επίπεδο δεξιοτήτων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να αναγνωρίζουν τις διαφορετικές μορφές συνεργατικών σχηματισμών και τις στρατηγικές ανάπτυξής τους (δομές, διοίκηση, χρηματοδότηση, στρατηγική, επικοινωνία, αποτελέσματα, αξιολόγηση).

- **Σε επίπεδο στάσεων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να αναγνωρίσουν τον ρόλο των συνεργατικών σχηματισμών (clusters) όσον αφορά στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων.



Έννοιες – κλειδιά

- Επιχειρηματικότητα
- Επιχείρηση
- Επιχειρηματική συμπεριφορά



Σύντομη περιγραφή της ενότητας

Η παρουσίαση και συζήτηση γύρω από τα θέματα αυτής της ενότητας θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα επιμέρους αντικείμενα (υποενότητες):

Διαμόρφωση Δραστηριοτήτων σε Επίπεδο Δυνατοτήτων και Προκλήσεων

Στην υπο-ενότητα αυτή, επιχειρείται η παρουσίαση των ποικίλων δραστηριοτήτων, δυνατοτήτων αλλά και προκλήσεων που αφορούν τη λειτουργία της επιχείρησης εντός των συνεργατικών σχηματισμών, με ιδιαίτερη έμφαση στις διακριτές περιόδους της εξέλιξής τους σύμφωνα με τη θεωρία των κύκλων ανάπτυξης.

Διοίκηση Συνεργατικών Σχηματισμών

Στην εν λόγω υπο-ενότητα εξετάζονται τα κύρια χαρακτηριστικά της διαχειριστικής των συνεργατικών σχηματισμών.

7. Κύκλοι Ανάπτυξης Συνεργατικών Σχηματισμών

7.1. Διαμόρφωση Δραστηριοτήτων σε Επίπεδο Δυνατοτήτων και Προκλήσεων

Όπως προαναφέρθηκε, οι συνεργατικοί σχηματισμοί (clusters) αποτελούν μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων ή/και άλλων φορέων (π.χ. πανεπιστήμια, ερευνητικά ιδρύματα, επαγγελματικές ενώσεις, επιμελητήρια) που προωθούν την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα, διαθέτοντας τα ακόλουθα κύρια χαρακτηριστικά:

- την ανεξαρτησία των συμμετεχόντων στο σχηματισμό επιχειρήσεων/φορέων που συνεργάζονται, αλλά ταυτόχρονα μπορούν και να ανταγωνίζονται μεταξύ τους, ενώ δεν είναι απαραίτητο να ανήκουν στον ίδιο ή σε παρεμφερείς στατιστικά κλάδους,
- την ισότιμη συμμετοχή των φορέων στο σχηματισμό, το οποίο αποτελεί μία ξεχωριστή οντότητα, η οποία εξελίσσεται (δεν είναι απαραίτητο να είναι εταιρεία, αλλά μία σύμπραξη με κοινά αποδεκτούς όρους και στόχους), ενώ οι σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων είναι ελαστικές,
- την αμοιβαία ωφέλεια από τη συνεργασία αυτή που προσφέρει το μεγαλύτερο σχήμα, σε πεδία όπου μία μεμονωμένη μικρή επιχείρηση αδυνατεί να παρουσιάσει σημαντικά αποτελέσματα, όπως: από κοινού πρόσβαση και χρήση εγκαταστάσεων, υποδομών, υπηρεσιών, διάχυση πληροφοριών, γνώσεων και καλών πρακτικών μεταξύ των μελών, βελτίωση της ποιότητας των τελικών προϊόντων/υπηρεσιών μέσω κοινών υποδομών (π.χ. δημιουργία εργαστηρίων, κοινών εκθετηρίων κ.λπ.), προώθηση της έρευνας και ανάπτυξης, προώθηση της εξωστρέφειας και δημιουργία καλύτερων προϋποθέσεων πρόσβασης σε νέες αγορές, προστασία του περιβάλλοντος, προμήθεια τελικών ή ενδιάμεσων προϊόντων μεταξύ των μελών, συμπληρωματικότητα των δραστηριοτήτων, πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό κα.,
- τη γεωγραφική εγγύτητα των συμμετεχόντων,
- την ύπαρξη κοινών στόχων μεταξύ των συμμετεχόντων.

Σε γενικές γραμμές, η εμπειρική έρευνα στο χώρο έχει δείξει ότι υπάρχει μια ποικιλία από δυνατότητες και ευκαιρίες/προκλήσεις γύρω από τις οποίες διαμορφώνονται οι δραστηριότητες των συνεργατικών σχηματισμών. Σε αυτό το πλαίσιο μπορούμε να διακρίνουμε τις παρακάτω κατηγορίες συνεργατικών σχηματισμών – Clusters.

- Συνεργατικοί Σχηματισμοί για τη μείωση του κόστους,
- Συνεργατικοί Σχηματισμοί προσανατολισμένοι σε νέες αγορές,

- Συνεργατικοί Σχηματισμοί για την από κοινού εκμετάλλευση τοπικών πόρων,
- Συνεργατικοί Σχηματισμοί έρευνας και ανάπτυξης,
- Συνεργατικοί Σχηματισμοί γύρω από μεγάλες εταιρίες.

Στις επόμενες ενότητες παρουσιάζουμε αναλυτικότερα τις παραπάνω κατηγορίες, τόσο αναφορικά με τα χαρακτηριστικά τους, όσο και με αναφορά σε πραγματικά παραδείγματα.

7.1.1. Συνεργατικοί Σχηματισμοί για τη Μείωση του Κόστους

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί για τη μείωση του κόστους (cost-cutting oriented clusters) αποτελούν μια ιδιαίτερα διαδεδομένη κατηγορία συνεργατικών σχηματισμών. Σε αυτή τη περίπτωση, οι επιχειρήσεις ενώνουν τις “δυνάμεις” τους προκειμένου να απολαύσουν τις οικονομίες κλίμακας που προέρχονται από το μεγαλύτερο μέγεθος. Αυτό αποτελεί το σημαντικότερο κίνητρο για αυτές (Κουρλιούρος, 2001). Προϋπόθεση για την επιτυχία τέτοιων εγχειρημάτων αποτελούν η στρατηγική συνάφεια, εννοώντας ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιούν ή να αναγνωρίζουν κοινούς τρόπους ανάπτυξης των δραστηριοτήτων τους και της συμπληρωματικότητάς τους, χωρίς όμως αυτό αποτελεί προσαπαιτούμενο, δεδομένου ότι συχνά οι επιχειρήσεις που συνασπίζονται σε τέτοιες δομές είναι έντονα ανταγωνιστικές και μεταξύ τους. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση των “120 Ενωμένων Εργοστασίων” που αναπτύσσεται παρακάτω.

Μελέτη Περίπτωσης: Τα 120 Ενωμένα Εργοστάσια

Το Κέντρο Επίπλου «120 Ενωμένα Εργοστάσια» ήταν το δεύτερο Κέντρο Επίπλου που δημιουργήθηκε στην Ελλάδα (1984) και έχει κατορθώσει να διατηρήσει την πρώτη θέση ανάμεσα στα άλλα Κέντρα (σε αριθμό μελών) αλλά και να τοποθετηθεί σε μία πολύ καλή θέση στον ευρύτερο ανταγωνιστικό χώρο. Το κέντρο επίπλου λειτουργεί ως μια κοινοπραξία των επιχειρήσεων που το αποτελούν και οι οποίες μετέχουν σε αυτό με κίνητρο την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, που επιτυγχάνονται μέσω της κοινής στέγασης των εκθέσεων των επιχειρήσεων που μετέχουν καθώς και στην από κοινού διαφημιστική καμπάνια για τη προώθησή της.

Πηγή: EOMMEX, 2009.

7.1.2. Συνεργατικοί Σχηματισμοί Προσανατολισμένοι σε Νέες Αγορές

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί που είναι προσανατολισμένοι σε νέες αγορές έχουν ως κίνητρο τη συσπείρωση μικρών επιχειρήσεων για την απόκτηση ενός επαρκούς μεγέθους που θα τους επιτρέψει το άνοιγμα σε νέες αγορές, τόσο χωρικά (π.χ. με την ανάπτυξη εξαγωγικού προσανατολισμού), όσο και θεματικά (π.χ. με την είσοδό τους σε νέους κλάδους δραστηριοτήτων). Αυτοί οι σχηματισμοί συνήθως συγκροτούνται από επιχειρήσεις που έχουν κυρίως συμπληρωματικό χαρακτήρα (Κουρλιούρος, 2001). Το παράδειγμα της περίπτωσης του κλάδου των προϊόντων μαστίχας στη Χίο, που αναπτύσσεται αναλυτικά στην επόμενη ενότητα, αποτελεί μια χαρακτηριστική τέτοια περίπτωση. Εκεί, εκτός από το κίνητρο για την από κοινού

εκμετάλλευση των τοπικών πόρων (μαστίκας Χίου), οι επιχειρήσεις που μετέχουν στο συνεργατικό σχηματισμό της μαστίκας είχαν και ως κίνητρο την παραγωγή προϊόντων μαστίκας, προκειμένου να μπορούν να μετέχουν στον νέο αυτό κλάδο των προϊόντων μαστίκας, ο οποίος φαινόταν να δημιουργείται από την ίδρυση των Mastiha Shops.

7.1.3. Συνεργατικοί Σχηματισμοί για την από Κοινού Εκμετάλλευση Τοπικών Πόρων

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί για την από κοινού εκμετάλλευση τοπικών πόρων αποτελούν μια σημαντική κατηγορία συνεργασιών επιχειρήσεων, οι οποίες διαμορφώνονται στη βάση της κοινής χρήσης ενός τοπικού πόρου. Οι σχηματισμοί αυτοί, όπως είναι προφανές έχουν έναν έντονα χωρικό χαρακτήρα, ο οποίος συνδέεται στενά με τον τόπο ύπαρξης αυτού του πόρου. Είτε πρόκειται για τοπικό φυσικό πόρο, είτε για πόρο κάποιας άλλης μορφής (π.χ. ανθρωπικοί πόροι), η ανάπτυξη του συνεργατικού σχηματισμού συνδέεται στενά αλλά και περιορίζεται από τη διαθεσιμότητα αυτού του πόρου.

Οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται σε αυτή τη μορφή του σχηματισμού έχουν συνήθως να κάνουν με την αγροτική ή τη κτηνοτροφική περιοχή και λιγότερο με άλλους κλάδους δραστηριότητας. Παράλληλα, τέτοιοι σχηματισμοί αποκτούν κατά κανόνα τη μορφή του συνεταιρισμού. Το παράδειγμα της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου, που ακολουθεί, αποτελεί μια τυπική τέτοια περίπτωση ενός συνεργατικού σχηματισμού ανεπτυγμένου με κίνητρο την εκμετάλλευση μοναδικών φυσικών πόρων.

Μελέτη Περίπτωσης: Ο Κλάδος των Προϊόντων Μαστίκας στη Χίο

Η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου (ΕΜΧ) είναι αναγκαστικός συνεταιρισμός που ιδρύθηκε το 1938 με τον Νόμο 1390/38. Αποτελεί την συνολική έκφραση 20 πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών των 24 Μαστιχοχωρίων της Νότιας Χίου. Η ΕΜΧ είναι σήμερα ο αποκλειστικός φορέας που κατέχει το μονοπώλιο διαχείρισης της φυσικής μαστίκας στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Σήμερα, αριθμεί περίπου 6.000 μέλη και αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους σε μέγεθος οργανισμούς της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου.

Κύρια δραστηριότητά της ΕΜΧ είναι η συλλογή, επεξεργασία, συσκευασία και πώληση της φυσικής μαστίκας Χίου και των προϊόντων της. Παρά την μοναδικότητά του προϊόντος και την μονοπωλιακή θέση της, η ΕΜΧ επί σειρά ετών δεν σημείωνε κέρδη. Επιπλέον, η καλλιέργεια της μαστίκας δεν ήταν προσοδοφόρος, με αποτέλεσμα πολλοί να εγκατέλειπαν την καλλιέργεια της. Μετά από πολυετή προσπάθεια, ολοκληρώθηκε η φάση της αναδιοργάνωσης της ΕΜΧ που δημιούργησε τις προϋποθέσεις για την επιστροφή του οργανισμού στην κερδοφορία και την ανανέωση των προϊόντων και τη δημιουργία του δικτύου καταστημάτων λιανικής πώλησης (MastihaShops), με στόχο την εκμετάλλευση από την Ένωση μεγαλύτερου μέρους της προστιθέμενης αξίας των προϊόντων. Έτσι, με την δημιουργία καταστημάτων λιανικής πώλησης που εμπορεύονται προϊόντα με μαστίχα, η Ένωση καρπώνεται ένα μέρος από αυτή την υπεραξία. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα την επάνοδο της Ένωσης στην κερδοφορία και στην αύξηση της ζήτησης για το προϊόν, λόγω και της περιορισμένης προσφοράς στην αύξηση της τιμής του (κοντά στα 100€ το κιλό).

Το σημαντικότερο όμως αποτέλεσμα ήταν ότι το γεγονός αυτό ενθάρρυνε τόσο τους μαστικοπαραγωγούς, προκειμένου αυτοί να επιστρέψουν στην καλλιέργεια της μαστίχας, όσο και τις τοπικές επιχειρήσεις της Χίου να παράγουν προϊόντα μαστίχας. Σήμερα, οι περισσότερες, αν όχι όλες, από τις επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών της Χίου παράγουν και κάποιο προϊόν μαστίχας, μετέχοντας με τον τρόπο αυτό σε ένα άτυπο συνεργατικό σχηματισμό επιχειρήσεων (cluster) του “κλάδου της μαστίχας”, ενός κλάδου με υψηλή κερδοφορία και σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης.

7.1.4. Συνεργατικοί Σχηματισμοί Έρευνας και Ανάπτυξης – E&A

Στη πραγματικότητα, πρόκειται για μια ιδιαίτερη υπό-κατηγορία της προηγούμενης μορφής. Η διαφορά εδώ, έγκειται στο γεγονός ότι οι δραστηριότητες διαμορφώνονται σε επίπεδο Έρευνας και Ανάπτυξης, ενώ ο συνεργατικός σχηματισμός των επιχειρήσεων διαμορφώνεται στη βάση της στενής σύνδεσής του με κάποιο τοπικό ερευνητικό κέντρο ή Πανεπιστήμιο με το οποίο μοιράζεται μια κοινή γνωσιακή βάση (Κουρλιούρος, 2001). Ο διακριτός ρόλος των Πανεπιστημίων ως παραγωγών γνώσης και καινοτομίας, από τη μια, και των επιχειρήσεων ως χρηστών καινοτομίας από την άλλη, δίνει ένα ολοκληρωμένο τελικό αποτέλεσμα για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και την εμπορική επιτυχία των επιχειρήσεων που μετέχουν σε αυτό το συνεργατικό σχηματισμό. Μια τυπική τέτοια περίπτωση αποτελεί ο συνεργατικός σχηματισμός των επιχειρήσεων βιοτεχνολογίας, που αναπτύχθηκαν στη περιοχή του Cambridge γύρω από το Πανεπιστήμιο Cambridge.

7.1.5. Συνεργατικοί Σχηματισμοί γύρω από Μεγάλες Εταιρίες

Πρόκειται για μια από τις σημαντικότερες μορφές με τις οποίες αναπτύχθηκαν οι κλαδικοί συνεργατικοί σχηματισμοί στον ευρωπαϊκό χώρο. Σε αυτή τη μορφή τους, οι συνεργατικοί σχηματισμοί (γνωστοί και ως hub and spoke clusters) αναφέρονται στην ύπαρξη μιας ποικιλίας από μικρές επιχειρήσεις που συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις προμηθευτή ή/και υπερ-εργολάβου, έχοντας ως κέντρο μια μεγάλη επιχείρηση (flagship company), η οποία και συντονίζει το δίκτυο διαμορφώνοντας τη ζήτηση σε αυτό. Κατά κανόνα, αυτές οι επιχειρήσεις παράγουν ενδιάμεσα προϊόντα, με κύριο πελάτη τη μεγάλη επιχείρηση στην οποία κατά αποκλειστικότητα προμηθεύουν (Κουρλιούρος, 2001). Τα ενδιάμεσα αυτά προϊόντα ενσωματώνονται σε άλλα τελικά προϊόντα από τη παραγωγική διαδικασία που λαμβάνει χώρα στη μεγάλη επιχείρηση (flagship company) και διατίθενται στην αγορά με το δικό της ποιοτικό χαρακτηριστικό (brand name). Τέτοια παραδείγματα αποτελούν οι περιπτώσεις των περισσότερων αυτοκινητοβιομηχανιών, όπως της Volkswagen (Γερμανία) ή της Renault (περιοχή Προύσας, Τουρκία). Και στις δυο ανωτέρω περιπτώσεις, η παρουσία των μεγάλων βιομηχανιών κατασκευαστών αυτοκινήτων έχει αποτελέσει ένα σημαντικό κίνητρο για την ίδρυση και λειτουργία -γύρω από αυτές- άλλων μικρών επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν ως κύρια ασχολία να τις προμηθεύουν με ενδιάμεσα προϊόντα, τα οποία στη συνέχεια συναρμολογούνται σε τελικά προϊόντα των παραπάνω εταιριών. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργούνται αμοιβαία επωφελείς σχέσεις εξάρτησης, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσεται η τοπική παραγωγική βάση.

7.2. Στρατηγική Διοίκησης Συνεργατικών Σχηματισμών

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί (clusters) συχνά αναπτύσσονται μέσα από την αγορά, γιατί οι επιχειρήσεις που τους **απαρτίζουν βλέπουν τα πολλαπλασιαστικά οφέλη που προκύπτουν**. Άλλες φορές, η ανάπτυξή τους ενθαρρύνεται από την ύπαρξη χρηματοδοτικών εργαλείων. Σε κάθε περίπτωση όμως, τόσο στα πρώτα βήματα ανάπτυξης, όσο και κατά τη λειτουργία τους, απαιτείται να υπάρχει διοίκηση που θα θέτει τις κατευθύνσεις, θα διαμορφώνει το όραμα και τη στρατηγική, θα παρακολουθεί την υλοποίηση του σχεδίου δράσης και θα προσαπίζει τα συμπερόντα των μελών επιχειρήσεων, μέσα από την ανάπτυξη του σχηματισμού. Αναλυτικότερα, τα άτομα που εμπλέκονται στη διοίκηση του σχηματισμού, κατά τα πρώτα στάδια ανάπτυξης και λειτουργίας του είναι:

- κατά την έναρξη και ανάπτυξη του σχηματισμού: ο διευκολυντής του σχηματισμού (facilitator)
- κατά τη λειτουργία του: η ομάδα διοίκησης του σχηματισμού.

7.2.1. Κατά την έναρξη και ανάπτυξη του Cluster

Ο διευκολυντής (facilitator) είναι αυτός που κάνει τις πρώτες ενέργειες για την ανάπτυξη του σχηματισμού. Όπως είδαμε, ο διευκολυντής μιας συστάδας μπορεί να είναι είτε επαγγελματίας “δικτυομεσίτης”, είτε ένας εκ των μελλοντικών “εταίρων” του σχηματισμού. Έρχεται σε επικοινωνία με τις πρώτες επιχειρήσεις που θα αποτελέσουν το σχηματισμό και προσπαθεί να τις παροτρύνει να συμμετέχουν σε αυτό. Παράλληλα, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τους λοιπούς αναγκαίους εταίρους (ερευνητικά ινστιτούτα, πανεπιστήμια κ.λπ.) (Κουρλιούρος, 2001).

7.2.2. Κατά τη Λειτουργία του Cluster

Η ομάδα διοίκησης του συνεργατικού σχηματισμού (clusters), που στην αρχή μπορεί να είναι άτυπη, κατά κύριο λόγο **απαρτίζεται από στελέχη των επιχειρήσεων κορμού που αποτελούν το σχηματισμό και τον διευκολυντή**. Ο διευκολυντής συμμετέχει στην ομάδα διοίκησης, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι ο σχηματισμός παίρνει πρωτοβουλίες για το κοινό συμφέρον των μελών. Η ομάδα συστήνεται, συνήθως, στα μετέπειτα στάδια ανάπτυξης του σχηματισμού, καθώς στα πρώτα βήματα τις απαιτούμενες ενέργειες υλοποιεί ο διευκολυντής.

Μέσα από την ομάδα διοίκησης ορίζεται, συνήθως, και ο συντονιστής/διευθυντής του σχηματισμού, ενώ οι μηχανισμοί για τον ορισμό των μελών της διοίκησης και του διευθυντή αποφασίζονται αργότερα, κατά τη λειτουργία του. Η επιλογή του “συντονιστή” είναι καθοριστική για την περαιτέρω ομαλή ανάπτυξή του. Σε περιπτώσεις που δεν είναι εμφανές ποιος, μεταξύ των μελών της ομάδας, θα αναλάβει το ρόλο αυτό, ο διευκολυντής είτε προτείνει κάποιο μέλος για τη θέση αυτή είτε, αν δεν υπάρχει καμία υποψηφιότητα, αναλαμβάνει ο ίδιος, με τη σύμφωνη πάντα γνώμη των μελών της διοίκησης.

Σε κάποιους σχηματισμούς προβλέπονται και θέσεις, όπως αυτή του υποδιευθυντή, όπου τη θέση του διευθυντή κατέχει στέλεχος από τις επιχειρήσεις κορμού του σχηματισμού και τη

θέση του υποδιευθυντή στέλεχος από τις περιφερειακές επιχειρήσεις που παρέχουν τεχνογνωσία. Υπό την επίβλεψη της ομάδας διοίκησης δύναται να αναπτυχθούν ομάδες δράσεις (task force) για την κάλυψη αναγκών του σχηματισμού, στο πλαίσιο έργων που υλοποιούνται. Ένα, τουλάχιστον, μέλος από την ομάδα διοίκησης συμμετέχει στις ομάδες αυτές, προκειμένου να δίνει κατευθύνσεις και να ελέγχει την πρόοδο των έργων που υλοποιεί η ομάδα.

7.2.3. Αξιολόγηση

Είναι σαφές ότι η καθιέρωση ενός συνόλου μέτρων ικανών για τη παρακολούθηση των επιδόσεων του σχηματισμού, κατά τη πάροδο του χρόνου και χώρου, είναι σημαντική τόσο για την αξιολόγηση των επιπτώσεων των μέτρων διασποράς, καθώς και για τη συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων. Η κατανόηση των διαφόρων στοιχείων των συστάδων και των αντίστοιχων επίσιων αποτελεσμάτων τους είναι σημαντικό βήμα για τον προσδιορισμό των ομάδων επιχειρήσεων, στις οποίες ενδέχεται να υπάρχει ανάγκη για ισχυρή ή αδύναμη παρέμβαση. Η στατιστική ανάλυση πρέπει να περιλαμβάνει τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική προσέγγιση. Ενδεικτικά, η ποσοτική προσέγγιση μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση μεταβλητών, όπως η απασχόληση ή ο αριθμός των επιχειρήσεων που εισήλθαν ή εξήλθαν από το σχηματισμό. Αντίστοιχα, η ποιοτική ανάλυση μπορεί να περιλαμβάνει συζήτηση με τις επιχειρήσεις του σχηματισμού αναφορικά με το καινοτόμο περιεχόμενο των έργων, για την εκτίμηση των ικανοτήτων του σχηματισμού. Πιο συγκεκριμένα, η επιλογή των δεικτών που θα χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της επιτυχίας θα εξαρτηθεί από:

- η φύση του cluster,
- η φύση των παρεμβάσεων που επιχειρεί, καθώς και
- το γενικό στόχο της πολιτικής.

Έχουμε ήδη εισηγηθεί ότι η μέτρηση της ανάπτυξης των ομάδων θα πρέπει να γίνεται με μια διάκριση ανάμεσα στις διαφορετικές διαστάσεις των σχηματισμών. Η επιλογή των δεικτών θα πρέπει να αντανakλά αυτή την προσέγγιση. Κάποιοι πιθανοί δείκτες μέτρησης της επιτυχίας προτείνονται στον παρακάτω πίνακα. Αυτοί οι δείκτες δεν αποτελούν ούτε οριστικές προτάσεις ούτε έχουν εξαντλητική πρόθεση, αλλά παρέχουν μια πρώτη απεικόνιση κάποιων πιθανών δεικτών για τη μέτρηση της ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών.

Πίνακας 10: Δείκτες Αξιολόγησης της Επιτυχίας των Clusters

Δίκτυα και συνεργασίες	Καινοτομία και Ε&Α	Ανθρώπινοι Πόροι
Αριθμός των συμφωνιών συνεργασίας	Απασχόληση σε Ε&Α	Αριθμός νέων θέσεων εργασίας
Αριθμός των συμφωνιών συμμαχίας	Έξοδα για Ε&Α	Επίπεδο εκπαίδευσης
Αριθμός των εκδηλώσεων δικτύωσης	Αριθμός των νέων επιχειρήσεων	Επίπεδο απαιτούμενων προσόντων
Αριθμός των κοινών προγραμμάτων έρευνας	Αριθμός των αιτήσεων για διπλώματα ευρεσιτεχνίας	Έκταση της έλλειψης δεξιοτήτων
Κοινωνικό κεφάλαιο	Αριθμός των βραβείων καινοτομίας	
Αποτελέσματα: Οικονομία και Επιχειρήσεις		
Καθαρή αλλαγή στην απασχόληση	Επίπεδα επενδύσεων	
Αύξηση στον τζίρο	Επίπεδα κέρδους	
Ανάπτυξη των επιχειρήσεων	Αξία εξαγωγών	
Αριθμός των επιχειρήσεων στον συνεργατικό σχηματισμό		

ΕΝΟΤΗΤΑ 8

ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ



Στόχος

Στόχος αυτής της ενότητας είναι:

- Η ενημέρωση-πληροφόρηση σχετικά με τις μορφές που μπορούν να λάβουν οι συνεργατικοί σχηματισμοί (clusters).
- Η εξοικείωση και η κατανόηση των βασικότερων γνώσεων για τη στρατηγική ανάπτυξη τους αναφορικά με τις πρακτικές διοίκησης, χρηματοδότησης και στρατηγικής.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι:

- **Σε επίπεδο γνώσεων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να κατανοήσουν τα πλεονεκτήματα της λειτουργίας των επιχειρήσεων μέσα σε συνεργατικούς σχηματισμούς (business clusters) καθώς και των προϋποθέσεων επιτυχίας τους.
 - να γνωρίζουν τους κύκλους ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών και τα διακριτά χαρακτηριστικά τους,
 - να κατανοήσουν τις βασικές δομές / μορφές των συνεργατικών σχηματισμών και τα διακριτά χαρακτηριστικά τους,
 - να γνωρίζουν τους βασικούς τύπους των συνεργατικών σχηματισμών και τα διακριτά χαρακτηριστικά τους,

- **Σε επίπεδο δεξιοτήτων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να αναγνωρίζουν τις διαφορετικές μορφές συνεργατικών σχηματισμών και τις στρατηγικές ανάπτυξής τους (δομές, διοίκηση, χρηματοδότηση, στρατηγική, επικοινωνία, αποτελέσματα, αξιολόγηση).
- **Σε επίπεδο στάσεων**, θα πρέπει να είναι σε θέση:
 - να αναγνωρίσουν τον ρόλο των συνεργατικών σχηματισμών (clusters), όσον αφορά στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων.



Έννοιες – κλειδιά

Μορφές συνεργατικών σχηματισμών

Διοίκηση συνεργατικών σχηματισμών

Στρατηγική ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών



Σύντομη περιγραφή της ενότητας

Η παρουσίαση και συζήτηση γύρω από τα θέματα αυτής της ενότητας θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα επιμέρους αντικείμενα (υποενότητες):

Δομές Συνεργατικών Σχηματισμών

Στην υπο-ενότητα αυτή, επιχειρείται η παρουσίαση των ποικίλων δομών που έχουν αναπτυχθεί για την συνεργατική επιχειρηματικότητα, έτσι ώστε να αποσαφηνιστούν οι σχετικοί όροι και να αναδειχθούν οι παράμετροι που συνθέτουν το γνωσιο-θεωρητικό υπόβαθρο των εννοιών αυτών.

Τύποι Συνεργατικών Σχηματισμών

Στην εν λόγω υπο-ενότητα, εξετάζονται τα κύρια χαρακτηριστικά των τύπων ανάπτυξης της συνεργατικής επιχειρηματικής δραστηριότητας.

8. Μορφές Συνεργατικών Σχηματισμών

8.1. Δομές Συνεργατικών Σχηματισμών

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί αποτελούν μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων ή/και άλλων φορέων (π.χ. πανεπιστήμια, ερευνητικά ιδρύματα, επαγγελματικές ενώσεις, επιμελητήρια) που προωθούν την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα. Οι δομές αυτές, μπορούν να λάβουν μια ποικιλία από διακριτές μορφές στρατηγικών συνεργασιών ή/και δικτύων συνεργασίας. Καθεμία από αυτές τις μορφές, έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες, αναφορικά με τις δεσμεύσεις που επιβάλλει η συναλλακτική σχέση, με τη διαχείρισή της και με τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

8.1.1. Στρατηγικές Συμμαχίες και Τεχνολογικά Δίκτυα Επιχειρήσεων

Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν το συνεκτικό ιστό σχηματισμού “δικτύων συνεργασιών” (cooperation networks). Οι επιχειρήσεις που συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες επιθυμούν να μειώσουν το υψηλό κόστος για επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες, αλλά και το ρίσκο και την αβεβαιότητα που συνυπάρχει σε αυτού του είδους τις επενδύσεις, λόγω ταχείας απαξίωσης της τεχνολογίας. Στο πλαίσιο της στρατηγικής συμμαχίας οι επιχειρήσεις «δανείζονται» άυλους ή υλικούς πόρους άλλων εταιρών (ιδέες, εφευρετικότητα, τεχνογνωσία) για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι επιχειρήσεις της συμμαχίας διατηρούν την ιδιαίτερη ταυτότητά τους, ενώ παράλληλα αποτελούν μέρος του συνόλου.

Οι στρατηγικές συμμαχίες, αν και συχνά υλοποιούνται μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας, δεν έχουν πάντα στόχο την τεχνολογία ούτε χαρακτηρίζουν ορισμένους κλάδους. Έχουν σε κάθε περίπτωση στόχο τη διασφάλιση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, η πιο αναγνωρίσιμη μορφή στρατηγικών συμμαχιών σήμερα αφορά στον τουρισμό και στα ταξίδια (travel & tourism) και εφαρμόζεται συνήθως μεταξύ tour operators και αλυσίδων ξενοδοχείων. Στρατηγικές συμμαχίες παρατηρούνται, επίσης, στο χώρο του κινηματογράφου, των εκδοτικών οίκων και της αυτοκινητοβιομηχανίας. Σε μικρότερης κλίμακας εταιρείες, οι στρατηγικές συμμαχίες αναπτύσσονται στο χώρο των νέων τεχνολογιών, της ιδιωτικής εκπαίδευσης, των δικτύων πωλήσεων (λιανεμπόριο) και της ανάδειξης τοπικών συγκριτικών πλεονεκτημάτων ή/και της ανάπτυξης νέων προϊόντων που συνδέονται με αυτά (Κλαδά, 2012).

Μελέτη Περίπτωσης: Από τα Συνάφια στα Clusters

Στη πραγματικότητα, οι σύγχρονοι συνεργατικοί σχηματισμοί αποτελούν διάδοχες μορφές των παλαιών συντεχνιών. Γνωστές οι συντεχνίες στα χρόνια της τουρκοκρατίας με τις αραβοπερσικές και τουρκικές ονομασίες ισνάφ, ή εσνάφ, ή ενσάφ (ισνάφι-συνάφι) και τις αραβικές ρουφέτ, ή ροφέτ, ή ρουφίτ (ρουφέτι), είναι λιγότερο γνωρίμες με τα βυζαντινά τους ονόματα: σύστημα, σώμα, σωματείον, τάξις, τάγμα, συντεχνία. Οι οργανισμοί αυτοί, αγκαλιάζουν παράλληλα με τα επαγγελματικά τους συμφέροντα και μια ευρύτερη κοινωνική δράση. Παντού στην ελληνική χώρα υπάρχουν συνεργατισμοί και συντεχνίες, φυσικά με διάφορες και ποικίλες μορφές. Ανάλογα με την απασχόλησή του ο κάθε εργαζόμενος, ακόμη και άνθρωπος χωρίς επάγγελμα, ζητιάνος, έχει τη συντεχνία του, όπως και στη βυζαντινή εποχή. Σύμφωνα με τον πληθυσμό της κάθε πόλης και την επίδοση των κατοίκων, σε άλλα μέρη είναι λιγότερες και σε άλλα περισσότερες συντεχνίες.

Παντού όμως, είναι αυστηρά ορισμένος ο καταμερισμός των εργαζόμενων σε ειδικότητες επαγγελματικές, βιοτεχνικές, εμπορικές. Έτσι υπάρχουν ισνάφια που τα απαντάμε σε όλα σχεδόν τα μέρη, όπως των ραφτάδων, καποτάδων, πραματευτάδων κ.λ.π. και άλλες συντεχνίες που συναντάμε μόνο σε ορισμένες πόλεις, χωριά ή περιοχές ανάλογα με τις τοπικές συνθήκες και ανάγκες, την ειδίκευση των κατοίκων, το πρόσφορο υλικό, την τεχνική παράδοση κ.λ.π. Κάθε συντεχνία είχε στην πολιτεία της το μονοπώλιο για το ιδιαίτερό της επάγγελμα, όπως και στα βυζαντινά χρόνια. Αλλά και το κάθε επάγγελμα είχε και διάφορους κλάδους ειδικότητας, που η κάθε μια αποτελούσε ιδιαίτερη συντεχνία. Το ίδιο, όπως και στο Βυζάντιο, έτσι και στην τουρκοκρατία μια μεγάλη συντεχνία απαρτιζόταν από ιδιαίτερες ειδικότητες, είχε δηλ. διάφορες υποδιαιρέσεις και διαχωρισμούς, μικρότερα ισνάφια, που και πάλι όλα μαζί σχημάτιζαν ένα μεγάλο. Το ισνάφι π.χ. των χρυσοκόων διακρινόταν στην Πόλη σε εικοσιπέντε ειδικότητες, χρυσοκούς, που είχαν ειδικευθεί σε μια ορισμένη τεχνική της χρυσοχοϊκής ή ασημουργίας και σε όσους είχαν συναφή επαγγέλματα. Στα περισσότερα νησιά, Κύπρο, Κρήτη, Ρόδο, Χίο, Μυτιλήνη, Σάμο, Ύδρα, Σπέτσες, Σίφνο, ιδρύονται μεγάλα ισνάφια με εξαιρετική δράση και ορισμένα από αυτά διακρίνονται για την ειδίκευσή τους σε ένα είδος τέχνης. Στην Κύπρο και τη Χίο βρίσκουμε μεγάλα εργαστήρια υφαντουργίας, κεντητικής, σταμπωτών υφασμάτων.

Πηγή: L'Hellenisme Contemporain, Αθήναι 1953.

Οι στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους μπορούν να έχουν επωφελή αποτελέσματα και για τις δυο πλευρές. Μέσω της στρατηγικής συμμαχίας, η μικρότερη επιχείρηση εξασφαλίζει μια σχετικά σταθερή αγορά για την τεχνογνωσία που διαθέτει, ενώ η μεγαλύτερη αποκτά την τεχνογνωσία αυτή χωρίς να δεσμεύει μακροπρόθεσμα τους πόρους της. Οι τεχνολογικές συμμαχίες δεν αποτελούν πανάκεια για όλα τα προβλήματα που συνδέονται με τις νέες τεχνολογίες, ενώ πολλές από αυτές συχνά καταλήγουν στην εξαγορά των μικρότερων επιχειρήσεων από τις μεγαλύτερες.

Παράδειγμα

Χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής συμμαχίας που έχει τη μορφή συνεργατικού σχηματισμού, αποτελεί το Δίκτυο Βιολογικών Προϊόντων που συστάθηκε με πρωτοβουλία του Συνδέσμου Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος. Πρόκειται για τη δημιουργία ενός φορέα εργαλείων και υπηρεσιών ενημέρωσης και προώθησης προϊόντων βιολογικής γεωργίας και κτηνοτροφίας, σε επιχειρήσεις προϊόντων και καταναλωτές (www.bioCluster.gr).

Από τη σκοπιά των μικρών επιχειρήσεων, η ανάπτυξη καινοτομιών και νέων προϊόντων από αυτές, καθώς και η είσοδός τους σε τοπικές ή εστιασμένες αγορές αποτελούν αιτίες για τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με επιχειρήσεις ίσου ή μεγαλύτερου μεγέθους. Σημαντικό στοιχείο της σύναψης μιας τέτοιας συμφωνίας αποτελεί μεν το οργανωτικό μέρος, αλλά αντίστοιχη προσοχή θα πρέπει να δίνεται και στο νομικό μέρος της συμφωνίας, ιδιαίτερα δε στις επιπτώσεις που θα μπορούσε να έχει μια τέτοια συμφωνία μεσοπρόθεσμα. Οι περισσότερες μορφές τεχνολογικών συμμαχιών απαιτούν συχνές επαφές μεταξύ των τεχνικών και επιστημονικών στελεχών των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, γεγονός που μεταφράζεται σε αυξημένο κόστος συναλλαγών.

Η ανάγκη μείωσης του κόστους αυτού οδηγεί τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις σε γεωγραφικά συγκεντρωμένες χωροθετήσεις, άτυπες και τυπικές. Η Silicon Valley στην Πολιτεία της Καλιφόρνιας των ΗΠΑ αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα άτυπης χωροθέτησης τεχνολογικών δικτυακών δραστηριοτήτων, που ξεκίνησαν με στρατηγικές τεχνολογικές συμμαχίες. Από την χωροθέτηση τεχνολογικών δικτυακών δραστηριοτήτων σε ειδικά σχεδιασμένους για το σκοπό αυτό χώρους, προέκυψαν οι τεχνοπόλεις και τα επιστημονικά πάρκα, που έχουν τη μορφή συστάδων (clusters).

Παράδειγμα: Ο Πρώτος Συνεταιρισμός του Κόσμου: Ο Συνεταιρισμός των Αμπελακίων

Στα τέλη του 18ου αιώνα, οι κάτοικοι των Αμπελακίων που επεξεργάζονταν κόκκινα νήματα τα οποία έβafαν με βαφή που παρήγαγαν από το φυτό ριζάρι αποφάσισαν να συνεταιριστούν για να αντιμετωπίσουν τον εξωτερικό ανταγωνισμό. Αρχικά, δημιουργήθηκαν μικροί συνεταιρισμοί αλλά το 1778 ενώθηκαν σε έναν. Πρόεδρος του συνεταιρισμού ήταν ο Αμπελακιώτης Γέωργιος Μαύρος. Ο συνεταιρισμός των Αμπελακίων θεωρείται ο πρώτος παγκοσμίως. Στο διάστημα λειτουργίας του συνεταιρισμού τα Αμπελάκια γνώρισαν μεγάλη ακμή και ανάπτυξη. Τα σπίτια των κατοίκων έγιναν πλουσιότερα και κτίστηκαν πολλά αρχοντικά, πολλά από τα οποία έχουν αναπαλαιωθεί σήμερα. Ο συνεταιρισμός διατηρήθηκε μέχρι το 1812 οπότε διαλύθηκε. Οι κυριότεροι λόγοι που οδήγησαν στην διάλυση του συνεταιρισμού ήταν η εφεύρεση της Ανιλίνης που παρήγαγε ίδιο αποτέλεσμα με το ριζάρι και ήταν φθηνότερη, οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών του συνεταιρισμού και η υψηλή φορολογία που επέβαλε στους κατοίκους ο Αλή Πασάς. Παράλληλα μεγάλο πλήγμα δέχτηκε ο συνεταιρισμός από την πτώση της Ευρωπαϊκής οικονομίας λόγω των Ναπολεόντειων πολέμων. Μετά το τέλος του συνεταιρισμού ο οικισμός των Αμπελακίων άρχισε να παρακμάζει.

Η περίπτωση του συνεταιρισμού των Αμπελακίων αποτελεί ένα εξαιρετικό παράδειγμα αναφορικά με το πώς η πορεία ενός συνόλου επιχειρήσεων συνδέεται άρρηκτα με τον τόπο εγκατάστασής τους. Το γεγονός αυτό, υπογραμμίζει τη σημασία του χώρου εγκατάστασης και της διαλεκτικής που αναπτύσσεται ανάμεσα στην κλαδική ανάπτυξη των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη της περιοχής τους.

Πηγή: Wikipedia

8.2. Τύποι Συνεργατικών Σχηματισμών

Στη συνέχεια, γίνεται προσπάθεια τυποποίησης του περιεχομένου των στρατηγικών συμμαχιών με τεχνολογικό αντικείμενο. Οι μορφές που αναπτύσσονται αναλυτικότερα παρακάτω περιλαμβάνουν τις εξής κατηγορίες:

- Ίδρυση Κοινών Εταιρειών (Joint Ventures),
- Κοινά Σύμφωνα για Έργα E&A (Joint R&D Pacts),
- Άμεσες Επενδύσεις – Επενδύσεις Εξισορρόπησης (equity investments),
- Συμφωνίες για Δικαίωμα Χρήσης Τεχνολογίας (licensing agreements),
- Σχέσεις Πελατών – Προμηθευτών,
- Συμβόλαια Συνεργασίας – Υπεργολαβία Παραγωγής,
- Παροχή Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης (Licencing) και Δικαιόχρησης (Franchising).

8.2.1. Ίδρυση Κοινών Εταιρειών (Joint Ventures)

Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις ιδρύουν από κοινού μια νέα ανεξάρτητη εταιρεία, της οποίας ο κύριος ρόλος κατά κανόνα είναι είτε η εκπόνηση κοινά συμφωνημένων τεχνολογικών προγραμμάτων, είτε η ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών, η είσοδος σε νέες αγορές, η τροφοδότηση των εν λόγω επιχειρήσεων. Η συγκεκριμένη μορφή αποτελεί μια στενά δεσμευτική σχέση ανάμεσα στις συμβαλλόμενες επιχειρήσεις, οι οποίες κατά κανόνα ελέγχουν σε σημαντικό βαθμό τη μετοχική σύνθεση της νέας.

8.2.2. Κοινά Σύμφωνα για Έργα E&A (Joint R&D Pacts)

Τα σύμφωνα αυτά ρυθμίζουν την κατανομή των αποτελεσμάτων διαδικασιών έρευνας και ανάπτυξης (E&A) ανάμεσα στους εταίρους που συμμετέχουν, ο καθένας με τους δικούς του πόρους (εξοπλισμός, επιστημονικό προσωπικό, κεφάλαια, πληροφορία και τεχνογνωσία). Αν και η μορφή αυτή είναι λιγότερο δεσμευτική από την προηγούμενη, ωστόσο απαιτεί υψηλό βαθμό αφομοίωσης και δι-επιχειρηματικής αλληλεξάρτησης για την επιτυχία της έκβαση. Για τις μεγάλες εταιρείες, τα κοινά σύμφωνα E&A αποτελούν ένα είδος στρατηγικής συμμαχίας για την ίδρυση κοινών ερευνητικών εταιρειών με μικρότερες επιχειρήσεις. Η μορφή αυτή αποτελεί το συνθετότερο τύπο στρατηγικών συμμαχιών (international joint ventures).

8.2.3. Άμεσες Επενδύσεις – Επενδύσεις Εξισορρόπησης (Equity Investments)

Πρόκειται για άμεσες επενδύσεις που πραγματοποιεί μια μεγάλη εταιρεία σε μια μικρότερη προηγμένης τεχνολογίας, με στόχο την εξασφάλιση της τεχνολογίας για την ίδια. Οι επενδύσεις αυτές στοχεύουν στην εξισορρόπηση ανάμεσα στη μικρότερη εταιρεία που διαθέτει μεν αναγκαία τεχνογνωσία αλλά δεν διαθέτει τα κεφάλαια για την αξιοποίησή της και τη μεγαλύτερη εταιρεία που διαθέτει μεν τα κεφάλαια αλλά δεν διαθέτει την τεχνογνωσία. Καθώς η μορφή αυτής της συνεργασίας συνοδεύεται συχνά και από προσπάθειες επιβολής διαχειριστικού ελέγχου της μεγαλύτερης εταιρείας πάνω στη μικρότερη, δεν είναι τόσο συνηθισμένη, δεδομένου ότι προϋποθέσει την ύπαρξη ρητών προηγούμενων προθέσεων για την απορρόφηση της μιας από την άλλη.

8.2.4. Συμφωνίες για Δικαίωμα Χρήσης Τεχνολογίας (Licensing Agreements)

Οι συμφωνίες αυτές παρέχουν το δικαίωμα σε μια εταιρεία να κάνει χρήση της τεχνολογίας, η οποία έχει αναπτυχθεί από μίαν άλλη. Η μορφή αυτή παρατηρείται κατά κύριο λόγο στον κλάδο της μικροηλεκτρονικής και πληροφορικής, όπου οι κατασκευαστές υπολογιστών (hardware) εξαγοράζουν το δικαίωμα ενσωμάτωσης τεχνολογίας τρίτων στα δικά τους προϊόντα.

8.2.5. Σχέσεις Πελατών – Προμηθευτών

Πρόκειται για συμφωνητικά συμπαράγωγής ενός προϊόντος (συμφωνίες παραγωγής/contract manufacturing). Η “ηγετική επιχείρηση” (αυτή δηλαδή που υποκινεί τη συναλλαγή) παρέχει συνήθως στη συμπαράγωγό επιχείρηση την τεχνογνωσία και καίριας σημασίας συνθετικά μέρη, ενώ η δεύτερη αναλαμβάνει την παραγωγή λιγότερο κρίσιμων μερών, καθώς και τη συναρμολόγησή τους για την παραγωγή του τελικού προϊόντος. Η μορφή αυτή μοιάζει με τις υπεργολαβίες παραγωγής. Εάν, όμως, τα συμφωνητικά συμπεριλαμβάνουν και δικαιώματα χρήσης τεχνογνωσίας προς όφελος είτε του ενός είτε του άλλου εταίρου, τότε αποτελούν μια μορφή στρατηγικής συμμαχίας.

8.2.6. Εστίες Καινοτομίας (Innovation Hot-spots)

Η έννοια των “εστιών καινοτομίας” (innovation hot spots) έχει υιοθετηθεί από φορείς χάραξης πολιτικής, περιφερειακές και τοπικές αρχές που αναζητούν τρόπους και πολιτικές για να προωθήσουν την ανάπτυξη μιας περιοχής, καθώς επίσης και από επιχειρηματίες που αναζητούν κατάλληλα σημεία για τη χωροθέτηση της επιχείρησής τους. Οι Pouders και St. John (1996) ορίζουν αυτές τις εστίες καινοτομίας ως περιφερειακές συστάδες εταιριών που: α) ανταγωνίζονται στον ίδιο ή σε παρεμφερείς κλάδους, β) αρχίζουν με βάση μια ή περισσότερες εταιρίες που, ως ομάδα, αναπτύσσονται γρηγορότερα από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου που βρίσκονται εκτός της ομάδας, και έχουν κοινές ή όμοιες απαιτήσεις στη μακροπρόθεσμη χρήση των πόρων και των χωρικών υποδομών. Η διαφορά τους από την έννοια των συνεργατικών σχηματισμών (clusters) έγκειται στο ότι **δεν είναι πάντα τόσο έντονα χωρικά εντοπισμένες** όσο οι τελευταίοι, ενώ συνήθως δημιουργούνται γύρω από μια κεντρική επιχείρηση η οποία λειτουργεί ως ναυαρχίδα του όλου σχήματος.

8.2.7. Συμβόλαια Συνεργασίας – Υπεργολαβία Παραγωγής

Πρόκειται για την πιο απλή μορφή στρατηγικής συμμαχίας, όπου μια εταιρεία αναθέτει (βάσει συμβολαίου) σε μίαν άλλη, την εκπόνηση έργου πάνω σε συγκεκριμένο ερευνητικό αντικείμενο που έχει προσδιορίσει η πρώτη.

8.2.8. Παροχή Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης (Licencing) και Δικαιόχρησης (Franchising)

Οι στρατηγικές συμμαχίες χαρακτηρίζονται από “χαλαρούς δεσμούς”, οι οποίοι συμβάλλουν στη διατήρηση της τεχνολογικής φιλοσοφίας και κουλτούρας κάθε συμβαλλόμενου μέρους, πράγμα που ευνοεί τη συνεχή και ασφαλή ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους και την ανάπτυξη πρόσθετων καινοτόμων ιδεών. Η στρατηγική συμμαχία πάντως, εάν εξελιχθεί θετικά, μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ενός συνεργατικού σχηματισμού (cluster).

Μελέτη Περίπτωσης: Προμηθευτικός Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Αττικής

Ο προμηθευτικός συνεταιρισμός αρχικά ιδρύθηκε για να οργανώσει τις προμήθειες των φαρμακείων. Σήμερα διαθέτει στα φαρμακεία-μέλη του μεγάλη ποικιλία φαρμάκων σε καλύτερες τιμές από την αγορά και δυνατότητα παράδοσης μέσα στην ίδια μέρα (τουλάχιστον δυο παραδόσεις ανά μέρα). Παρέχει ακόμα δωρεάν οριζόντιες υπηρεσίες, όπως ενημέρωση για συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα (e-επιχειρείν, εκσυγχρονισμός κτλ.), λογισμικό για την οργάνωση της αποθήκης των φαρμακείων (συμπεριλαμβάνεται αναλυτικός τιμοκατάλογος προϊόντων), ηλεκτρονική διαχείριση παραγγελιών αλλά και σεμινάρια εκπαίδευσης (νέα φάρμακα κτλ.) ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες

Πηγή: EOMMEX, 2009.

Μελέτη Περίπτωσης: Κέντρα Επίπλου

Στην αρχή της δεκαετίας του '80, ο κλάδος του επίπλου επέδειξε μία σημαντικότητα καινοτομία, που συνίσταται στην ίδρυση και λειτουργία των Κέντρων Επίπλου, που ουσιαστικά πραγματοποιήθηκε για την ενίσχυση της εγχώριας παραγωγής επίπλων. Πρόκειται για δευτεροβάθμιες ενώσεις εργοστασίων-βιοτεχνιών με σκοπό την βέλτιστη και πιο ανταγωνιστική προώθηση και κοινή προβολή των προϊόντων. Η έναρξη έγινε από το Κέντρο Επίπλου 40 και σήμερα στην Αττική λειτουργούν τα ακόλουθα έξι Κέντρα Επίπλου: (Κέντρο Επίπλου 40, 120 Ενωμένα Εργοστάσια, Επιπλοκίνηση, Αττικό Κέντρο Επίπλου, Ένα και Ένα, Κέντρο Επίπλου 45). Η δημιουργία των Κέντρων Επίπλου μπορεί να χαρακτηρισθεί ως μια σημαντική επανάσταση για τον κλάδο του επίπλου. Η αναγκαιότητα δημιουργίας τους προήλθε, κυρίως, από την ανάγκη για την κατάργηση της παραοικονομίας και της εκμετάλλευσης του βιοτέχνη από τον έμπορο. Έτσι, μετά τη δημιουργία τους ανετράπη εντελώς η σχέση «Παραγωγός – Μεσάζων – Καταναλωτής».

Πηγή: EOMMEX, 2009.

Μελέτη Περίπτωσης: Η Ελληνική Πρωτοβουλία Τεχνολογικών Συνεργατικών Σχηματισμών Corallia

Η Ελληνική Πρωτοβουλία Τεχνολογικών Συνεργατικών Σχηματισμών Corallia (www.corallia.org) αποτελεί μια πρωτοποριακή και δυναμική πρωτοβουλία που υποστηρίζει την ανάπτυξη clusters καινοτομίας για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, της εξωστρέφειας της οικονομίας και των υπηρεσιών “υψηλής προστιθέμενης αξίας”. Το τεχνολογικό πεδίο είναι αυτό της μικροηλεκτρονικής σχεδίασης ημιαγωγών (chip design) και ενσωματωμένων συστημάτων. Σταδιακά αναδεικνύεται σε σημείο αναφοράς για τη μικροηλεκτρονική στην Ελλάδα, αφού καταφέρνει να συνδυάσει την ιδιωτική πρωτοβουλία με την ερευνητική και ακαδημαϊκή δραστηριότητα.

Πηγή: EOMMEX, 2009.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Carlsson B., Jacobsson S., Holmén M. and Rickne A., (2002), Innovation Systems: Analytical and Methodological Issues, *Research Policy* Vol.31 , pp.233–245.Chung, 2002;
- Ecotec Research & Consulting, (2011), A Practical Guide to Cluster Development, Department of Trade and Industry. English RDAs http://www.innovation.lv/ino2/publications/publications_anglija/dti_Clusters.pdf
- Feldman M. and Martin R., (2005), Constructing Jurisdictional Advantage, *Research Policy*, Vol.34, pp.1235-1249
- Nelson R., (1993), *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Pavitt K., (1984), Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory, *Research Policy*, 13, pp.343-373.
- OECD, (1997), *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 2nd Edition
- Haug P., (1991), Regional Formation of High-Technology Service Industries: The Software in Washington State, *Environment and Planning*, Vol.23, pp.869-884.
- European Commission, (2013), *Innovation Union Scoreboard*, 2013.
- Lundvall, B.-A., (edt.), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter, London, pp.23–44.
- Markusen A., Hall P., and Glasmeier A., (1986), *High-Tech America: The What, How, and Why of the Sunrise Industries*. Boston: Allen & Irwin.
- Martin R. & Sunley P., (2002), Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea, *ESRC Centre for Business Research - Working Papers* wp244
- Moulaert, F. and Sekia, F., (2003), Territorial Innovation Models: A Critical Survey, *Regional Studies*, Vol.37, No.3, pp.289-302.
- Mumford, M. D. (2003). Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. *Creativity Research Journal*, 15, 107–120.
- Nicholson G., (1998), Keeping Innovation Alive, *Research Technology Management*, Vol. 41, No.3, pp. 34-40.

- OECD, (2002), *Frascati Manual 2002: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*, OECD, Paris
- Perroux F., (1950), Economic Space: Theory and Applications, *Quarterly Journal of Economics*, 64 (1), pp.89-104.
- Hirschman A.O., (1958), *The Strategy of Economic Development*, Clinton, MA, Yale University Press
- Jacobs J., (1961), *The Death and Life of great American Cities*, New York, Random House.
- Phillips R., (1997), *Innovation and Performance in Australian Manufacturing*, Industry Commission, Staff Research Paper (Canberra).
- Porter M.E. and Stern S., (2001), Innovation: Location Matters, *Sloan Management Review*, Vol.42, No.4, pp.28-36.
- Porter M. and Stern S., (1999), *The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index*, 1999.
- Porter M.E., (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.
- Poudier R. and St. John C.H., (1996), Hot Spots and Blind Spots: Geographical Clusters of Firms and Innovation, *Academy of Management Review*, Vol.21, No.4, pp. 1192-1225.
- Schilling M., (2005), *Strategic Management of Technological Innovation*, McGraw-Hill International Edition
- Senker J., (1996), National System of Innovation: Organizational Learning and Industrial Biotechnology. *Technovation* 16, pp.219–229. και Breschi, S., Malerba, F., (1997), Sectoral innovation system: technological regimes, Schumpeterian dynamics, and spatial boundaries. In: Edquist, C. (Ed.), *Systems of Innovation: Technology, Institutions and Organizations*. Pinter, London, pp. 130–156.
- Shirley D., (1997), *Managing Creativity: A Practical Guide to Inventing Developing and Producing Innovative Products*, E-book available at <http://www.managingcreativity.com>
- Soderquist K.E., Κωστόπουλος Κ., Κατσίκης Ι., (2005), *Διαχείριση Καινοτομίας, Διδακτικές Σημειώσεις, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.*
- Urenio, (2000). *Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων*, Ερευνητική Μονάδα Αστικής και Περιφερειακής Καινοτομίας, ΑΠΘ. Διαθέσιμο στο <http://www.urenio.org/npd/reports/npd.pdf>
- Ε.Κ.Δ.Δ.Α., (2011), Καινοτόμο Εργαστήριο “Βελτίωση Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος”, Έκθεση Πολιτικής.
- ΕΟΜΜΕΧ, (2009), *Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (Networking) & “Συστημάτων - Συστάδων” Επιχειρήσεων (Clustering)*, Εθνικό Παρατηρητήριο για τις

- Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Διαθέσιμο online στο http://www.stepc.gr/_docs/library_docs/NETWORKS_CLUSTERS_Eommex.pdf
- Ζαμπετάκης Λ., (2005), *Επιχειρηματικότητα και Περιβάλλον*, Σημειώσεις, ΑΤΕΙ Κρήτης, Διαθέσιμο στο <http://www.teicrete.gr/diatmim/notes/Epixeirhmatikothta/notes1.pdf>
 - Κατσιάκης Ι., Söderquist Κ.Ε. και Πραστάκος Γ., (2006), *Εστίες Καινοτομίας και Ανάπτυξης: Η Περίπτωση του Κλάδου Υπηρεσιών Πληροφορικής στην Περιφέρεια Αττικής*, *Πρακτικά Συνεδρίου "Ελληνική Βιομηχανία: Προς την Οικονομία της Γνώσης"*, Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος, 3-5 Ιουλίου 2006, Αθήνα.
 - Κλαδά Ν., (2012), *Επιχειρηματική Δικτύωση Τουριστικών Επιχειρήσεων (Τουριστικό Cluster). Δημιουργία Συνεργιών για την Επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος*, Διπλωματική Διατριβή, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
 - Κουρλιούρος Η., (2001), *Διαδρομές στις θεωρίες του Χώρου*, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
 - Σπανός Γ. και Βουδούρη Ε., (2010), "Καινοτομούν οι ελληνικές επιχειρήσεις;", Βήμα Ιδεών, τεύχος 01/01/2010
 - Χατζημιχάλη, Α. *Μορφές από τη σωματειακή οργάνωση των Ελλήνων στην Οθωμανική Αυτοκρατορία: Οι συντεχνίες - Τα ισνάφια*, Επεξεργασίας Πηγής: L'Hellenisme Contemporain, Αθήνα, 1953, διαθέσιμο στο: http://www.myriobiblos.gr/texts/greek/hantzimichali_syntehnies.html

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



Αυτό-αξιολόγηση



Ερωτήσεις πολλαπλών Επιλογών:

Κεφάλαιο 1

1. Τι είναι Καινοτομία;

- Α. Ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που βρίσκει θετική ανταπόκριση στην αγορά.
- Β. Μια επιστημονική ανακάλυψη.
- Γ. Ένα νέο προϊόν που αναπτύχθηκε χωρίς ακόμη να έχει εισαχθεί στην αγορά.

2. Συμπληρώστε τη φράση:

Οι τεχνικές καινοτομίες αναφέρονται:

- Α. Σε προϊόντα, υπηρεσίες, και τεχνολογίες παραγωγής, ενώ σχετίζονται άμεσα με τις βασικές δραστηριότητες του οργανισμού.
- Β. Στην οργανωσιακή δομή, τις διοικητικές διεργασίες και στους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού.
- Γ. Στις βασικές παραγωγικές δραστηριότητες του οργανισμού και συνδέονται άμεσα με τις πρακτικές και πολιτικές διοίκησης του.

3. Ανοικτή καινοτομία ονομάζουμε:

- A. Την καινοτομία που προκαλεί θεμελιώδεις αλλαγές στη δομή και στις λειτουργίες ενός οργανισμού (ή ολόκληρου κλάδου ή κλάδων), ενώ αποτελούν σαφή μεταστροφή από τις μέχρι τότε χρησιμοποιούμενες πρακτικές.
- B. Την καινοτομία που αναπτύσσεται σε συνεργασία με άλλους εταίρους με κίνητρο τον καταμερισμό των κινδύνων αλλά και την από κοινού ανταμοιβή τους.
- Γ. Την καινοτομία που έχει αναπτυχθεί με τη χρήση ιδεών αλλά και πόρων που προέρχονται αποκλειστικά από το εσωτερικό της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 2

4. Ποια από τις παρακάτω προτάσεις είναι αληθής;

- A. Η καινοτομία δεν μπορεί να αφορά στις υπηρεσίες γενικού συμφέροντος ή κοινής ωφέλειας: δημόσια υγεία ή της δημόσιας εκπαίδευσης.
- B. Η καινοτομία δεν αναπτύσσεται στους παραδοσιακούς και τους δημοσίου κλάδους δραστηριότητας.
- Γ. Η καινοτομία μπορεί να αναπτυχθεί σε όλους τους τομείς και κλάδους δραστηριοτήτων, παραδοσιακούς ή υψηλής τεχνολογίας, δημοσίου ή ιδιωτικούς, βιομηχανικούς, γεωργικούς ή τριτογενείς.

5. Ένα από τα βασικά στοιχεία στη διαχείριση της καινοτομίας είναι:

- A. Ο συνδυασμός διαφόρων δεδομένων κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- B. Ο συνδυασμός της ατομικής γνώσης μέσω οργανωσιακών διαδικασιών μάθησης.
- Γ. Η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε διάφορα πεδία και η οργάνωση διατμηματικών ομάδων εργασίας.
- Δ. Όλα τα παραπάνω.

6. Για να ενεργοποιηθεί και να διαιωνιστεί η καινοτομία, ο επιχειρηματίας:

- A. Πρέπει να ξέρει πού θέλει να πάει. Η στρατηγική της καινοτομίας, το όραμα για τους εργαζομένους, την εταιρεία, τους μετόχους και ένα σχέδιο δράσης για το πώς να προωθήσει την καινοτομία αποτελούν όλα βασικά στοιχεία.
- B. Δεν χρειάζεται να ξέρει πως εξελίσσονται οι αγορές. Αρκεί να κάνει συνεχείς δοκιμές νέων τεχνολογιών, προϊόντων και διαδικασιών καθώς και διαρκή αναζήτηση νέων αγορών.
- Γ. Πρέπει να έχει φιλοδοξία, να θέτει στόχους τους οποίους να επιτύχει μέσω συμβατικών προϊόντων.
- Δ. Όλα τα παραπάνω.

7. Ο “Πράσινος Σχεδιασμός” προϊόντων (Green design) αποτελεί μια πρακτική που αναφέρεται:

- A. Στη προσπάθεια μείωσης της μόλυνσης του περιβάλλοντος κατά την παραγωγή και ανάπτυξη του νέου προϊόντος.
- B. Στη προσπάθεια μείωσης της μόλυνσης μετά την χρήση του προϊόντος μέσω της βελτιστοποίησης της ανακύκλωσης ή της επαναχρησιμοποίησης μέρους ή όλου του προϊόντος.
- Γ. Όλα τα παραπάνω.

Κεφάλαιο 3

8. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες ωθούν στην ανάπτυξη της καινοτομίας.

- Α. Παγκόσμιος ανταγωνισμός.
- Β. Νέες ευκαιρίες για την καινοτόμο χρήση της τεχνολογίας.
- Γ. Πίεση από τους πελάτες για μείωση τιμών.
- Δ. Ανταγωνισμός σε ποιότητα και χρόνο.
- Ε. Ανταγωνισμός με βάση τη γνώση.
- ΣΤ. Όλα τα παραπάνω.

9. Η ικανότητα για καινοτομία φαίνεται να βασίζεται:

- Α. Στην ύπαρξη κοινών υποδομών για καινοτομία (π.χ. επενδύσεις σε βασική έρευνα).
- Β. Στην ύπαρξη των κατάλληλων συνθηκών σε επίπεδο κλάδων και δικτύων επιχειρήσεων (π.χ. ικανή ζήτηση, συμπληρωματικότητα πόρων κ.λ.π.).
- Γ. Στην ύπαρξη ισχυρών συνδέσμων ανάμεσα στα παραπάνω (π.χ. σύνδεση μεταξύ παραγωγής και βασικής έρευνας).
- Δ. Όλα τα παραπάνω.

10. Μέλη ενός Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας είναι:

- Α. Τα ερευνητικά ιδρύματα και η βιομηχανία (οι επιχειρήσεις).
- Β. Τα πανεπιστήμια και η βιομηχανία (οι επιχειρήσεις).
- Γ. Τα ερευνητικά ιδρύματα, τα πανεπιστήμια και οι επιχειρήσεις/βιομηχανία.

Κεφάλαιο 4

11. Είναι γενικά αποδεκτό ότι η Ελλάδα υστερεί σε καινοτομία. Η υστέρηση αυτή μπορεί να ερμηνευτεί από κάποια δομικά χαρακτηριστικά της ελληνικής περίπτωσης, όπως:

- Α. Ο μεγάλος αριθμός πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων που κατά κανόνα δεν επενδύουν σε καινοτομία και η έλλειψη υποστηρικτικών δομών για την καινοτομία.
- Β. Η έλλειψη ιδιωτικών επενδύσεων σε Ε&Α.
- Γ. Η ανεπάρκεια σχέσεων μεταξύ Πανεπιστημίων και επιχειρηματικού κόσμου.
- Δ. Ο υψηλός βαθμός γραφειοκρατίας.
- Ε. Τα σοβαρά προβλήματα υποδομών σε θέματα επάρκειας επιστημονικού προσωπικού και συστημάτων εκπαίδευσης που δε συνδέονται με τις ανάγκες της αγοράς.
- ΣΤ. Όλα τα παραπάνω.

12. Οι στρατηγικές που είναι βασισμένες στη μείωση του χρόνου παραγωγής εστιάζονται στη συνολική μείωση του χρόνου που απαιτείται για να ολοκληρωθούν διάφορες δραστηριότητες όπως:

- Α. Η ανάπτυξη και το μάρκετινγκ νέων προϊόντων.
- Β. Η ανταπόκριση στις αλλαγές της ζήτησης των πελατών ή της παράδοσης ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας.
- Γ. Στη βελτίωση της αισθητικής και λειτουργικής μορφής του προϊόντος.
- Δ. Όλα τα παραπάνω.

13. Η ικανότητα των επιχειρήσεων να καινοτομούν επηρεάζεται από:

- Α. Τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούν.
- Β. Από τον κλάδο δραστηριότητάς τους.
- Γ. Από τη νομική μορφή και το μέγεθός τους.

14. Απαντήστε αναφορικά με τη παρακάτω διατύπωση:

Ηγετική στρατηγική ονομάζεται η στρατηγική εκείνη που υιοθετείται από μια επιχείρηση που είναι κυρίαρχη στην ανάπτυξη τεχνολογίας, προϊόντων, στην ανάπτυξη της αγοράς και την εμπορευματοποίηση, ακόμη και εάν ένα συγκεκριμένο προϊόν δεν είναι επικερδές. Γενικός στόχος αυτής της στρατηγικής είναι η επιχείρηση να είναι η πρώτη στην αγορά με οποιαδήποτε καινοτομία.

- A. Σωστό.
- B. Λάθος.

15. Τα Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών ή Επιχειρηματικά Κεφάλαια (Venture Capital) ορίζονται ως:

- A. Μακροπρόθεσμες επενδύσεις υψηλής απόδοσης και χαμηλού κινδύνου με συμμετοχή στα ίδια κεφάλαια εισηγμένων επιχειρήσεων.
- B. Μεσο-μακροπρόθεσμες επενδύσεις υψηλής απόδοσης και υψηλού κινδύνου με συμμετοχή στα ίδια κεφάλαια νέων ή ταχέως αναπτυσσόμενων μη εισηγμένων επιχειρήσεων.
- Γ. Μεσοπρόθεσμες επενδύσεις χαμηλής απόδοσης και υψηλού κινδύνου με συμμετοχή στα ίδια κεφάλαια νέων επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 5

16. Επιλέξτε την ορθή διατύπωση:

- A. Η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες δεν συνδέονται μεταξύ τους.
- B. Η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύστημα από εξαρτημένες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με συσχετίσεις.
- Γ. Η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με συσχετίσεις.

17. Αντιστοιχήστε τις δυο λίστες:

A. Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (Inbound Logistics).		2. Δραστηριότητες που σχετίζονται με την μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
B. Λειτουργίες παραγωγής (Operations).		1. Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.
Γ. Διαχείριση εξερχομένων (Outbound Logistics).		4. Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κλπ.
Δ. Marketing και πωλήσεις (Marketing and Sales).		3. Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος. Αν εστιάζουμε σε υλικά αγαθά τότε πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα κλπ. Αν εστιάζουμε σε υπηρεσίες, τότε πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες, με τις οποίες έχει ο καταναλωτής πρόσβαση στην υπηρεσία.

18. Επιλέξτε την ορθή διατύπωση:

- A. Στην Ελλάδα, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις με προσωπικό λιγότερο από 10 άτομα και χαρακτηρίζονται από τον οικογενειακό χαρακτήρα. Επίσης, υπάρχει υψηλό ποσοστό αυτοαπασχολούμενων.
- B. Στην Ελλάδα, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις με προσωπικό περισσότερο από 10 άτομα και χαρακτηρίζονται από τον οικογενειακό χαρακτήρα. Επίσης, υπάρχει υψηλό ποσοστό αυτοαπασχολούμενων.
- Γ. Στην Ελλάδα, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις με προσωπικό λιγότερο από 10 άτομα και χαρακτηρίζονται από τον οικογενειακό χαρακτήρα. Επίσης, υπάρχει ένα χαμηλό ποσοστό αυτοαπασχολούμενων.

19. Για να ανταπεξέλθουν οι επιχειρήσεις στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον θα πρέπει να προσανατολισθούν στις ακόλουθες κατευθύνσεις:

- A. Αποδοχή και ανάληψη των κινδύνων της επιχειρηματικότητας, που μεταφράζεται σε συνεχή ανάληψη νέων πρωτοβουλιών και υιοθέτηση καινοτομιών.
- B. Οργάνωση της πρόσβασης σε επιχειρηματικά ή κλαδικά δίκτυα και προσαρμογή της παραγωγής στα διεθνή πρότυπα.
- Γ. Συνεχής βελτίωση του κόστους και της ποιότητας.
- Δ. Όλα τα παραπάνω.

Κεφάλαιο 6

20. Οι Συνεργατικοί Σχηματισμοί Καινοτομίας (Clusters Καινοτομίας) αποτελούν μια:

- A. Γεωγραφική συγκέντρωση ομάδων αλληλοσχετιζόμενων επιχειρήσεων και αντίστοιχων οργανισμών, που συνδέονται δραστηριοποιούμενες σε κοινό πεδίο και συμπληρωματικά ο ένας για τον άλλο.
- B. Συγκέντρωση ομάδων αλληλοσχετιζόμενων επιχειρήσεων και αντίστοιχων οργανισμών, που συνδέονται δραστηριοποιούμενες σε κοινό κλάδο δραστηριότητας.
- Γ. Ομάδες αλληλοσχετιζόμενων επιχειρήσεων που συνδέονται δραστηριοποιούμενες σε κοινό πεδίο και συμπληρωματικά.

21. Τα οφέλη για μια περιοχή με συνεργατικούς σχηματισμούς (clusters) εμφανίζονται με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- A. Συγκεντρώνει ικανότητες για καινοτομία σε πολλούς συγκεκριμένους κλάδους επιχειρήσεων, προϊόντων ή υπηρεσιών.
- B. Αποτελείται από μια συστάδα εταιριών σε μη συμπληρωματικές παραγωγικές δραστηριότητες/επιχειρήσεις/βιομηχανίες που εξυπηρετούν αυτά τα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Γ. Διατηρεί υψηλό ανταγωνισμό μεταξύ ενός σημαντικού αριθμού εταιριών μέσα σε κάθε μια από τις παραγωγικές δραστηριότητες/επιχειρήσεις/βιομηχανίες.

22. Σημαντικότεροι παράγοντες επιτυχίας ενός συνεργατικού σχηματισμού είναι:

- A. Η απουσία λειτουργικών δικτύων και συνεργασιών.
- B. Μια ισχυρή βάση καινοτομίας με υποστήριξη E&A.
- Γ. Η παρουσία μιας χαλαρής βάσης δεξιοτήτων εκ μέρους των επιχειρήσεων.
- Δ. Όλα τα παραπάνω.

23. Συμφωνείτε με τη παρακάτω διατύπωση: Η εδραίωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών στο συνεργατικό σχηματισμό (cluster) συμβάλλει στη διάχυση πληροφορίας μεταξύ των μελών, στην ανταλλαγή ιδεών, στην καλή συνεργασία μεταξύ τους, στην από κοινού ανάληψη έργων, και αποτελεί το κλειδί για την επιτυχημένη λειτουργία του συνεργατικού σχηματισμού (cluster).

- A. Ναι.
- B. Όχι.

Κεφάλαιο 7

.....

24. Ποια από τις ακόλουθες διατυπώσεις περιγράφει κύρια χαρακτηριστικά των συνεργατικών σχηματισμών;

- A. Η ανεξαρτησία των συμμετεχόντων στο συνεργατικό σχηματισμό (cluster) επιχειρήσεων/φορέων που συνεργάζονται, αλλά ταυτόχρονα μπορούν και να ανταγωνίζονται μεταξύ τους.
- B. Η μη ισότιμη συμμετοχή των φορέων στο συνεργατικό σχηματισμό (cluster), ο οποίος αποτελεί μία ξεχωριστή οντότητα που εξελίσσεται (δεν είναι απαραίτητο να είναι εταιρεία, αλλά μία σύμπραξη με κοινά αποδεκτούς όρους και στόχους), ενώ οι σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων είναι σταθερές, όχι ελαστικές.

.....

25. Οι συνεργατικοί σχηματισμοί (clusters) συχνά αναπτύσσονται μέσα από την αγορά, γιατί οι επιχειρήσεις που τα απαρτίζουν βλέπουν τα πολλαπλασιαστικά οφέλη που προκύπτουν.

- A. Σωστό.
- B. Λάθος.

Κεφάλαιο 8

26. Οι επιχειρήσεις που συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες επιθυμούν να:

- Α. Μειώσουν το υψηλό κόστος για επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες, αλλά όχι και το ρίσκο και την αβεβαιότητα που συνυπάρχει σε αυτού του είδους τις επενδύσεις
- Β. Μειώσουν το ρίσκο και την αβεβαιότητα που συνυπάρχει σε αυτού του είδους τις επενδύσεις, αλλά όχι και το υψηλό κόστος για επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες
- Γ. Μειώσουν το υψηλό κόστος για επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες, αλλά και το ρίσκο και την αβεβαιότητα που συνυπάρχει σε αυτού του είδους τις επενδύσεις, λόγω ταχείας απαξίωσης της τεχνολογίας.

27. Οι στρατηγικές συμμαχίες:

- Α. Υλοποιούνται πάντα μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας.
- Β. Δεν έχουν πάντα στόχο την τεχνολογία, ούτε χαρακτηρίζουν ορισμένους κλάδους.
- Γ. Έχουν πάντα στόχο την τεχνολογία, ούτε χαρακτηρίζουν ορισμένους κλάδους.

28. Οι Άμεσες Επενδύσεις – Επενδύσεις Εξισορρόπησης (Equity Investments) είναι:

- Α. Επενδύσεις που πραγματοποιεί μια μεγάλη εταιρεία σε μια μικρότερη προηγμένης τεχνολογίας, με στόχο την εξασφάλιση της τεχνολογίας για την ίδια.
- Β. Επενδύσεις που πραγματοποιεί μια μικρή εταιρεία σε μια μεγαλύτερη προηγμένης τεχνολογίας, με στόχο την εξασφάλιση της τεχνολογίας για την ίδια.
- Γ. Επενδύσεις που πραγματοποιεί μια μεγάλη εταιρεία σε μια μικρότερη προηγμένης τεχνολογίας, με στόχο την πώληση σε εκείνη.

29. Οι Συμφωνίες για Δικαίωμα Χρήσης Τεχνολογίας (Licensing Agreements) παρέχουν το δικαίωμα:

- A. Σε μια εταιρεία να αναπτύξει τη δική της τεχνολογία.
- B. Σε μια εταιρεία να κάνει χρήση της τεχνολογίας, η οποία έχει αναπτυχθεί από μια άλλη.
- Γ. Σε μια εταιρεία να πουλήσει προϊόντα ή/και υπηρεσίες, τα οποία έχει αναπτύξει μια άλλη.

30. Τα Συμβόλαια Συνεργασίας – Υπεργολαβία Παραγωγής είναι η πιο απλή μορφή στρατηγικής συμμαχίας, όπου μια εταιρεία αναθέτει βάσει συμβολαίου σε μια άλλη την εκπόνηση έργου πάνω σε συγκεκριμένο αντικείμενο που έχει προσδιορίσει η πρώτη.

- A. Σωστό.
- B. Λάθος.

31. Η Παροχή Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης (Licencing) και Δικαιόχρησης (Franchising) αναφέρεται σε:

- A. Συμμαχίες που χαρακτηρίζονται από “ισχυρούς δεσμούς”, οι οποίοι συμβάλλουν στη διατήρηση της τεχνολογικής φιλοσοφίας και κουλτούρας κάθε συμβαλλόμενου μέρους
- B. Οι στρατηγικές συμμαχίες χαρακτηρίζονται από “χαλαρούς δεσμούς”, οι οποίοι συμβάλλουν στη διατήρηση της τεχνολογικής φιλοσοφίας και κουλτούρας κάθε συμβαλλόμενου μέρους
- Γ. Οι στρατηγικές συμμαχίες χαρακτηρίζονται από “χαλαρούς δεσμούς”, οι οποίοι συμβάλλουν στη διατήρηση της τεχνολογικής φιλοσοφίας και κουλτούρας κάθε συμβαλλόμενου μέρους, πράγμα που ευνοεί τη συνεχή και ασφαλή ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους και την ανάπτυξη πρόσθετων καινοτόμων ιδεών.



Απαντήσεις Ερωτήσεων Αξιολόγησης



Ερωτήσεις πολλαπλών Επιλογών:

Κεφάλαιο 1

1. Τι είναι Καινοτομία;

- Α. Ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που βρίσκει θετική ανταπόκριση στην αγορά.

2. Συμπληρώστε τη φράση:

Οι τεχνικές καινοτομίες αναφέρονται:

- Α. Σε προϊόντα, υπηρεσίες, και τεχνολογίες παραγωγής, ενώ σχετίζονται άμεσα με τις βασικές δραστηριότητες του οργανισμού.

3. Ανοικτή καινοτομία ονομάζουμε:

- Β. Την καινοτομία που αναπτύσσεται σε συνεργασία με άλλους εταίρους, με κίνητρο τον καταμερισμό των κινδύνων αλλά και την από κοινού ανταμοιβή τους

Κεφάλαιο 2

4. Ποια από τις παρακάτω προτάσεις είναι αληθής;

- Γ. Η καινοτομία μπορεί να αναπτυχθεί σε όλους τους τομείς και κλάδους δραστηριοτήτων, παραδοσιακούς ή υψηλής τεχνολογίας, δημοσίου ή ιδιωτικούς, βιομηχανικούς, γεωργικούς ή τριτογενείς.

5. Ένα από τα βασικά στοιχεία στη διαχείριση της καινοτομίας είναι:

- Δ. Όλα τα παραπάνω.

6. Για να ενεργοποιηθεί και να διαιωνιστεί η καινοτομία, ο επιχειρηματίας:

- Α. Πρέπει να ξέρει πού θέλει να πάει. Η στρατηγική της καινοτομίας, το όραμα για τους εργαζομένους, την εταιρεία, τους μετόχους και ένα σχέδιο δράσης για το πώς να προωθήσει την καινοτομία αποτελούν όλα βασικά στοιχεία.

7. Ο “Πράσινος Σχεδιασμός” προϊόντων (Green design) αποτελεί μια πρακτική που αναφέρεται:

Γ. Όλα τα παραπάνω.

Κεφάλαιο 3

8. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες ωθούν στην ανάπτυξη της καινοτομίας.

Γ. Όλα τα παραπάνω.

9. Η ικανότητα για καινοτομία φαίνεται να βασίζεται:

Δ. Όλα τα παραπάνω.

10. Μέλη ενός Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας είναι:

Γ. Τα ερευνητικά ιδρύματα, τα πανεπιστήμια και οι επιχειρήσεις/βιομηχανία.

Κεφάλαιο 4

11. Είναι γενικά αποδεκτό ότι η Ελλάδα υστερεί σε καινοτομία. Η υστέρηση αυτή μπορεί να ερμηνευτεί από κάποια δομικά χαρακτηριστικά της ελληνικής περίπτωσης, όπως:

ΣΤ. Όλα τα παραπάνω.

12. Οι στρατηγικές που είναι βασισμένες στη μείωση του χρόνου παραγωγής εστιάζονται στη συνολική μείωση του χρόνου που απαιτείται για να ολοκληρωθούν διάφορες δραστηριότητες όπως:

Α. Η ανάπτυξη και το μάρκετινγκ νέων προϊόντων.

Β. Η ανταπόκριση στις αλλαγές της ζήτησης των πελατών ή της παράδοσης ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας.

13. Η ικανότητα των επιχειρήσεων να καινοτομούν επηρεάζεται από:

Α. Τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούν.

14. Απαντήστε αναφορικά με τη παρακάτω διατύπωση:

Ηγετική στρατηγική ονομάζεται η στρατηγική εκείνη που υιοθετείται από μια επιχείρηση που είναι κυρίαρχη στην ανάπτυξη τεχνολογίας, προϊόντων, στην ανάπτυξη της αγοράς και την εμπορευματοποίηση, ακόμη και εάν ένα συγκεκριμένο προϊόν δεν είναι επικερδές. Γενικός στόχος αυτής της στρατηγικής είναι η επιχείρηση να είναι η πρώτη στην αγορά με οποιαδήποτε καινοτομία.

Α. Σωστό.

15. Τα Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών ή Επιχειρηματικά Κεφάλαια (Venture Capital) ορίζονται ως:

Β. Μεσο-μακροπρόθεσμες επενδύσεις υψηλής απόδοσης και υψηλού κινδύνου με συμμετοχή στα ίδια κεφάλαια νέων ή ταχέως αναπτυσσόμενων μη εισηγμένων επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 5**16. Επιλέξτε την ορθή διατύπωση:**

Γ. Η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με συσχετίσεις.

17. Αντιστοιχήστε τις δυο λίστες:

A. Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (Inbound Logistics).	1. Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.
B. Λειτουργίες παραγωγής (Operations).	2. Δραστηριότητες που σχετίζονται με την μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
Γ. Διαχείριση εξερχομένων (Outbound Logistics).	3. Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος. Αν εστιάζουμε σε υλικά αγαθά τότε πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα κλπ. Αν εστιάζουμε σε υπηρεσίες, τότε πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες έχει ο καταναλωτής πρόσβαση στην υπηρεσία.
Δ. Marketing και πωλήσεις (Marketing and Sales).	4. Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κλπ.

18. Επιλέξτε την ορθή διατύπωση:

- Α. Στην Ελλάδα, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις με προσωπικό λιγότερο από 10 άτομα και χαρακτηρίζονται από τον οικογενειακό χαρακτήρα. Επίσης, υπάρχει υψηλό ποσοστό αυτοαπασχολούμενων.

19. Για να ανταπεξέλθουν οι επιχειρήσεις στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον θα πρέπει να προσανατολισθούν στις ακόλουθες κατευθύνσεις:

- Δ. Όλα τα παραπάνω.

Κεφάλαιο 6

20. Οι Συνεργατικοί Σχηματισμοί Καινοτομίας (Clusters Καινοτομίας) αποτελούν μια:

- Α. Γεωγραφική συγκέντρωση ομάδων αλληλοσχετιζόμενων επιχειρήσεων και αντίστοιχων οργανισμών, που συνδέονται δραστηριοποιούμενες σε κοινό πεδίο, και συμπληρωματικά ο ένας για τον άλλο.

21. Τα οφέλη για μια περιοχή με συνεργατικούς σχηματισμούς (clusters) εμφανίζονται με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Γ. Διατηρεί υψηλό ανταγωνισμό μεταξύ ενός σημαντικού αριθμού εταιριών μέσα σε κάθε μια από τις συμπληρωματικές παραγωγικές δραστηριότητες/επιχειρήσεις/βιομηχανίες.

22. Σημαντικότεροι παράγοντες επιτυχίας ενός συνεργατικού σχηματισμού είναι:

- Β. Μια ισχυρή βάση καινοτομίας με υποστήριξη E&A.

23. Συμφωνείτε με τη παρακάτω διατύπωση: Η εδραίωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του συνεργατικού σχηματισμού (cluster) συμβάλλει στη διάχυση πληροφορίας μεταξύ των μελών, στην ανταλλαγή ιδεών, στην καλή συνεργασία μεταξύ τους, στην από κοινού ανάληψη έργων και αποτελεί το κλειδί για την επιτυχημένη λειτουργία του συνεργατικού σχηματισμού (cluster).

- Α. Ναι.

Κεφάλαιο 7

24. Ποια από τις ακόλουθες διατυπώσεις περιγράφει κύρια χαρακτηριστικά των συνεργατικών σχηματισμών;

- Α. Η ανεξαρτησία των συμμετεχόντων στο συνεργατικό σχηματισμό (cluster) επιχειρήσεων/φορέων που συνεργάζονται, αλλά ταυτόχρονα μπορούν και να ανταγωνίζονται μεταξύ τους.

25. Οι συνεργατικοί σχηματισμοί (clusters) συχνά αναπτύσσονται μέσα από την αγορά, γιατί οι επιχειρήσεις που τα απαρτίζουν βλέπουν τα πολλαπλασιαστικά οφέλη που προκύπτουν.

- Α. Σωστό.

Κεφάλαιο 8

26. Οι επιχειρήσεις που συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες επιθυμούν να:

- Γ. Μειώσουν το υψηλό κόστος για επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες, αλλά και το ρίσκο και την αβεβαιότητα που συνυπάρχει σε αυτού του είδους τις επενδύσεις, λόγω ταχείας απαξίωσης της τεχνολογίας.

27. Οι στρατηγικές συμμαχίες:

- Β. Δεν έχουν πάντα στόχο την τεχνολογία ούτε χαρακτηρίζουν ορισμένους κλάδους.

28. Οι Άμεσες Επενδύσεις – Επενδύσεις Εξισορρόπησης (Equity Investments) είναι:

- Α. Επενδύσεις που πραγματοποιεί μια μεγάλη εταιρεία σε μια μικρότερη προηγμένης τεχνολογίας, με στόχο την εξασφάλιση της τεχνολογίας για την ίδια.

29. Οι Συμφωνίες για Δικαίωμα Χρήσης Τεχνολογίας (Licensing Agreements) παρέχουν το δικαίωμα:

- Β. Σε μια εταιρεία να κάνει χρήση της τεχνολογίας η οποία έχει αναπτυχθεί από μια άλλη.

30. Τα Συμβόλαια Συνεργασίας – Υπεργολαβία Παραγωγής είναι η πιο απλή μορφή στρατηγικής συμμαχίας, όπου μια εταιρεία αναθέτει βάσει συμβολαίου σε μια άλλη την εκπόνηση έργου πάνω σε συγκεκριμένο αντικείμενο που έχει προσδιορίσει η πρώτη.

Α. Σωστό.

31. Η Παροχή Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης (Licencing) και Δικαιόχρησης (Franchising) αναφέρεται σε:

Γ. Οι στρατηγικές συμμαχίες χαρακτηρίζονται από «χαλαρούς δεσμούς», οι οποίοι συμβάλλουν στη διατήρηση της τεχνολογικής φιλοσοφίας και κουλτούρας κάθε συμβαλλόμενου μέρους, πράγμα που ευνοεί τη συνεχή και ασφαλή ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους και την ανάπτυξη πρόσθετων καινοτόμων ιδεών.



ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ – ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

Διεθνείς Οργανισμοί

- European Union <http://www.europa.eu.int>
- Innovating Regions in Europe <http://www.innovating-regions.org/>
- Community Research & Development Information Service <http://www.cordis.lu/innovation>
- European Innovation Scoreboard (Trent Chart) <http://trendchart.cordis.lu/>
- The IRC Network <http://irc.cordis.lu/>
- The Smart Practices Innovation Network <http://rqsi.ulaval.ca/ang/index.php>
- European Union (Enterprise Policy), European Union - European Commission, http://europa.eu.int/comm/index_en.htm
- European Competitiveness Council <http://ue.eu.int>
- EU Lisbon Agenda http://europa.eu.int/growthandjobs/index_en.htm
- World Bank <http://rru.worldbank.org/>
- IMD World Competitiveness Yearbook www.imd.ch/wcc
- World Economic Forum www.weforum.org
- Global Entrepreneurship Monitor www.gemconsortium.org
- UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development, www.unctad.org
- UNDP, United Nations Development Programme, www.undp.org
- UNIDO, United Nations Industrial Development Organization, www.unido.org
- Transparency Organization, www.transparency.org
- Transparency Organization, Ελληνικό Τμήμα, www.transparency.org.gr
- Institute of Development Studies (University of Sussex - UK), www.ids.ac.uk/ids
- Istituto G. Tagliacarne (Italy), www.tagliacarne.it/main.asp
- Morrison Institute for Public Policy, www.asu.edu/copp/morrison
- The John F. Kennedy School of Government, www.ksg.harvard.edu
- The United Nations University, www.unu.edu
- World Institute for Development Economic Research - WIDER, www.wider.unu.edu

Σύνδεσμοι Επιχειρήσεων, Κλαδικές Ενώσεις και Επιμελητήρια

- Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε.) <http://www.gsevee.gr/>
- Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων ΓΣΕΒΕΕ <http://www.imegsevee.gr>
- Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης ΓΣΕΒΕΕ <http://www.kekgsevee.gr>
- Ινστιτούτο Εμπορίου και Υπηρεσιών (ΙΝ.ΕΜ.Υ),
Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου (ΕΣΕΕ) www.esee.gr
- Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας (ΣΕΒ) <http://www.sevstegi.org.gr/>
- Ινστιτούτο Εργασίας (ΙΝΕ/ΓΣΕΕ) <http://www.inegsee.gr/>
- Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) <http://www.sete.gr/>
- Σύνδεσμος Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος www.seve.gr
- Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος www.uhcci.gr
- Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής Ελλάδος, www.sepe.gr
- Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής Βορείου Ελλάδος (ΣΕΠΒΕ), www.sepve.org.gr
- Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών
<http://www.acci.gr/acci/Home/tabid/28/language/el-GR/Default.aspx>
- Λίστα με όλα τα επιμελητήρια της Ελλάδος
<http://www.cais.upatras.gr/LISTS/LIST3/ALLItems.asp>
- Τεχνικό Επιμελητήριο της Ελλάδος www.tee.gr
- Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδος www.oe-e.gr/

Δημόσιοι Οργανισμοί και Υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα

- Υπουργείο Ανάπτυξης www.ypan.gr
- Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας, Υπουργείο Παιδείας <http://www.gsrt.gr/>
- Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας www.ggb.gr
- Γενική Γραμματεία Εμπορίου www.gge.gr
- Γενική Γραμματεία Τουρισμού www.gnto.gr
- Γενική Γραμματεία Ανταγωνιστικότητας www.antagonistikotita.gr
- Επιτροπή Ανταγωνισμού www.epant.gr
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Αντιπροσωπεία στην Ελλάδα <http://ec.europa.eu/hellas/>

Ενδιάμεσοι Οργανισμοί και Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων

- Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης <http://www.ekt.gr/>

- Enterprise Europe Network <http://www.enterprise-hellas.gr/>
- Δίκτυο Πράξη - Help Forward <http://www.help-forward.gr>
- Ελληνικό Κέντρο Επενδύσεων <http://www.elke.gr>
- Θερμοκοιτίδα Επιχειρήσεων του Τεχνολογικού Πάρκου Θεσσαλονίκης <http://www.techpath.gr/gr/>
- Θερμοκοιτίδα Επιχειρήσεων <http://www.i4g.gr/>
- Θερμοκοιτίδα Νεοφυών Επιχειρήσεων Χανίων <http://www.incubator-chania.gr/>
- Θερμοκοιτίδα Επιχειρήσεων Business Incubator of the Scientific Park of Patras <http://www.psp.org.gr/thermokitida.htm>
- Θερμοκοιτίδα Επιχειρήσεων Incubator of the Technological Park of Attica 'Lefkippos' <http://www.demokritos.gr/>
- Θερμοκοιτίδα Επιχειρήσεων Incubator of Technopolis Thessaloniki <http://www.technopolis.gr/fusionfolder.htm>

Διεθνή Ερευνητικά Κέντρα για τη Καινοτομία και τους Συνεργατικούς Σχηματισμούς

- BETA-ULP - Bureau d' Economie Theorique et Applique, University Luis Paster Strasbourg, France <http://cournot2.u-strasbg.fr/users/beta/index.php>
- CAS - Center for Advanced Studies, University of Cardiff, Wales, United Kingdom <http://www.cf.ac.uk/cass/>
- DIME - Dynamics of Institutions and Markets in Europe, Network of Excellence, Europe
- DRUID - Danish Research Centre for Industrial Dynamics, Denmark <http://www.druid.dk/>
- Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research, Fraunhofer-Gesellschaft, Germany <http://www.fraunhofer.de/fhg/EN/index.jsp>
- Fraunhofer ISI <http://www.isi.fhg.de/homeisi.htm>
- Innovation and Knowledge Management Centre, Management Science Laboratory, Athens University of Economics and Business <http://www.msl.aueb.gr/innknow>
- MSL - Management Science Laboratory, Athens University of Economics and Business, Greece <http://www.msl.aueb.gr/>
- SPRU - Science and Technology Policy Research, University of Sussex, England, United Kingdom <http://www.sussex.ac.uk/spru/>
- STPS - Science and Technology Policy Studies - Research Centre, Middle East Technical University, Turkey <http://www.stps.metu.edu.tr/>
- UNU-MERIT - United Nations University - Maastricht Economic and social Research and training centre on Innovation and Technology, University of Maastricht, The Netherlands <http://www.merit.unu.edu/>

- URENIO - Urban and Regional Innovation Research Unit, Aristotle University of Thessaloniki, Greece <http://www.urenio.org/>
- ZEW - Centre for European Economic Research, Germany <http://www.zew.de/en/>



ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΜΕΛΕΤΗ

■ Ελληνική Βιβλιογραφία

- Christiansen J. 2009, *Διαχείριση της Ανταγωνιστικής Καινοτομίας: Τεχνικές για τη Βελτίωση της Απόδοσης της Καινοτομίας*, Εκδόσεις Επίκεντρο, Αθήνα.
- Καρβούνης Σ., (1995), *Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Καραγιάννης Η.Γ., Μπακούρος Ι., (2010), *Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα. Θεωρία – Πράξη*, Εκδότης: Σοφία ΑΕ
- Πιπερόπουλος Π., (2008), *Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- White, M.A. και Bruton, G. D., (2010), *Η Στρατηγική Διαχείριση της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας*, Εκδ. Κριτική.
- Μπακούρος Ι.Α. και Καραγιάννης Η.Γ., (2010), *Καινοτομία & Επιχειρηματικότητα*, Εκδ. Σοφία Α.Ε.,
- Σπάης Γ. Σ., (2007), *Εισαγωγή στη Διαχείριση Τεχνολογικών Καινοτομιών: Από την τεχνολογική στρατηγική ως την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών μέσω καινοτομικών ιδεών*, Εκδόσεις Κριτική.
- Γεωργαντά Ζ., (2003), *Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες*, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.
- Καρβούνης Σ., (1995), *Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα
- Κομνηνός Ν., (1993), *Τεχνοπόλεις και Στρατηγικές Ανάπτυξης στην Ευρώπη*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
- Κομνηνός Ν., Καυκαλάς Γ., Τσιακίρη Σ., (επιμ.), (1998), *Η Καινοτόμος Περιφέρεια*, Gutenberg, Αθήνα.
- Κομνηνός Ν., Κυργιαφίνη Λ. και Σεφερτζή Ε., (2001), *Τεχνολογίες Ανάπτυξης Καινοτομίας σε Περιφέρειες και Συμπλέγματα Παραγωγής*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
- Πραστάκος Γ., Σπανός Ι. Κωστόπουλος Κ., (2003), *Καινοτομία, Τεχνολογική Προοπτική Διερεύνηση, Παραδοτέο στη ΓΓΕΤ, Εργαστήριο Διοικητικής Επιστήμης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών*, Αθήνα διαθέσιμο online από το <http://www.gsr.gr/>

- Σακίνη Ε., Μάλλιου Ν., Χούσος Ν. (2012), Ελληνικές Επιστημονικές Δημοσιεύσεις 1996-2010: Βιβλιομετρική Ανάλυση Ελληνικών Δημοσιεύσεων σε Διεθνή Επιστημονικά Περιοδικά, Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης.
- Σεφερτζή Ε. κ.α., (επιμ.), (1998), *Καινοτομία: Περιοχές –Σύστημα, Μεταφορά Τεχνολογίας και Καινοτομική Ανάπτυξη στην Ελλάδα*, Gutenberg, Αθήνα.

Διεθνής Βιβλιογραφία

- Afuah A., (1998), *Innovation Management. Strategies, Implementation, and Profits*, Oxford University Press.
- Barney J.B., (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Borrás, S. & Edquist, C., (2013), The Choice of Innovation Policy Instruments, Paper no. 2013/04, CIRCLE working papers.
- Breschi S and Malerba F., (Eds), (2007), *Clusters, Networks and Innovation*, Oxford University Press.
- Burgelman R., Christensen C., Wheelwright S., (2004), *Strategic Management of Technology and Innovation*, McGraw-Hill Irwin.
- Chesbrough H.W., (2006), *Open Innovation*, Harvard Business School Press
- Christensen C.M. and Raynor M.E., (2003), *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press.
- Christensen C.M., (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.
- Coulter M., (2003), *Entrepreneurship in Action*, Second Edition, Prentice Hall.
- Dollinger M.J., (1999), *Entrepreneurship. Strategies and Resources*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Drucker P., (1993), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper Business Edition.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe and Lowe A., (2002), *Management Research. An Introduction*. London, Sage Publications.
- Fagerberg J., Mowery D., Nelson R., (2004), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press.
- Hitt M.A., Amit R., Lusier C. and Nixon D., (2002), *Creating Value: Winners in the New Business Environment*. Oxford-Blackwell Publishers.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Cmp S.M. and Sexton D.L., (eds). (2002), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Oxford: Blackwell Publishers
- Hitt M.A., Preeman R.E., Harrison J.S., (eds), (2001), *Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford. Blackwell Publishers.

- Malerba F., (Eds), (2004), *Sectoral Systems of Innovation*, Cambridge Books, Cambridge University Press.
- McGrath R.G. and MacMillan I.C., (2000), *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Boston, Mass, Harvard Business School Press.
- Murman J., (2003), *Knowledge and Competitive Advantage: The Coevolution of Firms, Technology, and National Institutions*, Cambridge University Press.
- Nelson R., (1993), *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- OECD, (1998), *Fostering Entrepreneurship: The OECD Jobs Strategy*. Paris, Organization for Economic Co-Operation and Development.
- OECD, (1999), *Managing National Innovation Systems*, Paris
- Philips, R. (1997) Innovation and Firm Performance in Australian Manufacturing, Industry Commission, Staff Research Paper (Canberra)
- Poole M.S., Van de Ven A., Dooley K. and Holmes M., (2000), *Organizational Change and Innovation Processes. Theory and Methods for Research*, Oxford University Press
- Rogers E., (1962), *Diffusion of Innovation*, 4th edition 1995, The Free Press, New York.
- Schilling M., (2005), *Strategic Management of Technological Innovation*, McGraw-Hill International Edition.
- Sexton D. and Landstrom H., (2000), *Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers, Ltd.
- Singh R.P., (2000), *Entrepreneurial Opportunity Recognition through Social Networks*. New York: Garland Publishing.
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K., (2005), *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Chichester, England: John Wiley & Sons, 3rd Edition.
- Utterback J., (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press.
- Van de Ven A., (2000), *Organization Change and Innovation Processes*, Oxford University Press.
- Van de Ven A., (2004), *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Oxford University Press.
- Van de Ven A., Douglas Polley D., Garud R., Venkataraman S., (1999), *The Innovation Journey*, Oxford University Press.
- von Hippel E., (1988), *The Sources of Innovation* (New York: Oxford University Press).
- von Hippel E., (2005), *Democratizing Innovation*, Cambridge, MA: MIT Press.

- Zimmerer T.W. and Scarborough N.M., (2002), *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 3rd ed. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Επιπλέον Επιστημονικά Άρθρα σε Περιοδικά και Συλλογικούς Τόμους

- Afuah A., (1998), *Innovation Management. Strategies, Implementation, and Profits*, Oxford University Press.
- Barney J.B., (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Baum J.A. and Mezias S.J., (1992), Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry, *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, pp.580-604.
- Borrás, S. & Edquist, C., (2013), *The Choice of Innovation Policy Instruments*, *Circle Working Papers Series*, Paper no. 2013/04.
- Breschi S and Malerba F., (Eds), *Clusters, Networks and Innovation*. Oxford University Press.
- Burgelman R., Christensen C. and Wheelwright S., (2004), *Strategic Management of Technology and Innovation*, McGraw-Hill Irwin.
- Business Week, (2004), *Sourcing the Planet for Brainiacs – Worldwide Innovation Networks are the New Keys to R&D Vitality and Competitiveness*. 11/10/2004.
- Carlsson B. and Jacobsson S., (1997), In Search of Usefull Public Policies: Key Lessons and Issues for Policy makers, in Carlsson., B (ed.), *Technological Systems and Industrial Dynamics*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Carroll G., (1993), A Sociological View on Why Firms Differ, *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.4, pp.237-249.
- Chesbrough, H. W, (2003), *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen C.M. and Raynor M.E., (2003), *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press.
- Christensen C.M., (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press
- Chung S., (2002), Building a National Innovation System through Regional Innovation Systems, *Technovation*, Vol.22, pp.485–491.
- Coulter M., (2003), *Entrepreneurship in Action*, Second Edition, Prentice Hall
- Deniozos D., (2010), *Greek Innovation Map*, Microsoft Innovation Center.
- Dollinger M.J., (1999), *Entrepreneurship. Strategies and Resources*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

- Drucker P., (1993), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper Business Edition.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe and Lowe A., (2002). *Management Research. An Introduction*. London, Sage Publications.
- Edquist C., Hommen L., Johnson B., Lemola T., Malerba F., Reiss T. and Smith K., (1998), The ISE Policy Statement – the Innovation Policy Implications of the “Innovations Systems and European Integration”. Research Projects funded by the TSER program (DG XII), Linköping University, Linköping.
- ERAWATCH, (2010), *Research Inventory Report: GREECE*, N. Maroulis.
- European Commission, (2012), *Innovation Union Competitiveness report 2011 - Country profile – Greece*.
- European Commission, (2009), *The Impact of the Economic Crisis on Innovation - Analysis Based on the Innobarometer 2009 Survey*, Innometrics, Dec.2009.
- European Commission, (2010), *European Innovation Scoreboard 2009*, European Commission, Innovation Union Scoreboard.
- European Commission, *Innovation Union Competitiveness Report 2011. Country profile – Greece*, 2011.
- Eurostat, (2010), *Science, Technology and Innovation in Europe*, Luxembourg.
- Fagerberg J., Mowery D., Nelson R., (2004), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press.
- Feldman M. and Martin R., (2005), Constructing Jurisdictional Advantage, *Research Policy*, Vol.34, pp.1235-1249.
- Foundation for Economic and Industrial Research (IOBE), “*The Greek Economy*”, Quarterly Bulletin No 63.
- Foundation for Economic and Industrial Research (IOBE), Ioannidis S., Tsakanikas A., Xatzichristou A.: *The Entrepreneurship in Greece 2009 – 2010. Seeking a Way Out of the Crisis*, GEM, December 2010.
- Gersick C.J., (1991), Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm, *Academy of Management Review*, Vol.16, pp.10-37.
- Hitt M.A., Amit R., Lusier C. and Nixon D., (2002), *Creating Value: Winners in the New Business Environment*. Oxford-Blackwell Publishers.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Cmp S.M. and Sexton D.L., (eds). *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Hitt M.A., Preeman R.E., Harrison J.S., (eds), *Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford. Blackwell Publishers.
- IMD, (2011), *World Competitiveness Yearbook 2011*.

- Karlsson, C., Johansson, B. & Stough, R., (Eds), (2013) *Entrepreneurial Knowledge, Technology and the Transformation of Regions (Regions and Cities)*, Routledge, Taylor & Francis Group.
- Leonard-Barton D., (1992), Core Capabilities and Core Rigidities, *Strategic Management Journal*, Vol.13, Vol. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, pp.111-125.
- Malerba F., (Eds), (2004), *Sectoral Systems of Innovation*, Cambridge Books, Cambridge University Press.
- McGrath R.G. and MacMillan I.C., (2000), *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Boston, Mass, Harvard Business School Press.
- Murman J., (2003), *Knowledge and Competitive Advantage: The Coevolution of Firms, Technology, and National Institutions*, Cambridge University Press.
- Nelson R.R., (1995), Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change, *Journal of Economic Literature*, Vol.33, pp.48-90.
- OECD, (1997), *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 2nd Edition.
- OECD, (1998), *Fostering Entrepreneurship: The OECD Jobs Strategy*. Paris, Organization for Economic Co-Operation and Development.
- OECD, (1999), *Managing National Innovation Systems*, Paris.
- OECD, (2002), *Frascati Manual: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*, 6th edition.
- OECD, (2011), *Greece at a Glance – Policies for a Sustainable Recovery*, 2010. ODYSSEE MURE project, *Energy Efficiency Profile – Greece*.
- Poole M.S., Van de Ven A., Dooley K. and Holmes M., (2000), *Organizational Change and Innovation Processes. Theory and Methods for Research*, Oxford University Press.
- Porter M.E. and Stern S., (2001), Innovation: Location Matters, *Sloan Management Review*, Vol.42, No.4, pp.28-36.
- Porter M.E., (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.
- Rogers E., (1962), *Diffusion of Innovation*, 4th edition 1995, The Free Press, New York.
- Saxenian A., (1994), *Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter J., (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, 1994. Routledge.
- Scott A.J., (1992), The Roepke Lecture in Economic Geography: The Collective Order of Flexible Production Agglomerations: Lessons for Local Economic Development Policy and Strategic Choice, *Economic Geography*, Vol.68, No.3, pp.219-233.

- Sexton D. and Landstrom H., (2000), *Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers, Ltd.
- Singh R.P., (2000), *Entrepreneurial Opportunity Recognition through Social Networks*. New York: Garland Publishing.
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K., (2005), *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Chichester, England: John Wiley & Sons 3rd Edition.
- Tushman M.L., and Romanelli E., (1985), Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation, in Cummings L.L. and Staw B.M., (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7: 171—222. Greenwich, CT: JAI Press.
- UNCTAD, (2010), World Investment Report 2010, *investing in a low carbon economy*. New York and Geneva 2010.
- Utterback J., (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press.
- Van de Ven A., (2000), *Organization Change and Innovation Processes*, Oxford University Press.
- Van de Ven A., (2004), *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Oxford University Press
- Van de Ven A., Douglas Polley D., Garud R., Venkataraman S., (1999), *The Innovation Journey*, Oxford University Press.
- Van de Ven A.H. and Garud H., (1989), A Framework For Understanding The Emergence Of New Industries, in Rosenbloom H.S. and Burgelman H. (eds.), *Research on Technological Innovation Management and Policy*, Vol.4, pp.195-225. Greenwich, CT: JAI Press.
- Van de Ven A.H. and Poole M., (1995), Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol.20, pp.510-540.
- Van de Ven A.H., (2005), Running in Packs to Develop Knowledge-Intensive Technologies, *MIS Quarterly*, Vol.29, No.2, pp.365-378.
- von Hippel E., (1988), *The Sources of Innovation* (New York: Oxford University Press).
- von Hippel E., (2005), *Democratizing Innovation*, Cambridge, MA: MIT Press.
- WEF, (2011), *Global Competitiveness Report 2010-2011*. INSEAD – The Global Innovation Index 2011.
- Woolthuis R.K., Lankhuizen M. and Gilsing V., (2005), A System Failure Framework for Innovation Policy Design, *Technovation*, Vol.25, pp.609-619.
- World Bank, (2011), *Doing Business 2011, Making a Difference for Entrepreneurs*.
- Zimmerer T.W. and Scarborough N.M., (2002), *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 3rd ed. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.



Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων
Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας
Αριστοτέλους 46, 104 33 Αθήνα, Τηλ. 210 8846852, Fax. 210 8846853
www.imegsevee.gr • info@imegsevee.gr



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
"ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ"
Προσανατολισμός στον Άνθρωπο



ISBN-13: 978-618-5025-15-1



9 786185 025151

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης