

# Καινοτομία στη μικρομεσαία εμπορική επιχείρηση

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ  
ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΑΞΟΝΑΣ 2







ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ  
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΕΘΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

**ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Copyright: ΕΣΕΕ, Αθήνα 2014

ISBN: 978-618-5126-09-4

Διορθώσεις: Κατερίνα Γεωργοπούλου

Σχεδίαση εξωφύλλου: Λ. Πεδιώτη  
Ηλεκτρονική σελιδοποίηση: Δημιουργική ομάδα ΣΥΝΘΕΣΗ  
Παραγωγή, εκτύπωση, βιβλιοδεσία: ΣΥΝΘΕΣΗ  
Ζωσδόχου Πηγής 55-57, 106 81 Αθήνα  
Τηλ.: 210 38 39 711, 210 38 39 714  
[www.synthesi-print.gr](http://www.synthesi-print.gr), [info@synthesi-print.gr](mailto:info@synthesi-print.gr)

Σχήμα: 17 x 24

Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου  
Μητροπόλεως 42, 105 63 Αθήνα  
Τηλ.: 210.32.59.200 Fax: 210.32.59.209  
[www.esee.gr](http://www.esee.gr), e-mail: [info@esee.gr](mailto:info@esee.gr), [administrator@esee.gr](mailto:administrator@esee.gr)

Απαγορεύεται κάθε ολική ή μερική αναπαραγωγή του έργου  
με οποιονδήποτε τρόπο χωρίς την έγγραφη άδεια του εκδότη.

Κεντρική διάθεση: ΕΣΕΕ, Μητροπόλεως 42

ΕΡΜΕΙΟΝ 2 - Προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων

ΕΡΜΕΙΟΝ 2  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΑΞΙΟΝΑΣ 2 – 75 ΩΡΩΝ

**ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ**

ΕΝΟΤΗΤΑ 10

**ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ  
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Αθήνα 2014



## Πρόλογος

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό δημιουργήθηκε στο πλαίσιο των Πράξεων «ΕΡΜΕΙΟΝ 2 - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων (Α.Π.7 – Α.Π.8 – Α.Π.9)», οι οποίες είναι ενταγμένες στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» (κωδικό ΟΠΣ: 277690, 277700 και 277701 αντίστοιχα) και συγχρηματοδοτούνται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΚΤ). Το σύνολο του εκπαιδευτικού υλικού που δημιουργήθηκε στο πλαίσιο των Πράξεων «ΕΡΜΕΙΟΝ 2 - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων (Α.Π.7 – Α.Π.8 – Α.Π.9)» καλύπτει μια μεγάλη σειρά θεμάτων που αφορούν κρίσιμες λειτουργίες μιας εμπορικής επιχείρησης (συνολικά 34 ενότητες/τίτλοι Προγραμμάτων Δια Βίου Εκπαίδευσης).

Σκοπός του «ΕΡΜΕΙΟΝ 2» είναι η υλοποίηση Προγραμμάτων Δια Βίου Εκπαίδευσης για τους εμπόρους επιχειρηματίες (εργοδότες και αυτοαπασχολούμενους), τους εργαζόμενους στις εμπορικές επιχειρήσεις και λοιπούς ενδιαφερόμενους (π.χ. υποψήφιοι νέοι επιχειρηματίες), που ενδιαφέρονται να αποκτήσουν επιπλέον γνώσεις και δεξιότητες σε θέματα της εργασίας τους, να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να παρέχουν υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας στους καταναλωτές και πελάτες τους.

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό εκπονήθηκε από την Ένωση «ΚΟΡΥΜΒΟΣ Α.Ε - ΕΚΠΑ/ΕΛΚΕ», με Επιστημονικό Υπεύθυνο τον Καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Παναγιώτη Πετράκη και Υπεύθυνο Διδακτικού Σχεδιασμού τον Ομότιμο Καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Διονύσιο Αναπολιτάνο, και εντάχθηκε στον Θεματικό Άξονα 2 του «ΕΡΜΕΙΟΝ 2», ο οποίος περιλαμβάνει Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης διάρκειας 75 ωρών.

Το εγχειρίδιο της παρούσας Ενότητας «Καινοτομία στη ΜΜ εμπορική επιχείρηση» συνδυάζεται με ηλεκτρονική εκπαιδευτική πλατφόρμα και ηλεκτρονικό εκπαιδευτικό υλικό. Το εγχειρίδιο εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Υποέργου 3: «Εκπόνηση και Προσαρμογή Εκπαιδευτικού Υλικού και Ηλεκτρονικών Εργαλείων Εκπαίδευσης», με επιστημονικό υπεύθυνο τον κ. Κωνσταντίνο Μπουρλετίδη. Την επιμέλεια των κειμένων είχε η κα Κατερίνα Γεωργοπούλου.

*Αθήνα 2014*





## Περιεχόμενα

Πρόλογος .....	7
<b>ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Η έννοια της Καινοτομίας (Ορισμός Ταξινόμηση</b>	
- άξονες – χαρακτηριστικά) Μέτρηση και Αξιολόγηση της καινοτομίας .....	13
Υποενότητα 1: Έννοια και Μορφές Ανάπτυξης της Καινοτομίας .....	13
1.1.1 Ορισμός της Καινοτομίας .....	13
1.1.2 Μορφές Ανάπτυξης της Καινοτομίας.....	16
1.1.3 Καινοτομία vs Εφεύρεση .....	19
1.1.4 Τα βασικά Χαρακτηριστικά της Καινοτομίας .....	21
Υποενότητα 2: Οι βασικές μέθοδοι εφαρμογής της Καινοτομίας .....	22
2.1.1 Εισαγωγή .....	22
2.1.2 Η Επιθετική Καινοτομία .....	22
2.1.3 Η Αμυντική Καινοτομία .....	23
2.1.4 Η Μιμητική Καινοτομία .....	24
2.1.5 Η Εξαρτημένη Καινοτομία .....	25
2.1.6 Παραδοσιακή Καινοτομία .....	26
2.1.7 Καιροσκοπική Καινοτομία.....	26
Υποενότητα 3: Αξιολόγηση Επιτευξιμότητας της Ιδέας .....	28
1.3.1 Αξιολόγηση Επιτευξιμότητας της Ιδέας .....	28
Υποενότητα 4: Αξιολόγηση του Οικονομικού Οφέλους της Ιδέας .....	31
1.4.1 Η Αξιολόγηση του Οικονομικού Οφέλους της Ιδέας .....	31
 <b>ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 2:</b>	
<b>ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....</b>	<b>35</b>
Υποενότητα 1: Ορισμός και χαρακτηριστικά	
- Οφέλη και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα .....	35
1.1 Ορισμός και Χαρακτηριστικά Εμπορικής Καινοτομίας .....	35
1.2 Οφέλη και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα .....	38
Υποενότητα 2: Κύριες Παράμετροι: Μοντέλα Ανάπτυξης και Εφαρμογής .....	41
2.1 Το μοντέλο του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-Commerce).....	41
2.2 Τι είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-Commerce); .....	42
2.3 Το ηλεκτρονικό εμπόριο ως κομμάτι της παρουσίας	
μιας εταιρίας στο Διαδίκτυο.....	43
2.4 Από τι αποτελείται ένα ηλεκτρονικό κατάστημα;.....	44
Υποενότητα 3: Ανταγωνισμός και Καινοτομία σε marketing, πωλήσεις,	
διανομή και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	46
3.1 Ανταγωνισμός και Καινοτομία σε marketing,	
πωλήσεις, διανομή.....	46

3.2 Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στον τομέα του εμπορίου: Η ελληνική πραγματικότητα .....	50
3.3 Η σημασία της απασχόλησης στο εμπόριο για την οικονομία	50

### **ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ**

<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b> .....	53
Υποενότητα 1: Εθνική Στρατηγική και Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας .....	53
3.1.1 Εθνικό στρατηγικό πλαίσιο για την καινοτομία .....	53
3.1.2 Διαμόρφωση Στρατηγικών Έξυπνης Εξειδίκευσης (RIS 3) στην Ελλάδα .....	57
3.1.3 Χαρακτηριστικά του «Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας» ..	59
Υποενότητα 2: Καινοτομική επίδοση της Ελλάδας σε σχέση με άλλες χώρες, και καινοτομική εξωστρέφεια .....	72
3.2.1 Καινοτομική επίδοση της Ελλάδας σε σχέση με άλλες χώρες, και καινοτομική εξωστρέφεια .....	72
3.2.2 Χαρακτηριστικά ελληνικών καινοτόμων επιχειρήσεων .....	80
3.2.3 Καινοτομία και Εξωστρέφεια .....	88

### **ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ** .....

Υποενότητα 1: Πηγές και μορφές χρηματοδότησης της καινοτομίας .....	91
4.1.1 Εισαγωγή στις πηγές και μορφές χρηματοδότησης .....	91
4.1.2 Εσωτερικές πηγές και μορφές χρηματοδότησης .....	92
4.1.3 Εξωτερικές πηγές και μορφές χρηματοδότησης .....	94
Υποενότητα 2: Δυνατότητες χρηματοδότησης - προγράμματα ενίσχυσης της καινοτομίας .....	99
4.2.1 Εθνικά προγράμματα - πρωτοβουλίες .....	99
4.2.2 Συγχρηματοδοτούμενα / Ευρωπαϊκά προγράμματα - πρωτοβουλίες .....	108
Υποενότητα 3: Επιλογή χρηματοδοτικής πηγής με βάση το είδος του καινοτομικού εγχειρήματος .....	125
4.3.1 Επιλογή χρηματοδοτικής πηγής με βάση το είδος του καινοτομικού εγχειρήματος .....	125

### **Διδακτική Ενότητα 5: ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ**

<b>ΠΡΑΣΙΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</b> .....	127
Υποενότητα 1. Οικολογία Καινοτομία - Πράσινη Οικονομία και Επιχειρηματικότητα .....	127
5.1.1 Η Έννοια της Πράσινης Οικονομίας και της οικολογικής καινοτομίας .....	127
5.1.2 Πράσινη Επιχειρηματικότητα: Ορισμός και εννοιολογικές διευκρινίσεις .....	129
5.1.3 Η οικολογική επιχειρηματική λογική .....	130
5.1.4 Ευκαιρίες που προκύπτουν από τη μεταβολή της νομοθεσίας .....	132
5.1.5 Ευκαιρίες που προκύπτουν από το καταναλωτικό κοινό ....	133
5.1.6 Η διορατικότητα ως προϋπόθεση για την ανάγνωση οικολογικών επιχειρηματικών καινοτομιών .....	134

Υποενότητα 2:	Τα πλεονεκτήματα των οικολογικών καινοτομιών για τη σύγχρονη επιχείρηση .....	135
	5.2.1 Πλεονεκτήματα της επένδυσης στην επιχειρηματική επιλογή της πράσινης οικονομίας και οικολογικής καινοτομίας ....	135
Υποενότητα 3:	Ανακύκλωση υλικών .....	141
	5.3.1 Η ανακύκλωση υλικών .....	141
	5.3.2 Πλεονεκτήματα - Περιβαλλοντικά Οφέλη.....	141
Υποενότητα 4:	Πράσινες Τεχνολογίες .....	143
	5.4 Πράσινες Τεχνολογίες .....	143
	5.4.1 Φωτοβολταϊκά .....	143
	5.4.2 Αιολικά .....	144
	5.4.3 Βιομάζα .....	145
	5.4.4 Πράσινη Χημεία.....	146
Υποενότητα 5:	Βιώσιμα Οικοδομικά Υλικά .....	146
	5.5.1 Βιώσιμα οικοδομικά προϊόντα.....	147
Υποενότητα 6:	Πράσινες Μεταφορές.....	148
	5.6.1 Πράσινες Μεταφορές.....	149
Υποενότητα 7:	Τομέας Τροφίμων και Ποτών .....	150
	5.7.1 Τομέας τροφίμων και ποτών .....	150
Υποενότητα 8:	Πράσινες Καινοτομίες στον τουρισμό.....	150
	5.8.1 Πράσινες καινοτομίες στον Τουρισμό .....	151

## **ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	153	
Υποενότητα 1:	Ορισμός και Χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Καινοτομίας 153	
	6.1.1 Ορισμός και Χαρακτηριστικά Μοργανατικής Καινοτομίας 153	
Υποενότητα 2:	Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας .....	156
	6.2.1 Το εννοιολογικό πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας 156	
	6.2.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Καινοτομία .....	159
	6.2.3 Διαμόρφωση Οργανωσιακής Κουλτούρας Καινοτομίας. 163	
Υποενότητα 3:	Η έννοια και η φύση της δημιουργικότητας .....	166
	6.3.1. Η έννοια της δημιουργικότητας .....	166
	6.3.2. Η φύση της δημιουργικότητας .....	167
	6.3.3. Λόγοι που εξηγούν το αυξημένο ενδιαφέρον για την δημιουργικότητα .....	168
Υποενότητα 4:	Οι φάσεις της δημιουργικής διαδικασίας.....	168
	6.4.1 Οι φάσεις της δημιουργικής διαδικασίας .....	169
Υποενότητα 5:	Προαπαιτούμενα στοιχεία για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας .....	170
	6.5.1 Ο Διαχωρισμός της Δημιουργικής Προσπάθειας από την Παραγωγική Διαδικασία.....	170
	6.5.2 Τα χαρακτηριστικά των δημιουργικών ατόμων.....	171
Υποενότητα 6:	Διαμόρφωση Κατάλληλου Κλίματος στην Επιχείρηση .....	172
	6.6.1 Η διαμόρφωση κατάλληλου εταιρικού κλίματος .....	172
	6.6.2 Δημιουργικά άτομα με ευρύτητα γνώσεων και εμπειρίας και περιβάλλον που παρέχει υποστήριξη ευνοούν την ανταπόκριση στις προκλήσεις.....	172

6.6.3 Τα μέλη της ομάδας χρειάζονται ενδιαφέρουσες εργασίες .....	173
6.6.4 Έμφαση όχι μόνο στην παραγωγικότητα, αλλά και στη δημιουργικότητα της ομάδας .....	173
6.6.5 Ενθάρρυνση της εποικοδομητικής διαφωνίας και της χρησιμοποίησης των λαθών .....	173
Υποενότητα 7: Οι πηγές νέων Ιδεών .....	174
6.7 Οι πηγές νέων Ιδεών .....	174
Υποενότητα 8: Τεχνικές Ενίσχυσης δημιουργικότητας και δημιουργίας νέων ιδεών .....	175
6.8.1 Μέθοδος Καταιγισμού Ιδεών (Brainstorming) .....	175
6.8.2 Μέθοδος «Ομάδες Εστίασης» (Focus Groups).....	176
6.8.3 Μέθοδος «Αναίρεση Κανόνων» .....	177
6.8.4 Ο κατάλογος Osborn - SCAMPER.....	177
6.8.5 Η Τεχνική των Δελφών .....	180
6.8.6 Η στρατηγική των έξι καπέλων σκέψης «6 Thinking Hats»: Αποφασίζουμε αφού έχουμε εξετάσει όλες τις οπτικές.....	181
Υποενότητα 9: Δημιουργία Ομάδας Διαχείρισης Καινοτομίας .....	184
6.9.1 Δημιουργία Ομάδας Διαχείρισης Καινοτομίας .....	184
6.9.2 Το ιδανικό Μέγεθος μιας Ομάδας .....	185
6.9.3 Το κύρος της ομάδας.....	185
6.9.4 Αποτελεσματική Διοίκηση και Όριο Εποπτείας.....	186
6.9.5 Στάδια διαμόρφωσης και ανάπτυξης ομάδων.....	187
Υποενότητα 10: Αποκεντρωμένες και ευέλικτες οργανωτικές δομές.....	189

## **ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ:**

ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.....	193
Υποενότητα 1: Το πλαίσιο της Στρατηγικής Καινοτομίας .....	193
7.1.1 Η έννοια της στρατηγικής καινοτομίας .....	193
Υποενότητα 2: Μοντέλα Ανάπτυξης και Εφαρμογής παραγωγής καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών .....	199
7.2.1 Εισαγωγή: Η έννοια των μοντέλων ΑΝΚΠΥ .....	199
7.2.2 Το μοντέλο Stage –Gate TM.....	205
7.2.3 Εφαρμογή της Διαδικασίας Ανάπτυξης Νέων Υπηρεσιών.....	208
Υποενότητα 3: Δράσεις Καινοτομίας Προϊόντων και Υπηρεσιών.....	209
7.3.1. Δράσεις Καινοτομίας Προϊόντων και Υπηρεσιών.....	209
Υποενότητα 4: Δράσεις Καινοτομίας Διαδικασιών .....	210
7.4.1 Δράσεις Καινοτομίας Διαδικασιών .....	210
Υποενότητα 5: Δράσεις Καινοτομίας Οργάνωσης.....	211
7.5.1: Δράσεις Καινοτομίας Οργάνωσης.....	212
Υποενότητα 6: Δράσεις Εμπορικής Καινοτομίας .....	213
7.6.1: Δράσεις Εμπορικής Καινοτομίας .....	213

## ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 1

# Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ (ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ – ΑΞΙΟΝΕΣ – ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ)

### Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε να:

1. Περιγράψετε την έννοια και τις μορφές ανάπτυξης καινοτομίας.
2. Απαριθμείτε τα βασικά χαρακτηριστικά της καινοτομίας.
3. Επιχειρηματολογείτε για τις διαφορές εφεύρεσης και καινοτομίας.
4. Κατανοείτε την επίδραση της μίμησης στην ανάπτυξη καινοτομιών.
5. Περιγράψετε τις βασικές μεθόδους εφαρμογής καινοτομίας.
6. Συγκρίνετε τις μεθόδους μεταξύ τους και να εντοπίζετε πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ανά περίπτωση.
7. Επιλέγετε τη βέλτιστη μέθοδο ανά περίπτωση εφαρμογής.
8. Ακολουθείτε μια συγκεκριμένη διαδικασία αξιολόγησης της επιτευξιμότητας της ιδέας.
9. Αξιολογείτε το οικονομικό όφελος της ιδέας.

### Υποενότητα 1:

### Έννοια και Μορφές Ανάπτυξης της Καινοτομίας

Στην συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε:

- την έννοια της καινοτομίας
- την σχέση της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας.

#### 1.1.1 Ορισμός της Καινοτομίας

**Καινοτομία** είναι η διαδικασία μετατροπής μιας νέας ιδέας σε προϊόν ή υπηρεσία που θα διατεθεί στην αγορά ή η ανάπτυξη και εφαρμογή νέων διαδικασιών παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η

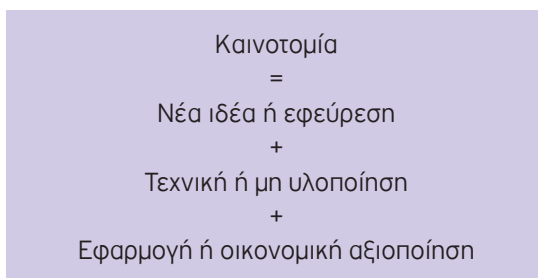
έννοια της **καινοτομίας** διαφέρει από εκείνη της εφεύρεσης, παρά τα πολλά κοινά χαρακτηριστικά τους.

Ως **Εφεύρεση** ορίζεται η καινούργια ιδέα, το σχέδιο ή το μοντέλο ενός νέου προϊόντος ή μιας βελτίωσης σε ένα ήδη υπάρχον προϊόν. Σε γενικές γραμμές, η **εφεύρεση** εκφράζει την πρωτότυπη ιδέα του επιχειρηματία ή του ερευνητή σχετικά με ένα νέο προϊόν.

### Παράδειγμα

Το αεροπλάνο ανακαλύφθηκε στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα στις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι αδερφοί Ράιτ (Wright) που κατασκεύασαν το πρώτο αεροπλάνο, απλά ήθελαν να κατασκευάσουν μια μηχανή που πετάει. Ποτέ δεν είχαν σκεφθεί την εμπορική επιτυχία που μπορεί να είχε η ιδέα τους.

#### Σχήμα 1 Αποσαφήνιση της Καινοτομίας



Η καινοτομία αφορά<sup>1</sup>:

- Κάθε αλλαγή στο προϊόν ή τη διαδικασία παραγωγής που δεν είχε στο παρελθόν προηγούμενη εφαρμογή.
- Μια διαδικασία που προκαλεί συνεχή ανισορροπία και μεταλλαγή στο επικρατών επιχειρηματικό σύστημα.
- Την αναγνώριση μιας νέας ανάγκης στην αγορά, που συνεπάγεται μια επιχειρηματική ευκαιρία.
- Την τεχνολογική γνώση που μπορεί να είναι γενικώς διαθέσιμη αλλά μπορεί να συμπεριλαμβάνει νέες επιστημονικές και τεχνολογικές πληροφορίες.

### Παράδειγμα

#### Καινοτόμες Ανακαλύψεις

Στη συνέχεια αναφέρονται ορισμένες περιπτώσεις ανακαλύψεων που μπορούν να χαρακτηριστούν ως καινοτομίες:

1. R.R. Nelson & S.G. Winter: «In search of a useful theory of innovation», Research Policy 6 (1977), 36-76.

- Η ανακάλυψη του compact disk αποτελεί καινοτομία, διότι προσέφερε την δυνατότητα άριστης ποιότητας ήχου, δίχως ιδιαίτερες απαιτήσεις από το λοιπό ηχοσύστημα. Κατά συνέπεια, με την πάροδο των ετών και την διάχυση της τεχνολογία του Laser, το Compact Disk Player μπορούσε να παράγεται εύκολα, με χαμηλό κόστος.
- Στην δεκαετία του '40 η ανακάλυψη του nylon από την Dupont δημιούργησε ολόκληρη επανάσταση στη γυναικεία ενδυμασία. Τεχνολογικά, αυτό οφείλεται στο χαμηλό κόστος και τον εύκολο τρόπο παραγωγής. Ουσιαστικά, όμως, η μεγάλη διάδοσή του προήλθε από το γεγονός ότι μπορούσε να καλύψει κάποιες ατέλειες του σώματος και να αναδείξει τις γραμμές του.
- Το σύστημα GSM, γνωστό από τη χρήση του στα κινητά τηλέφωνα, αν και μια επαναστατική τεχνολογική επανάσταση της δεκαετίας του '50, κατόρθωσε μόλις την δεκαετία του '90 να πάρει παγκόσμιες διαστάσεις. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι η τεχνολογία αυτή αναπτύχθηκε πρωταρχικά για στρατιωτικούς σκοπούς, το κόστος της ήταν πολύ υψηλό και τα μεγέθη των αρχικών συσκευών μεγάλα, και επομένως δύσχρηστα. Συνεπώς, η αρχική καινοτομία, για να πάρει εμπορικές διαστάσεις, έπρεπε να εμπλουτιστεί με παράλληλες καινοτομίες που θα επέτρεπαν τον περιορισμό του μεγέθους και του βάρους των συσκευών, όπως επίσης και την ανάπτυξη δικτύων με τρόπο εύχρηστο και σε ευρεία κλίμακα.

### «360°» – Νέοι άνθρωποι, νέες τεχνολογίες

Η εκπομπή «360°» και η Σοφία Παπαϊωάννου πραγματοποίησε ένα οδοιπορικό στον κόσμο των επιτυχημένων καινοτόμων start ups, των νέων επιχειρήσεων που βασίστηκαν σε μία ιδέα με ελάχιστο κόστος και κατάφεραν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους εκτός των ελληνικών συνόρων. Οι βασικοί συντελεστές



των επιχειρήσεων αυτών εξηγούν στην κάμερα της εκπομπής τη συνταγή της επιτυχίας τους και τα μυστικά πίσω από τις ιδέες τους. Ακόμη, οι «360°» συνάντησαν τον άνθρωπο, ο οποίος βραβεύθηκε ως «Επιχειρηματίας του 2013». Η ιδέα του κέρδισε γρήγορα επιχειρηματικό έδαφος και έτσι η εταιρεία του βρέθηκε ανάμεσα στις πέντε καλύτερες του πλανήτη, στον τομέα του ψηφιακού μάρκετινγκ. Επίσης, η εκπομπή συνομιλεί με τον άνθρωπο που ετοιμάζεται να επενδύσει 10 εκατομμύρια ευρώ σε ελληνικές start ups, αλλά και με νέους επιχειρηματίες που τόλμησαν να ποντάρουν στην καινοτομία και κέρδισαν στην Ελλάδα της κρίσης.

<http://www.alphatv.gr/shows/informative/360moires/webtv/360-moires-neoi-anthropoi-nees-technologies>



Η Καινοτομία σήμερα θεωρείται ως η σημαντικότερη παράμετρος για την ανάπτυξη, τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και για κάθε επιχείρηση, μιας και τείνει να γίνει κύρια προτεραιότητα σε όλες τις εθνικές πολιτικές. Οι διαφορές στην ανταγωνιστικότητα και η διαφοροποίηση του Κατά Κεφαλήν Εισοδήματος ανά οικονομία, μπορεί κατά μια έννοια να αποδίδεται στην πολυεπίπεδη επίδραση της καινοτομίας.

### «Καινοτομία ή Θάνατος για τις Οικονομίες του Πλανήτη»



<http://www.youtube.com/watch?v=mrV24zyOmoO>

Ο πληρέστερος ορισμός για τον όρο της καινοτομίας δίνεται από τον Chris Freeman (1982): «η βιομηχανική καινοτομία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες τεχνικού σχεδιασμού, παραγωγής, διοίκησης και εμπορίας που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός νέου (ή βελτιωμένου) προϊόντος ή με την πρώτη εμπορική εφαρμογή μιας νέας (ή βελτιωμένης) διαδικασίας ή εξοπλισμού».

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

### 1.1.2 Μορφές Ανάπτυξης της Καινοτομίας

Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει και να εφαρμόσει τρεις βασικές μορφές καινοτομίας, με κριτήριο το πεδίο εφαρμογής της: την **Καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας**, την **Καινοτομία διαδικασιών παραγωγής** και την **Οργανωτική Καινοτομία**:

■ **Καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας:** Αφορά νέα ή βελτιωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Με αυτό το είδος της καινοτομίας δράσης η επιχείρηση προσφέρει ένα νέο ή καλύτερο προϊόν που ικανοποιεί ορισμένες ανάγκες των καταναλωτών που μέχρι τότε δεν ικανοποιούνταν. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων συνδέεται με:

1. Αντικατάσταση προϊόντων
2. Βελτίωση ποιότητας

3. Διαφοροποίηση προϊόντος
4. Ανάπτυξη νέων αγορών.

### Παραδείγματα Καινοτομίας Προϊόντος ή Υπηρεσίας

---

Η καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας εξαρτάται από τον κλάδο δραστηριοποίησης κάθε επιχείρησης, το συγκεκριμένο προϊόν που παράγει και τις συνθήκες της εκάστοτε αγοράς.

Ενδεικτικά:

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

- **Καινοτομία Διαδικασιών Παραγωγής ή Διαχειριστική Καινοτομία:** αφορά τους τρόπους και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η ανάπτυξη νέων μεθόδων παραγωγής έχει ως αποτέλεσμα την:
  1. Ευελιξία της παραγωγής, η οποία επιτρέπει τη γρήγορη προσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβολές της αγοράς.
  2. Μείωση του κόστους.
  3. Προσαρμογή σε πρότυπα.
  4. Περιβαλλοντική προστασία.

### Παραδείγματα Διαχειριστικής Καινοτομίας

---

Η Διαχειριστική Καινοτομία επίσης εξαρτάται από την εκάστοτε επιχείρηση. Ενδεικτικά:

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

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

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

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

### **Παραδείγματα Καινοτομίας Οργάνωσης**

---

- Ομάδες εργασίας (Work Teams)
- Καθιέρωση μιας νέας Βάσης δεδομένων για βέλτιστες πρακτικές, μαθήματα και άλλη γνώση
- Εισαγωγή Ολοκληρωμένου Συστήματος Παρακολούθησης Δραστηριοτήτων (Integrated Monitoring System) & CRM
- Εισαγωγή Συστημάτων Διοίκησης & Βελτίωσης (Management Systems)
- Προγράμματα Εταιρικής Βιωσιμότητας & Αειφορίας (Sustainability Programmes)
- Εισαγωγή Συστήματος Διοίκησης της Επιχειρησιακής Απόδοσης (Business Performance System)
- Διατμηματική Ομάδα Εργασίας (Cross-Functional Team)
- Καινοτομία στην οργανωτική & λειτουργική δομή
- Συμβουλευτική από τους εργαζόμενους (Regular Individual Consultation)
- Ενταξιοποίηση δραστηριοτήτων (Activities Integration)
- Συνεργασία με προμηθευτές και υπεργολάβους
- Συνεργασία με πελάτες
- Συνεργασία με φορείς για κοινή υλοποίηση δραστηριοτήτων
- Outsourcing υπηρεσιών / δραστηριοτήτων
- Τηλεργασία

- Δικτύωση επιχειρήσεων (Clustering / Networking)
  - Αξιοποίηση on-line Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media).
- 

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

### Παραδείγματα Εμπορικής Καινοτομίας

---

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

### 1.1.3 Καινοτομία vs Εφεύρεση

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

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

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

Πρέπει να σημειωθεί ότι μία καινοτομία, η οποία βελτιώνει ένα υπάρχον προϊόν, **δεν οδηγεί απαραίτητα σε εμπορική επιτυχία, παρά την πίστη του επιχειρηματία και των στελεχών του στο αντίθετο.**

Η μαζική παραγωγή και η διάθεση του προϊόντος στην αγορά επηρεάζονται από παράγοντες που δεν εμπλέκονται στη διαδικασία της πρώτης κατασκευής του προϊόντος στο εργαστήριο. Τέτοιοι παράγοντες για παράδειγμα είναι:

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

### **Παράδειγμα**

---

Η βιομηχανία κατασκευής αυτοκινήτων FORD, μετά από έρευνες πολλών ετών, κατέληξε στη δημιουργία ενός νέου μοντέλου αυτοκινήτου, το οποίο χρησιμοποιεί ως καύσιμο υδρογόνο, αντί βενζίνη. Η χρήση υδρογόνου ως καυσίμου έχει δύο βασικά πλεονεκτήματα. Το υδρογόνο βρίσκεται διαθέσιμο παντού στη φύση, αφού είναι το βασικό συστατικό του νερού και η καύση του δεν δημιουργεί αέρια, όπως το διοξείδιο του άνθρακα που μολύνει την ατμόσφαιρα. Η ερευνητική ομάδα που κατασκεύασε το νέο όχημα κατέβαλε μεγάλη προσπάθεια για την κατασκευή του κινητήρα του οχήματος. Η διοίκηση της επιχείρησης πιστεύει ότι το όχημα μπορεί να παραχθεί σε κόστος παρόμοιο με αυτό των συμβατικών αυτοκινήτων και ότι οι καταναλωτές θα το προτιμήσουν, αφού θα είναι φιλικότερο προς το περιβάλλον. Παρ' όλα αυτά, το συγκεκριμένο όχημα δεν διατέθηκε ποτέ στην αγορά. Η κίνησή του απαιτούσε τη δημιουργία πρατηρίων που να διαθέτουν υδρογόνο. Τέτοια πρατήρια δεν υπάρχουν στην αγορά και μέχρι τη δημιουργία τους αποφασίστηκε ότι το αυτοκίνητο υδρογόνου θα παραμείνει ένα πειραματικό μοντέλο.

---

Ο ρόλος του επιχειρηματία σε αυτή τη διαδικασία είναι ίσως ο σημαντικότερος, αφού ο επιχειρηματίας θα κρίνει αν η νέα ιδέα μπορεί να οδηγήσει σε ένα προϊόν που θα αποφέρει κέρδη για την επιχείρηση και ο ίδιος θα αναλάβει το βάρος της οργάνωσης των παραγωγικών συντελεστών με ένα νέο τρόπο.

### **Παράδειγμα**

---

Ο μηχανικός Henry Ford, στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, πίστευε ότι το αυτοκίνητο θα ήταν ένα προϊόν που θα έβρισκε μεγάλη απήχηση στο αγοραστικό κοινό με δεδομένο ότι θα μειωνόταν το κόστος παραγωγής του. Κανένας άλλος δεν συµμεριζόταν την άποψή του. Ωστόσο, ανέλαβε ο ίδιος την ευθύνη και κατόρθωσε να πείσει τους χρηματοδότες του για την χρησιμότητα της επαναστατικής εφεύρεσης «αυτοκίνητο». Τελικά, τον βοήθησαν στην δημιουργία της εταιρίας του, το 1903, η οποία εξελίχθηκε σε μία από τις μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες του κόσμου.

---

### 1.1.4 Τα βασικά Χαρακτηριστικά της Καινοτομίας

Η καινοτομία, λοιπόν, έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά:

- Αποτελεί **διαδικασία εφαρμογής και διαχείρισης μιας νέας ιδέας** ή εφεύρεσης. Για το λόγο αυτό, δεν πρέπει να ταυτίζεται με τη νέα ιδέα ή εφεύρεση.
- **Δεν αποτελεί μια μεμονωμένη πράξη**, αλλά μια συνολική διαδικασία που περιλαμβάνει τη γένεση, την αξιολόγηση, την εφαρμογή και τη διαχείριση μιας νέας ιδέας.
- Πολλές φορές η καινοτομία προϋποθέτει τη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας για να αναπτυχθεί και να υλοποιηθεί, αλλά **δεν πρέπει να ταυτίζεται απαραίτητα με κάποιο τεχνολογικό επίτευγμα**.
- Η καινοτομία πολλές φορές **συνεπάγεται απλές βελτιώσεις αντί για ριζικές αλλαγές**. Συνεπώς, η καινοτομία μιας επιχείρησης, με κριτήριο την ένταση και το εύρος της, μπορεί να είναι σημαντική, αν και μικρή σε μέγεθος ως αλλαγή.

#### Παράδειγμα: Κορρές Φυσικά Προϊόντα

##### Μια Μικρή Ελληνική Επιχείρηση που Απέκτησε Διεθνή Φήμη

---

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

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

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

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

---

## Μελέτη Περίπτωσης

### Τρεις ελληνικές επιχειρήσεις κατακτούν το εσωτερικό και το εξωτερικό με αιχμή του δόρατος την καινοτομία



«Με καινοτόμες ιδέες και αλλαγή νοστροπίας μπορούμε να νικήσουμε την κρίση». Ένα ρεπορτάζ στην εκπομπή «Κοινωνία Ώρα Mega» σχετικά με τις ελληνικές επιχειρήσεις που ξεπερνούν την κρίση μέσα από την καινοτομία και την εξωστρέφεια.

<http://www.youtube.com/watch?v=gceBqWChEYO>

## Υποενότητα 2:

### Οι βασικές μέθοδοι εφαρμογής της Καινοτομίας

Στην υποενότητα αυτή θα εξετάσουμε:

- τις βασικές μεθόδους εφαρμογής της καινοτομίας.

#### 2.1.1 Εισαγωγή

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

#### 2.1.2 Η Επιθετική Καινοτομία

Η **επιθετική καινοτομία** είναι αυτή που, σύμφωνα με την ανάλυση του Σουμπέτερ, καταστρέφει τη στασιμότητα της αγοράς. Κυρίως, έχει ως στόχο την απόκτηση τεχνολογικής πρωτοπορίας στην αγορά (δημιουργική καταστροφή). Η τεχνολογική πρωτοπορία επιτρέπει στην επιχείρηση να προωθήσει νέα προϊόντα, τα οποία θα είναι τελείως διαφορετικά από τα ήδη προσφερόμενα. Κάτι τέτοιο θα επιτρέψει στην επιχείρηση να καθορίσει μόνη της την τιμή του προϊόντος της και, συνεπώς, να λειτουργήσει σε καθεστώς μονοπωλίου.

Βέβαια, μια τέτοια μορφή καινοτομίας απαιτεί σημαντικά έξοδα σε έρευνα για την ανάπτυξη των νέων ιδεών και εμπεριέχει σημαντικό κίνδυνο, γιατί υπάρχει πάντα η πιθανότητα οι καταναλωτές να μην αποδεχθούν το νέο προϊόν. Γι' αυτό το λόγο, οι επιθετικές καινοτομίες, τις περισσότερες φορές, προέρχονται από μεγάλες επιχειρήσεις.

### Παράδειγμα

---

Τη δεκαετία του '80, η επιχείρηση αναψυκτικών COCA-COLA παρατήρησε πως το διάσημο αναψυκτικό, μετά από τόσες δεκαετίες ζωής, παρουσίαζε σημαντική μείωση στις πωλήσεις της. Γι' αυτό το λόγο, αποφάσισε πως ήταν απαραίτητες κάποιες βασικές αλλαγές στη γεύση του αναψυκτικού που θα το έκαναν πάλι να ξεχωρίσει από τα ανταγωνιστικά. Μια ομάδα έρευνας δημιουργήθηκε και δαπανήθηκαν χρηματικά κεφάλαια ύψους εκατομμυρίων δολαρίων. Οι ερευνητές, μετά από έρευνα ετών, κατέληξαν στις απαραίτητες αλλαγές που έπρεπε να γίνουν στο προϊόν και η διεύθυνση της εταιρίας αποφάσισε να υιοθετήσει τις ιδέες αυτές και να κάνει τις συγκεκριμένες αλλαγές στο διάσημο αναψυκτικό. Το νέο προϊόν διατέθηκε στην αγορά. Μετά από μια περίοδο κάποιων μηνών, όμως, παρατήρησαν ότι οι πωλήσεις του νέου αναψυκτικού μειώθηκαν δραματικά και ότι οι καταναλωτές προτιμούσαν το παλιό προϊόν. Η Διοίκηση της εταιρείας αποφάσισε να επαναφέρει στην αγορά την αρχική συνταγή της COCA-COLA. Τα χρήματα που δαπανήθηκαν για έρευνα ουσιαστικά πήγαν χαμένα.

---

### 2.1.3 Η Αμυντική Καινοτομία

Η **αμυντική καινοτομία** χρησιμοποιεί την έρευνα, στον ίδιο περίπου βαθμό με την επιθετική καινοτομία, αλλά δεν αναλαμβάνει τα ίδια επίπεδα κινδύνου με την τελευταία. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί η αμυντική καινοτομία σχετίζεται κυρίως με την έρευνα, που σκοπό έχει τη δημιουργία νέων προϊόντων, τα οποία δεν είναι πρωτοποριακά στην αγορά αλλά αποτελούν παραλλαγές καινοτομικών προϊόντων που ήδη κυκλοφορούν σε αυτήν. Οι επιχειρηματίες που εφαρμόζουν αμυντική καινοτομία, σύμφωνα με την ανάλυση του Σουμπέτερ, είναι αυτοί που θα μιμηθούν πρώτοι από όλους τον πρωτοπόρο επιχειρηματία. Τα κέρδη που θα λάβουν από την αμυντική καινοτομία σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να είναι και μεγαλύτερα από αυτά του πρωτοπόρου επιχειρηματία. Αυτό μπορεί να συμβεί γιατί οι επιχειρηματίες που κάνουν χρήση της αμυντικής καινοτομίας μπορούν να παρατηρήσουν πιθανά λάθη που έχει κάνει ο πρωτοπόρος επιχειρηματίας και να προσφέρουν ένα πιο ολοκληρωμένο προϊόν στην αγορά.

### Παράδειγμα

---

Η βασική ανταγωνίστρια της COCA-COLA, η PEPSI-COLA, έβγαλε στην αγορά μια παραλλαγή του βασικού αναψυκτικού που προσφέρει, η οποία περιέχει λεμόνι.



Για την εύρεση και κατασκευή του συγκεκριμένου προϊόντος η επιχείρηση κατέβαλε σημαντικά χρηματικά κεφάλαια και δαπανήθηκαν πολλές ώρες έρευνας.

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

---

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

### 2.1.4 Η Μιμητική Καινοτομία

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

## Παράδειγμα

---

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

---

### 2.1.5 Η Εξαρτημένη Καινοτομία

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

## Παράδειγμα

---

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

---

## 2.1.6 Παραδοσιακή Καινοτομία

Η **παραδοσιακή καινοτομία** μοιράζεται αρκετά χαρακτηριστικά με την εξαρτημένη. Υπάρχει μία βασική διαφορά. Για τη δεύτερη το προϊόν μπορεί να αλλάξει, έστω και από «άνωθεν». Για την πρώτη όμως, το προϊόν παραμένει σταθερό, καθώς η αγορά παραμένει ικανοποιημένη με την παρούσα κατάσταση, ο ανταγωνισμός δεν υποβάλλει παρόμοιες δράσεις και η τεχνολογία βρίσκεται σε φάση στασιμότητας.

Οι παραδοσιακές εταιρείες μπορεί να δραστηριοποιούνται σε κλάδους με ομογενοποιημένο προϊόν και έντονο ανταγωνισμό, είτε σε συνθήκες τοπικού μονοπωλίου λόγω ατελών επικοινωνιών ή προκαπιταλιστικών μορφών οργάνωσης. Η τεχνολογία που χρησιμοποιούν βασίζεται σε χειροτεχνικές δεξιότητες με ελάχιστη παραγωγή επιστημονικής γνώσης. Η ζήτηση για τα προϊόντα τους μπορεί να είναι ιδιαίτερα ισχυρή, αυτό όμως είναι μάλλον χαρακτηριστικό του κλάδου, παρά μεμονωμένων επιχειρήσεων (π.χ. εστιατόρια, χειροτεχνήματα). Έχοντας αποκομίσει αξιοσημείωτη εμπειρία στο πέρασμα του χρόνου, οι παραδοσιακές εταιρείες επιβιώνουν ακόμη και στο περιβάλλον των ανεπτυγμένων οικονομιών. Όμως η αδυναμία να αρθρώσουν τεchnο - επιστημονικό λόγο τις κάνει ανίσχυρες απέναντι στην τεχνολογική αλλαγή.

## 2.1.7 Καιροσκοπική Καινοτομία

Οι τεχνολογικές εξελίξεις στο τελευταίο τέταρτο του 20<sup>ου</sup> αιώνα επέφεραν σημαντικές μεταβολές στον τρόπο του «επιχειρείν». Η επανάσταση των τεχνολογιών πληροφορικής αναδιάρθρωσε το ρόλο των μεσαίων στελεχών, επεκτείνοντας τον έλεγχο των ανώτερων κλιμακίων. Σε αρκετούς κλάδους υπηρεσιών (χηματοοικονομικά, συμβουλευτική), η αναλογία του χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου αυξήθηκε σημαντικά. Αντίθετα, εταιρείες βιομηχανικές, κυρίως στο χώρο της ένδυσης, απεκδύθηκαν των παραγωγικών δραστηριοτήτων τους. Επιχειρήσεις όπως η Benetton και η Nike λειτουργούν ουσιαστικά χωρίς γραμμή παραγωγής. Αξιοποιούν το εμπορικό σήμα που διαθέτουν, αναθέτουν την παραγωγή σε υπεργολάβους και εστιάζουν την προσοχή τους σε θέματα συντονισμού και εμπορικής προώθησης.

Λίγες εταιρείες θα καταφύγουν σε τόσο ακραίες μεθόδους. Η πλειονότητα των περιπτώσεων θα επιλέξει πιο δοκιμασμένες λύσεις, όπως πιο «υποστηρικτική (lean) παραγωγή» ή ανασχεδιασμό (re-engineering). Η ποικιλία των πιθανών απαντήσεων σε ρευστά περιβάλλοντα οδηγεί εταιρείες στην πρόκριση τακτικών όχι απλά βραχυπρόθεσμων, αλλά τέτοιων που εγγυώνται τη δυνατότητα ευελιξίας. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση δύναται να προσαρμοσθεί με μεγαλύτερη ευχέρεια στις διάφορες προκλήσεις. Παραδείγματος χάριν, η εταιρεία θα μπορούσε να ανακαλύψει κάποια ευκαιρία υπό τη μορφή εξειδικευμένης πελατείας (market

niche). Η στρατηγική αυτή δίνει έμφαση στην επιχειρηματικότητα. Σε ένα βαθμό συνιστά αμάλγαμα των προηγούμενων στρατηγικών. Οι τακτικές επιδιώξεις όμως της εταιρείας είναι πολύ λιγότερο μονοδιάστατες, εφόσον κατευθύνονται από το πρότυπο της ευελιξίας. Οποσδήποτε το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα δεν έγκειται στην ισχύ του τμήματος E & A, αλλά στην ικανότητά τους να αναγνωρίζουν ευκαιρίες και να διαμορφώνουν εμπορεύσιμους «νέους συνδυασμούς» υπαρχόντων στοιχείων.

### Παράδειγμα

#### Η οικονομική επιτυχία δεν είναι πάντα του καινοτόμου

Πηγή: Teece, D., «Profiting from technological innovation, implications for integration, collaboration, licensing and public policy», *Research Policy*, 1986, 15.

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

	ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ	ΜΙΜΗΤΗΣ
<b>ΚΕΡΔΙΣΕ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GD Searle (δισαπτικά γλυκαντικά)</li> <li>• Dupont (Τεφλόν)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IBM (προσωπικοί υπολογιστές)</li> <li>• Matsusita (βίντεο VHS)</li> <li>• Seiko (ρολόγια quartz)</li> </ul>
<b>ΕΧΑΣΕ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RC Cola (δισαπτική Cola)</li> <li>• EMI (skanner)</li> <li>• Xerox (υπολογιστές γραφείου)</li> <li>• DeHavilland (comet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kodak (στιγμιαίες φωτογραφίες)</li> <li>• DEC (προσωπικοί υπολογιστές)</li> </ul>

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

## Υποενότητα 3: Αξιολόγηση Επιτευξιμότητας της Ιδέας

Στην υποενότητα αυτή θα εξετάσουμε:

- τη διαδικασία αξιολόγησης της επιτευξιμότητας της ιδέας.

### 1.3.1 Αξιολόγηση Επιτευξιμότητας της Ιδέας

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

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

#### Διαγνωστικός Οδηγός

Ο διαγνωστικός οδηγός περιλαμβάνει μια σειρά από ερωτήσεις, τις οποίες καλείται να απαντήσει ο επιχειρηματίας, σχετικά με το κατά πόσο η επιχείρηση είναι σε θέση να υποστηρίξει την υλοποίηση της υπό εξέταση ιδέας. Θετική απάντηση («ναι» ή «κάπως») σε περισσότερες από τις μισές ερωτήσεις είναι ενδεικτική ότι η ιδέα είναι ρεαλιστική για την επιχείρηση.

**Πίνακας 1**  
**Διαγνωστικός Οδηγός Επιτευξιμότητας της Καινοτομίας**

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

5. Σε περίπτωση που η καινοτομία δεν αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, μπορεί η επιχείρηση να αντέξει οικονομικά μια πιθανή αποτυχία;			
6. Έχει η επιχείρηση κατάλληλα δίκτυα στην αγορά για την προώθηση της καινοτομίας;			

Πηγή: EOMMEX – Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

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

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

### Ανάλυση Δυνατών Σημείων – Αδύνατων Σημείων – Ευκαιριών – Απειλών (SWOT Analysis)

Η ανάλυση αυτή στοχεύει στην αναγνώριση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών της επιχείρησης, καθώς και των ευκαιριών και απειλών που θα δημιουργηθούν από την υλοποίηση ή μη της υπό εξέταση ιδέας. Η διεξαγωγή της στηρίζεται στην απάντηση μιας σειράς ερωτήσεων που αφορούν στις τέσσερις προαναφερθείσες διαστάσεις. Παραδείγματα ερωτήσεων δίνονται στη συνέχεια. Κατά την απάντησή τους, η επιχείρηση θα πρέπει να:

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

## Πίνακας 2

### Ανάλυση Δυνατών Σημείων – Αδύνατων Σημείων – Ευκαιριών – Απειλών

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
1. Τι πλεονεκτήματα έχει η επιχείρησή σας;	1. Τι πιστεύετε ότι χρήζει βελτίωσης;
2. Τι κάνετε καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο;	2. Τι πιστεύετε ότι πρέπει να αποφεύγετε;
3. Ποιοι από τους πόρους που κατέχετε είναι μοναδικοί;	3. Τι βλέπουν οι άνθρωποι στην αγορά που δραστηριοποιήστε ως αδυναμίες σας;
4. Τι βλέπουν οι άνθρωποι στην αγορά που δραστηριοποιήστε ως δυνατά σημεία σας;	4. Λόγω ποιών παραγόντων χάνετε πωλήσεις;
5. Χάρη σε ποιο πλεονέκτημά σας συνήθως επιτυγχάνετε να έχετε πωλήσεις;	
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1. Ποιες είναι οι ευκαιρίες που δημιουργούνται από την καινοτομία;	1. Τι εμπόδια προκαλεί το περιβάλλον στην ανάπτυξη της επιχείρησής σας;
2. Ποιες τάσεις εντοπίζετε στο περιβάλλον της επιχείρησής σας που μπορούν να λειτουργήσουν υπέρ της;	2. Τι σας ανησυχεί περισσότερο στις κινήσεις των ανταγωνιστών σας;
	3. Το περιβάλλον της επιχείρησής σας είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητο;
	4. Οι μεταβολές στην τεχνολογία απειλούν τη θέση σας;
	5. Έχετε προβλήματα υπερδανεισμού ή ρευστότητας;
	6. Υπάρχει πιθανότητα κάποια από τα αδύνατα σημεία της επιχείρησής σας να αποτελέσουν σοβαρή απειλή για την επιχείρησή σας;

Πηγή: ΕΟΜΜΕΧ – Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

## Υποενότητα 4: Αξιολόγηση του Οικονομικού Οφέλους της Ιδέας

Στην υποενότητα αυτή θα εξετάσουμε:

- την αξιολόγηση του οικονομικού οφέλους της ιδέας.

### 1.4.1 Η Αξιολόγηση του Οικονομικού Οφέλους της Ιδέας

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

#### Πίνακας Αξιολόγησης Καινοτομίας (Innovator Scorecard)

Ο πίνακας αξιολόγησης καινοτομίας είναι μία μέθοδος αξιολόγησης καινοτομικών ιδεών κατά την οποία μια επιχείρηση καλείται να βαθμολογήσει διάφορες διαστάσεις της ιδέας. Οι βαθμοί που μπορούν να δοθούν για κάθε κριτήριο αξιολόγησης είναι από 1 έως 10, ενώ κάθε κριτήριο έχει το δικό του συντελεστή βαρύτητας ανάλογα με τη σημαντικότητά του. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι οργανωμένα σε κατηγορίες, ενώ η τελική βαθμολογία για την καινοτομική ιδέα είναι το σταθμισμένο άθροισμα των βαθμών σε κάθε κριτήριο. Όσο μεγαλύτερη είναι η βαθμολογία, τόσο πιθανότερο είναι η ιδέα να είναι πιο αποδοτική<sup>2</sup>.

**Πίνακας 3**  
Πίνακας Αξιολόγησης Καινοτομίας

	Κριτήρια	Βαθμός	Συντελεστής Βαρύτητας	Σύνολο
1	Καλύπτει μια μη ικανοποιούμενη ως τώρα ανάγκη της αγοράς;		3	
2	Έχει μοναδικά χαρακτηριστικά;		3	
3	Οδηγεί σε διατηρήσιμη διαφοροποίηση;		1	

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



4	Μπορεί να παρουσιαστεί άμεσα στην αγορά;		1	
5	Υπάρχει ανταγωνισμός γι' αυτό στην αγορά;		2	
6	Έχει ανταγωνιστική τιμή;		1	
7	Οι πελάτες προσεγγίζονται εύκολα;		2	
8	Υπάρχουν ποιοτικά στοιχεία ζήτησης για την καινοτομία;		2	
9	Αποτελεί πρωτοπορία;		2	
10	Θα οδηγήσει σε επικράτηση στην αγορά;		2	
11	Υπάρχει εμπιστοσύνη από την επιχειρηματική ομάδα στο εγχείρημα;		3	
12	Υπάρχει προθυμία από την επιχειρηματική ομάδα για δέσμευση στο εγχείρημα;		1	
13	Υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός για γεφύρωση πιθανού χάσματος μεταξύ των μελών της επιχειρηματικής ομάδας;		1	
14	Το ιδιοκτησιακό καθεστώς είναι ευνοϊκό για την υιοθέτηση της καινοτομίας;		2	
15	Υπάρχουν δυνατότητες συνεργασίας / δικτύωσης για την υλοποίησή της;		3	
16	Υπάρχει εναλλακτικό σενάριο για την υλοποίησή της;		1	
17	Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την υιοθέτηση της καινοτομίας είναι λογικές;		3	
18	Το κόστος υλοποίησης είναι χαμηλό;		2	
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			

Πηγή: ΕΟΜΜΕΧ – Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

### Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- **Καινοτομία** είναι η διαδικασία μετατροπής μιας νέας ιδέας σε προϊόν ή υπηρεσία που θα διατεθεί στην αγορά ή στην ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων διαδικασιών. Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η έννοια της **καινοτομίας** διαφέρει από εκείνη της **εφεύρεσης**, παρά τα πολλά κοινά χαρακτηριστικά τους.
- Η καινοτομία, σύμφωνα με τον Σουμπέτερ, μπορεί να πάρει κάποια από τις παρακάτω μορφές:
  - είτε μια βελτίωση σε ένα υπάρχον προϊόν ή σε μια υπάρχουσα παραγωγική διαδικασία,
  - είτε τη δημιουργία ενός ολοκληρωτικά νέου προϊόντος ή διαδικασίας παραγωγής.
- Οι βασικές επιπτώσεις της καινοτομίας σε μια επιχείρηση μπορούν να συνοψιστούν στο εξής δίπτυχο:
  - Η καινοτομία μεταβάλλει τη γνώση της επιχείρησης άρα και τις ικανότητές της να παράγει και να προωθεί νέα προϊόντα.
  - Η καινοτομία οδηγεί σε ανώτερα προϊόντα, άρα καθιστά τα υπάρχοντα μη ανταγωνιστικά.
- Επίσης, στη συγκεκριμένη ενότητα αναλύθηκαν οι βασικές μέθοδοι ανάπτυξης και εφαρμογής μοντέλων καινοτομικής δράσης.
- Πριν ληφθεί οποιαδήποτε απόφαση σχετικά με την υλοποίηση ή μη μιας ιδέας είναι απαραίτητο η επιχείρηση να διαγνώσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της, τις ευκαιρίες που θα δημιουργηθούν από την υιοθέτηση της προτεινόμενης καινοτομίας αλλά και τις απειλές που θα προκύψουν από τη μη υιοθέτησή της, ώστε να κρίνει κατά πόσο η καινοτομία είναι ρεαλιστική μέσα στο πλαίσιο των δυνατοτήτων της.
- Τα πιο γνωστά εργαλεία που μπορεί να αξιοποιήσει μια επιχείρηση για αυτό το σκοπό είναι ο Διαγνωστικός Οδηγός και η Ανάλυση Δυνατών Σημείων – Αδύνατων Σημείων – Ευκαιριών – Απειλών.
- Αφού η επιχείρηση διαπιστώσει ότι η ιδέα είναι ρεαλιστική (δηλαδή ότι είναι σε θέση με δεδομένους τους πόρους και τις ικανότητές της να την εφαρμόσει) καλείται να κρίνει και το εάν η ιδέα είναι οικονομικά συμφέρουσα (δηλαδή αν η εφαρμογή της θα αποφέρει στην εταιρεία οικονομικά οφέλη είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα), ώστε να αποσβεστεί η επένδυση για την υιοθέτησή της. Ένα από τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα εργαλεία για την αξιολόγηση της ιδέας είναι ο πίνακας αξιολόγησης καινοτομίας.



## ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 2

# ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

### Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε να:

1. Ορίζετε την εμπορική καινοτομία.
2. Κατανοείτε τα βασικά συστατικά που την συνθέτουν.
3. Αναλύετε τα οφέλη και τον τρόπο δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προκύπτουν από την εφαρμογή της εμπορικής καινοτομίας σε έναν οργανισμό.
4. Κατανοείτε και να περιγράφετε τα κύρια μοντέλα ανάπτυξης και εφαρμογής εμπορικής καινοτομίας.
5. Αναλύετε τις έννοιες του ανταγωνισμού και της καινοτομίας στο marketing, στις πωλήσεις και τη διανομή.

### Υποενότητα 1: Ορισμός και χαρακτηριστικά - Οφέλη και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Στην συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε:

- Τον ορισμό και τα χαρακτηριστικά της εμπορικής καινοτομίας.
- Τα οφέλη και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την εμπορική καινοτομία.

#### 1.1 Ορισμός και Χαρακτηριστικά Εμπορικής Καινοτομίας

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

Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι τα εξής:

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

### Παραδείγματα Εμπορικής Καινοτομίας

---

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

### Μελέτη Περίπτωσης:

#### “ms Paschalis Collection” – Λιανική Πώληση Δερμάτινων Ειδών και Δώρων και Χονδρική Πώληση Επιχειρηματικών Δώρων

---

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

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

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

Η ιδέα για την συγκεκριμένη καινοτομία προήλθε από έναν εταιρικό πελάτη που ζήτησε να αγοράσει τα προϊόντα του καταστήματος λιανικής σε μεγάλες ποσότητες για να τα στείλει ως επιχειρηματικά δώρα. Η ιδέα φαινόταν αξιόλογη αλλά για να μπορέσει να αναπτυχθεί σε καινοτομία έπρεπε να είναι εμπορικά αξιοποιήσιμη και να αφήνει κέρδος.

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

Επίσης, η επιχείρηση έβγαλε το συμπέρασμα ότι η ιδέα είναι οικονομικά συμφέρουσα ανά προϊόν και ανά παραγγελία. Με άλλα λόγια, για κάθε προϊόν του καταλόγου υπολογίστηκε η άριστη ποσότητα παραγγελίας, δηλαδή ο αριθμός τεμαχίων που θα έκανε την παραγγελία κερδοφόρο για την επιχείρηση προϊόν. Παράλληλα, για τη μείωση του ρίσκου διατηρήθηκε και η υπηρεσία της λιανικής, ώστε να φανεί διαχρονικά η σχέση της καινοτόμου και της συμβατικής υπηρεσίας σε σχέση με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης.

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

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

Τέλος, το πιο σημαντικό στοιχείο για την προώθηση της καινοτομίας ήταν η ανάπτυξη του δικτύου με τους πελάτες. Γι' αυτό, αλλά και για την άντληση νέων

ιδεών και βελτιωμένων τρόπων λειτουργίας της επιχείρησης, πραγματοποιήθηκαν επισκέψεις σε αντίστοιχες εταιρείες συμβούλων δώρων στο εξωτερικό αλλά και σε εκθέσεις επιχειρηματικού δώρου. Έτσι, έγιναν οι απαραίτητες γνωριμίες με τους προμηθευτές αλλά και δυνητικούς διεθνείς πελάτες. Εν συνεχεία, ενημερώθηκαν οι υπάρχοντες πελάτες της λιανικής για τη νέα καινοτόμο υπηρεσία και για τα πλεονεκτήματά της και σταδιακά διαμορφώθηκε ένα νέο πελατολόγιο για την συγκεκριμένη υπηρεσία, με τις ναυτιλιακές και περί την ναυτιλία εταιρείες να αποτελούν το 70% του κύκλου εργασιών της επιχείρησης.

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

---

## 1.2 Οφέλη και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

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

Η διοίκηση μιας επιχείρησης οδηγείται σε βέβαιη επιτυχία, εφόσον εστιάσει σε τρία βασικά χαρακτηριστικά την καινοτομική της δράση (Λαμπριανίδης, 2003):

1. Η εστίαση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, και όχι η διασπορά της σε πολλά αντικείμενα. Η ερευνητική και καινοτομική δραστηριότητα της επιχείρησης επικεντρώνεται σε περιορισμένο αριθμό αντικειμένων, προς τα οποία η διοίκηση της καινοτομίας κατευθύνει την ανάπτυξη ουσιαστικών επιχειρησιακών ικανοτήτων.

2. Η επιλογή του κατάλληλου οργανωσιακού μοντέλου αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της καινοτομικής επιχείρησης. Τέτοια οργανωσιακά μοντέλα είναι η κάθετη και η οριζόντια δομή της λειτουργίας μιας επιχείρησης ή, ακόμα, ο συνδυασμός και των δύο. Έχει παρατηρηθεί ότι η καινοτομία προωθείται αποτελεσματικότερα με την υιοθέτηση περισσότερο οριζόντιων οργανωτικών δομών, διότι αυτές επιταχύνουν και διευκολύνουν ολόκληρη την καινοτομική διαδικασία.

3. Το μάντζο καινοτομίας δεν είναι μονόπλευρο. Δηλαδή, δεν μπορεί να θεωρεί την καινοτομία ως μόνο τεχνολογική ή ως συνδεόμενη μόνο με την αγορά ή ως μόνο οργανωσιακή, αλλά η καινοτομία χρειάζεται να αντιμετωπίζεται και από τις τρεις αυτές πλευρές ταυτόχρονα (τεχνολογική, εμπορική και οργανωσιακή πλευρά).

### Παράδειγμα

---

Για παράδειγμα, η αναγωγή της αποθήκης και του τμήματος Πωλήσεων σε ειδικονικό επίπεδο συνεπάγεται μηδενικό ύψος αποθεμάτων, μηδενικά «αζήτητα», μηδενικούς μισθούς πωλητών και σημαντικό περιορισμό στα έξοδα διάθεσης και διαχείρισης. Το μόνο πραγματικό και υπάρχον κόστος σε σχέση με τον κύκλο των πωλήσεων είναι τα έξοδα αποστολής των εμπορευμάτων, τα οποία όμως σε σχέση με τα υπόλοιπα έξοδα θεωρούνται μηδαμινά. Χαρακτηριστικό σχετικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία Amazon (<http://www.amazon.com>), το «μεγαλύτερο Βιβλιοπωλείο της Γης». Ιδρύθηκε το 1995 από τον J. Bezos, ο οποίος το μόνο που έκανε ήταν να κλείσει συμφωνίες με διανομείς χονδρικής πώλησης και εκδοτικούς οίκους. Έτσι, ήταν σε θέση να στέλνει στους πελάτες του οποιονδήποτε τίτλο μέσα σε δύο-τρεις ημέρες. Ταυτόχρονα αγόρασε έναν υπολογιστή, τον οποίο σύνδεσε με το Διαδίκτυο, ώστε να επιτρέπει στους πελάτες του την πρόσβαση στους καταλόγους των Βιβλίων και να δέχεται παραγγελίες. Τέλος, δημιούργησε μία ενημερωμένη βάση δεδομένων με δύο εκατομμύρια τίτλους βιβλίων, ώστε οι πελάτες του να μπορούν να ψάχνουν στην αποθήκη των βιβλίων, που δεν είχε. Έναν χρόνο μετά οι πωλήσεις της εταιρείας ανέρχονταν σε 110 εκατ. δολάρια, ενώ όταν η εταιρεία μπήκε στο χρηματιστήριο, το 1997, η αξία της έφτανε τα 670 εκατ. δολάρια.

Μέσω του Διαδικτύου γίνεται δυνατή η ανάμειξη σε εμπορική δραστηριότητα που σε πραγματικές συνθήκες είναι είτε αδύνατη είτε οικονομικά ασύμφορη. Στο παράδειγμα του εικονικού βιβλιοπωλείου, μόνο η καταγραφή των δύο εκατομμυρίων τίτλων σε χαρτί θα αντιστοιχούσε σε 14 τηλεφωνικούς καταλόγους της Νέας Υόρκης.

---

Συνεπώς, η καινοτομία δεν είναι μόνο το τελικό προϊόν που παρουσιάζει η επιχείρηση στον καταναλωτή, αλλά διαπερνά όλες τις φάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας: από το σχεδιασμό της στρατηγικής κατεύθυνσης, τη σύλληψη της ιδέας για το νέο προϊόν, μέχρι την ανάπτυξή του και την απορρόφησή του από την αγορά. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι φάσεις ανέλιξης του νέου προϊόντος



συνδέονται αποφασιστικά με τις επενδυτικές στρατηγικές, καθώς και με τη μορφή οργάνωσης των λειτουργιών της επιχείρησης (Porter, Stern, 2001).

Η κεντρική ιδέα συνεισφοράς των συστημάτων καινοτομίας μπορεί να συνοψιστεί ως εξής: α) Η γνώση και η καινοτομία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στη διαμόρφωση της ανταγωνιστικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης, β) Η καινοτομία είναι προϊόν μιας αρκετά πολύπλοκης διαδικασίας, η οποία περιλαμβάνει την διάχυση και αξιοποίηση νέας γνώσης στην δημιουργία νέων προϊόντων (Porter, Stern, 2001).

Με άλλα λόγια, η βασική συνεισφορά των συστημάτων καινοτομίας έγκειται ακριβώς στο ότι τονίζεται η πολυπλοκότητα των διαδικασιών για την παραγωγή και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και καινοτομιών με διαφορετικά κριτήρια και παράγοντες κάθε φορά σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα ανθρώπινα δίκτυα, το ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο, η άρρητη γνώση, οι άτυπες μορφές επικοινωνίας και το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, το περιβάλλον, η κουλτούρα της επιχείρησης και η επιχειρηματική γνώση των καινοτομιών επιτρέπει στην επιχείρηση να εντοπίσει την καινοτομία με το κατάλληλο προσωπικό και τους κατάλληλους μηχανισμούς (Κετικίδης, 2005).

## **Μελέτη Περίπτωσης 2: Κατάστημα Εμπορίας Επίπλων**

---

Ο κ. Λεωνίδας διατηρεί ένα κατάστημα με έπιπλα σε μια περιοχή όπου υπάρχουν πολλά ανταγωνιστικά μαγαζιά με αντίστοιχης ποιότητας προϊόντα. Όλα τα καταστήματα αυτά εμπορεύονται έπιπλα για το σπίτι τα οποία και παίρνουν έτοιμα από τους προμηθευτές τους.

Το μαγαζί του κ. Λεωνίδα δεν παρέχει διαφοροποιημένο προϊόν σε σχέση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές και παρουσιάζει πτώση των πωλήσεων. Το τελευταίο γεγονός έβαλε σε σκέψεις τον ιδιοκτήτη, ο οποίος αναζητεί πλέον λύσεις και τρόπο ώστε να μπορέσει να ξεχωρίσει από τα άλλα καταστήματα και να επανακτήσει τους πελάτες του.

Η περιοχή στην οποία είναι εγκατεστημένο το κατάστημα επίπλων δεν φιλοξενεί άτομα με υψηλό εισόδημα αλλά κυρίως οικογένειες που ανήκουν στην μεσαία κοινωνική τάξη.

Στην αναζήτηση του κ. Λεωνίδα για λύση στο πρόβλημα που παρουσιάστηκε ήρθε να τον βοηθήσει ένα ταξίδι που έκανε στην επαρχία, όχι πολύ μακριά από την τοποθεσία που είναι εγκατεστημένο το κατάστημα επίπλων. Σε αυτό ο ιδιοκτήτης κ. Λεωνίδας ήρθε σε επαφή με έναν επιχειρηματία ο οποίος σχεδιάζει και κατασκευάζει έπιπλα στην ίδια ποιότητα με αυτή που αυτός εμπορεύεται, τα οποία όμως έχουν μια ιδιομορφία. Όταν τα μεταφέρει στα καταστήματα που προμηθεύει δεν τα συναρμολογεί αλλά τοποθετεί τα κομμάτια για κάθε έπιπλο σε ένα κουτί το οποίο περιλαμβάνει οδηγίες για συναρμολόγηση και έτσι αυτά καταλαμβάνουν λιγότερο χώρο και χρειάζονται αρκετά λιγότερα χρήματα για την μεταφορά.

Στη συνέχεια πάνε στο κατάστημα και μέσω δείγματος ο πελάτης επιλέγει. Μετά παίρνει τα κομμάτια στο σπίτι του και τα συναρμολογεί μόνος του. Η διαδικασία δεν είναι δύσκολη και συνήθως δεν υπάρχουν προβλήματα. Με αυτό τον τρόπο ο ιδιοκτήτης του εκάστοτε καταστήματος επίπλων προσφέρει την ίδια ποιότητα αλλά σε πολύ χαμηλότερη τιμή.

Η πολιτική αυτή φάνηκε ιδανική στον κ. Λεωνίδα ο οποίος επιτέλους είχε στα χέρια του τη λύση που αναζητούσε. Ο επιχειρηματίας συμφώνησε να συνεργαστεί μαζί του και του υποσχέθηκε ότι θα είναι ο μοναδικός προμηθευτής στην περιοχή.

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

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

## Υποενότητα 2:

### Κύριες Παράμετροι: Μοντέλα Ανάπτυξης και Εφαρμογής

Στην υποενότητα αυτή θα εξετάσουμε:

- Τις κύριες παραμέτρους και τα μοντέλα ανάπτυξης και εφαρμογής της εμπορικής καινοτομίας.

#### 2.1 Το μοντέλο του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-Commerce)

Το **ηλεκτρονικό εμπόριο** (e-Commerce) αποτελεί μία σύγχρονη καινοτόμα μέθοδο προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών με ταχύτατη εξέλιξη στον χώρο του διαδικτύου. Ηλεκτρονικά καταστήματα, όπως το Amazon και το eBay, έχουν πια καθιερωθεί, αλλά και χιλιάδες ατομικές, οικογενειακές και μεγάλες επιχειρήσεις έχουν εντάξει το ηλεκτρονικό εμπόριο στο ευρύτερο πλαίσιο των δραστηριοτήτων τους. Η ταχύτητα και η ευκολία με την οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί η διαδικασία της αγοραπωλησίας, κατατάσσουν το e-Commerce ψηλά στις προτιμήσεις και τις δραστηριότητες των χρηστών του διαδικτύου.

## 2.2 Τι είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-Commerce);

Πρόκειται για ένα σύστημα εμπορικών συναλλαγών (αγοράς και πώλησης εμπορευμάτων και υπηρεσιών) μέσω του Διαδικτύου. Εν γένει, το ηλεκτρονικό εμπόριο περιλαμβάνει διάφορους τομείς της τεχνολογίας όπως: E-mail, διαχείριση εταιρικού περιεχομένου, συστήματα ανταλλαγής προσωπικών μηνυμάτων, newsgroups, ψηφιακές αγορές και παρακολούθηση παράδοσης προϊόντων, ηλεκτρονικές τραπεζικές συναλλαγές, διεθνή ή εθνικά ηλεκτρονικά συστήματα συναλλαγών, «ηλεκτρονικό καρότσι» και ηλεκτρονικά εισιτήρια. Επίσης, ένα σημαντικό ποσοστό online συναλλαγών γίνονται για απόκτηση πρόσβασης σε επιπλέον χαρακτηριστικά μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος.

Ένα μεγάλο ποσοστό των συναλλαγών αφορούν την αγορά φυσικών προϊόντων, τα οποία αποστέλλονται στη συνέχεια στους αγοραστές. Οι ηλεκτρονικοί προμηθευτές συχνά αποκαλούνται **e-tailers**, ενώ η διαδικασία αγοράς των προϊόντων μέσω internet ονομάζεται **e-tail**.

Όταν το ηλεκτρονικό εμπόριο πραγματοποιείται μεταξύ επιχειρήσεων, αναφερόμαστε σε αυτό με την ονομασία **Business-to-Business commerce** (εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων), ή εν συντομία με το ακρωνύμιο **B2B**.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο που πραγματοποιείται μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών, φέρει την ονομασία **Business-to-Consumer commerce** (εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών) με αντίστοιχο ακρωνύμιο το **B2C**.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών συναντάται σε δύο μορφές:

**1. Συναλλαγές χωρίς μεσάζοντα:** Πρόκειται για συναλλαγές κατά τις οποίες ο καταναλωτής καταχωρεί την παραγγελία του προϊόντος απευθείας μέσα από την ιστοσελίδα της επιχείρησης, χωρίς να μεσολαβεί κάποιος ενδιάμεσος. Παράδειγμα τέτοιας επιχείρησης αποτελεί το Amazon.

**2. Συναλλαγές με την ύπαρξη μεσαζόντων:** Πρόκειται για συναλλαγές κατά τις οποίες ο καταναλωτής επικοινωνεί με τον πωλητή μέσω κάποιου μεσάζοντα, που είναι και η επιχείρηση που συντηρεί την ιστοσελίδα. Έτσι, η επιχείρηση αυτή πρακτικά βοηθάει τον πωλητή να βρει αγοραστή για τα προϊόντα του, και ως μεσάζοντας καρπώνεται ένα χρηματικό ποσό προμήθειας. Παράδειγμα τέτοιας επιχείρησης αποτελεί το eBay.

### Παράδειγμα



Το e-shop.gr αποτελεί ανώνυμη εταιρεία ηλεκτρονικού εμπορίου και παροχής υπηρεσιών διαδικτύου με έτος ίδρυσης το 1998.

Μετά από μια δεκαπενταετή περίοδο έντονης ανάπτυξης, το πρώτο ηλεκτρονικό κατάστημα στην Ελλάδα συνεχίζει πρώτο σε επισκεψιμότητα με περισσότερους από 80.000 διαφορετικούς επισκέπτες την ημέρα. Διαθέτει ολοκληρωμένα συ-

στήματα υπολογιστών με το σήμα Innovator™ καθώς και ό,τι άλλο χρειάζεται ο καταναλωτής από hardware, software, περιφερειακά, ήχο και εικόνα, κινητή τηλεφωνία, βιβλία, παιχνίδια, εργαλεία, συσκευές θέρμανσης και πολλές ακόμα ηλεκτρικές συσκευές για κάθε είδους ανάγκες!

Το e-shop.gr συναρμολογεί στα μέτρα του πελάτη περισσότερους από 1.000 υπολογιστές desktop Innovator™ το μήνα, ενώ αποστέλλει περισσότερες από 4.000 παραγγελίες προϊόντων καθημερινά. Οι καταναλωτές έχουν την δυνατότητα να πραγματοποιήσουν τις παραγγελίες τους ηλεκτρονικά, τηλεφωνικά και σε οποιοδήποτε από τα φυσικά καταστήματα. Σταθερή πολιτική της εταιρείας είναι να εξασφαλίζει στους καταναλωτές τις χαμηλότερες τιμές της αγοράς αξιοποιώντας την τεχνολογία και τα χαμηλά λειτουργικά της έξοδα ως κατάσταση ηλεκτρονικού εμπορίου και διατηρώντας ταυτόχρονα την υψηλή ποιότητα και αξιοπιστία που προσφέρουν τα επώνυμα προϊόντα.

Το Σεπτέμβριο του 2012 η έδρα του e-shop.gr μεταφέρθηκε από το Χαλάνδρι στο Μενίδι Αττικής, όπου στεγάζονται επίσης οι κεντρικές αποθήκες και οι υπόλοιπες βασικές υποστηρικτικές λειτουργίες, όπως η διακίνηση, το service και η συναρμολόγηση Η/Υ Innovator™ σε κτιριακές εγκαταστάσεις 10.000 τ.μ.

Το 2014 η εταιρεία διατηρεί 53 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα και 3 στην Κύπρο ενώ απασχολεί περισσότερους από 300 υπαλλήλους στην Ελλάδα. Ο ρυθμός ανάπτυξης του 2013 σε σχέση με το προηγούμενο έτος ξεπέρασε το +60%, ενώ λίγο πριν το τέλος της χρονιάς το e-shop.gr συμπλήρωσε 1.000.000 παραγγελίες που εξυπηρετήθηκαν με επιτυχία μέσα στο 2013!

Οι επενδύσεις σε κτιριακές υποδομές, συστήματα μηχανογράφησης, εσωτερικής οργάνωσης και σε ποιοτική εκπαίδευση των εργαζομένων υπογραμμίζουν την πολιτική της εταιρείας για συνεχή ανάπτυξη και σφραγίζουν τη δέσμευση του e-shop.gr για διαρκή βελτίωση.

## 2.3 Το ηλεκτρονικό εμπόριο ως κομμάτι της παρουσίας μιας εταιρίας στο Διαδίκτυο

Τα τελευταία χρόνια, πολλές νεοσύστατες εταιρίες έχουν παρουσία αποκλειστικά στο Διαδίκτυο. Δημιουργούν μια προσεγμένη ιστοσελίδα, στην οποία εμπεριέχουν αναλυτικές πληροφορίες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν, ξεπερνώντας με αυτό τον τρόπο την ανάγκη για επένδυση σε γραφεία, χώρους επαγγελματικών συναντήσεων, καταστήματα, κ.λπ.

Με την διάδοση του ηλεκτρονικού εμπορίου, το στήσιμο αλλά και η ενσωμάτωση ενός ηλεκτρονικού καταστήματος (e-Shop) στην ιστοσελίδα μιας εταιρίας αποτελούν πλέον απλοποιημένες διαδικασίες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι έχουν αναπτυχθεί πλήθος εφαρμογών δημιουργίας e-Shop, με αρκετές από αυτές να διατίθενται δωρεάν, καθώς αποτελούν εφαρμογές ελεύθερου λογισμικού.

Για έναν νέο επιχειρηματία που θέλει να δημιουργήσει ένα ηλεκτρονικό κατά-

στημα ή ακόμη και για έναν έμπειρο επιχειρηματία που απλά θέλει να επεκταθεί στον χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, δύο είναι οι συνθετέστερες λύσεις:

**1. Αγορά μιας πλατφόρμας e-Commerce:** Υπάρχει λογισμικό που αποτελεί ουσιαστικά e-Commerce πλατφόρμα και παρέχει όλα τα χαρακτηριστικά και τις υπηρεσίες που απαιτούνται για να πραγματοποιήσει μια επιχείρηση ηλεκτρονικά τις συναλλαγές της.

**2. Ενσωμάτωση ενός ηλεκτρονικού καταστήματος στο υπάρχον εταιρικό site** (εφόσον υποστηρίζεται): Οι περισσότερες εταιρίες κατασκευάζουν και διαχειρίζονται τις ιστοσελίδες τους μέσω κάποιου συστήματος διαχείρισης περιεχομένου (Content Management System, CMS). Για τα περισσότερα από αυτά τα συστήματα, υπάρχει κάποιο πρόσθετο (plug-in), το οποίο υλοποιεί ένα ηλεκτρονικό κατάστημα προσαρμοσμένο στην λειτουργικότητα του εκάστοτε CMS για το οποίο κατασκευάστηκε. Για παράδειγμα, για το Joomla υπάρχει το Virtuemart.

**3. Χρήση all-in-one πακέτου e-Commerce:** Με την εξέλιξη της τεχνολογίας αναπτύσσονται παράλληλα εφαρμογές που είναι εύκολο στον χρήστη να τις διαχειριστεί και οι οποίες είναι ανεξάρτητες από τις τεχνικές γνώσεις που ο χρήστης διαθέτει. Τέτοια περίπτωση εφαρμογών αποτελούν τα έτοιμα πακέτα e-Commerce, τα οποία ενσωματώνουν όλες εκείνες τις υπηρεσίες που θα χρειαστεί ο χρήστης για να δημιουργήσει το ηλεκτρονικό του κατάστημα.

## 2.4 Από τι αποτελείται ένα ηλεκτρονικό κατάστημα;

Όσον αφορά στο τεχνικό κομμάτι της κατασκευής, ένα αυτοματοποιημένο σύστημα ηλεκτρονικού καταστήματος συνήθως αποτελείται από τρία διακριτά υποσυστήματα:

**1. Ένα ηλεκτρονικό καλάθι:** Υπάρχουν πολλά πακέτα λογισμικού στο εμπόριο που υλοποιούν αυτό το υποσύστημα. Οι κύριες λειτουργίες του είναι η αγοραπωλησία προϊόντων και/ή υπηρεσιών, η παρακολούθηση πελατών και των παραγγελιών τους, καθώς και η ομαλή λειτουργία όλων των εσωτερικών διεργασιών που καλείται να διεκπεραιώσει ένα σύστημα ηλεκτρονικού εμπορίου.

**2. Ένα σύστημα χρηματικών συναλλαγών:** Η συνήθης πρακτική είναι η συνεργασία με κάποια τράπεζα για online χρέωση χρεωστικών ή πιστωτικών καρτών. Επιπλέον, μπορεί να ανοιχτεί λογαριασμός για συναλλαγές μέσω Paypal ή κάποιου εναλλακτικού τρόπου συναλλαγής, όπως για παράδειγμα η PaySafeCard.

**3. Ένα σύστημα μεταφοράς και παράδοσης των προϊόντων:** Τα περισσότερα ηλεκτρονικά καταστήματα που πωλούν φυσικά προϊόντα, χρησιμοποιούν ως μέσο μεταφοράς και παράδοσης κάποια εταιρία courier. Αυτή είναι και η καλύτερη λύση, αν σκεφθεί κανείς ότι η πρώτη φορά που ο πελάτης βλέπει το προϊόν του, είναι όταν πλέον το λαμβάνει. Θα πρέπει λοιπόν να έχει την αίσθηση ότι η μεταφορά του προϊόντος έγινε με τον γρηγορότερο και ασφαλέστερο δυνατό τρόπο και άρα οι πιθανότητες φθοράς ή λάθους έχουν ελαχιστοποιηθεί. Ορισμένα

ηλεκτρονικά καταστήματα προσφέρουν ως εναλλακτική λύση την παραλαβή των προϊόντων από το κατάστημα. Η τακτική αυτή είναι ιδιαίτερα συχνή στην Ελλάδα.

### Σημείωση:

#### **Τι πρέπει να κάνω για να δημιουργήσω το δικό μου ηλεκτρονικό κατάστημα;**

Ανεξάρτητα όμως από το τεχνικό κομμάτι, το σημαντικότερο συστατικό επιτυχίας πίσω από ένα ηλεκτρονικό κατάστημα, είναι μια σωστά και προσεκτικά υλοποιημένη ιδέα. Καταρχήν, θα πρέπει η φύση του προϊόντος που σκοπεύετε να διοχετεύσετε στην αγορά, να επιτρέπει την πώληση του προϊόντος ηλεκτρονικά, καθώς και την ασφαλή μεταφορά του στον πελάτη.

Επίσης, είναι σημαντικό το προϊόν ή η υπηρεσία να είναι καινοτόμα ή με κάποιον τρόπο να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό, ώστε να προσελκύσει το ενδιαφέρον των καταναλωτών. Το γεγονός ότι το διαδίκτυο αποτελεί μια «ανοικτή αγορά», επιτρέπει την γρήγορη αντιγραφή έξυπνων ιδεών. Επομένως, θα πρέπει να κινηθείτε γρήγορα και μεθοδικά για να έχετε τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Με την επιλογή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα εμπορευθείτε, τα επόμενα βήματα προς μελέτη για την τελική υλοποίηση είναι τα εξής:

- Θα πρέπει καταρχήν να αναζητήσετε εταιρία και πακέτο hosting για την φιλοξενία του. Σελίδες που σχετίζονται με το e-Commerce απαιτούν αξιοπιστία και αυξημένη ασφάλεια λόγω του σκοπού τον οποίο εξυπηρετούν αλλά και λόγω της αυξημένης επισκεψιμότητας που δέχονται. Οι πόροι και η ταχύτητα είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες για την τελική επιλογή χώρου φιλοξενίας.
- Στην συνέχεια θα πρέπει να αποφασίσετε αν θα ενσωματώσετε το ηλεκτρονικό κατάστημα σε κάποιο CMS (π.χ. συνδυασμός Joomla με Virtuemart) ή αν θα το υλοποιήσετε με κάποια πλατφόρμα e-Shop, όπως το Zen Cart, Magento κ.λπ. Όλες οι γνωστές εφαρμογές παρέχονται από την Tophost για αυτόματη εγκατάσταση με μερικά clicks μέσα από το Plesk Control Panel. Εναλλακτικά, μπορεί να αναπτυχθεί κώδικας από την αρχή, από κάποια εταιρία κατασκευής site.
- Τέλος, επιλέξτε τον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιούνται οι οικονομικές συναλλαγές μέσα από την σελίδα σας και φροντίστε ώστε να πραγματοποιούνται με την μέγιστη δυνατή ασφάλεια. Σε περίπτωση που επιθυμείτε οι συναλλαγές να πραγματοποιούνται εξ ολοκλήρου μέσα από την σελίδα του ηλεκτρονικού σας καταστήματος, θα χρειαστεί να εγκαταστήσετε κάποιο πιστοποιητικό ασφαλείας (SSL certificate) το οποίο θα κρυπτογραφεί τα προσωπικά και οικονομικά δεδομένα που θα εισάγουν οι πελάτες σας. Ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η χρέωση μπορεί να υλοποιηθεί είτε μέσω έτοιμων modules που υποστηρίζονται από έτοιμες e-Commerce εφαρμογές ή από κώδικα που θα αναπτυχθεί συγκεκριμένα για τη διαδικασία της χρέωσης από κάποιον developer.

### Υποενότητα 3: Ανταγωνισμός και Καινοτομία σε marketing, πωλήσεις, διανομή και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Στην υποενότητα αυτή θα εξετάσουμε:

- Τις έννοιες του ανταγωνισμού και της καινοτομίας στο marketing, τις πωλήσεις και τη διανομή.

#### 3.1 Ανταγωνισμός και Καινοτομία σε marketing, πωλήσεις, διανομή

Νέες επιχειρηματικές και εμπορικές ιδέες, νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες, νέες καταναλωτικές εμπειρίες, νέα brands, νέες αγορές, σε όλα τα μήκη και τα πλάτη της υψηλίου απαξιώνουν τους υφιστάμενους κλάδους της οικονομίας και αναδιανέμουν την παγκόσμια ζήτηση. Ζούμε σε έναν κόσμο που αλλάζει ριζικά και σφύζει από τις καινοτομικές ιδέες των απανταχού entrepreneurs, σε μια διεθνή κοινωνία που επιζητά το διαφορετικό και αυτό που παράλληλα προσφέρει εξαιρετική αξία. Δεν υπάρχει πλέον μέλλον για αυτούς που δεν ενστερνίζονται τα νέα δεδομένα και την επιτακτική ανάγκη του Καινοτομείν.

Οι διορατικές επιχειρήσεις σε όλη την υφήλιο αναζητούν απεγνωσμένα τον τρόπο να ενσωματώσουν διαδικασίες δημιουργίας και εφαρμογής της καινοτομίας στην εσωτερική οργάνωσή τους, και ταυτόχρονα δημιουργούνται ασταμάτητα νέα brand names και προϊόντα. Η Καινοτομία στην Ε.Ε. παρακολουθείται πλέον (από το 2006) και διακρατικά με δείκτες μέσω του Innovation Scorecard. Είμαστε αντιμέτωποι με μια παγκόσμια ξέφρενη καινοτομική δραστηριότητα, που για τις επιχειρήσεις σημαίνει συνειδητοποίηση αφενός του γεγονότος ότι η συντριπτική πλειοψηφία των προϊόντων και υπηρεσιών αφορά όμοια και μη διαφοροποιημένη προσφορά και αφετέρου της επιτακτικής ανάγκης για καινοτομική διείδυση σε νέα μερίδια αγοράς.

#### Μελέτη Περίπτωσης:

**Η εταιρεία «Έργον», μια καινοτόμα ελληνική εταιρεία, που ίδρυσαν δύο νέοι**



Την Ανοίξη του 2013 το πρώτο μεζεδοπαντοπωλείο ΕΡΓΟΝ θα ανοίξει στο Λονδίνο, αποτελώντας το πρώτο βήμα μιας νεωτερικής ελληνικής προσέγγισης στα ελληνικής παραγωγής τρόφιμα. Το «Παντοπωλείον Έργον» είναι μία συλλογή ελληνικών παραδοσιακών προϊόντων εξαιρετικής ποιότητας και το

«Μεζεδοπαντοπωλείο Έργον» δίνει την ευκαιρία στους καταναλωτές να απολαμβάνουν επί τόπου τους μεζέδες από τα πολύτιμα βαζάκια από τα χέρια του σεφ Δημήτρη Σκαρμούτσου.

Η εταιρεία «Έργον» είναι μια καινοτόμα ελληνική εταιρεία, που ίδρυσαν δύο νέοι επιχειρηματίες από τη Θεσσαλονίκη και που αναμένεται φέτος να διπλασιάσει τα μεγέθη της.

Τα αδέρφια Θωμάς και Γιώργος Δούζης, 28 και 25 ετών, που πρόσφατα παρουσίασαν την εταιρεία τους στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο στο πλαίσιο παρουσιάσεων της δραστηριότητας νέων Ελλήνων επιχειρηματιών σε καιρούς κρίσης, μοιράζονται το νέο τρόπο προσέγγισης που προτείνουν στα ελληνικά προϊόντα. Ο Θωμάς Δούζης παρουσιάζει στην “Η” τι διαφορετικό κάνει η ΕΡΓΟΝ και πώς σχεδιάζει να αναπτυχθεί προωθώντας στη διεθνή αγορά τα ελληνικά τρόφιμα.

«Η ΕΡΓΟΝ είναι μια μπουτίκ ελληνικών τροφίμων, εκλεκτών και επιλεγμένων από παραγωγούς σε όλη την Ελλάδα, αλλά όχι μόνο. Είναι μια πρόταση για μια διαφορετική προσέγγιση στα ελληνικά προϊόντα, τα οποία πιστεύουμε ότι με τη σωστή συσκευασία και τις σωστές επιλογές μπορούν να ξεχωρίσουν στις αγορές του εξωτερικού» επισημάνει ο Θωμάς Δούζης.

### **Διεθνής ανάπτυξη**

Η εταιρεία διαθέτει σήμερα δύο παντοπωλεία στη Θεσσαλονίκη και ένα στη Σκιάθο και δύο μεζεδοπαντοπωλεία στη Θεσσαλονίκη. Τώρα ξεκινάει τη διεθνή της ανάπτυξη και σχεδιάζει το πρώτο της κατάστημα στο Λονδίνο το οποίο θα ξεκινήσει την Άνοιξη, ενώ θα ακολουθήσει σχέδιο για περισσότερα καταστήματα εκτός Ελλάδας.

Στην Ελλάδα μέσα στο 2013 θα ανοίξουν τρία νέα μεζεδοπαντοπωλεία κυρίως σε νησιά, ενώ συνεχώς προσθέτει νέα προϊόντα και νέες κατηγορίες προϊόντων στις επιλογές της.

«Το παραδοσιακό δε σημαίνει και παλιό. Η εταιρεία ΕΡΓΟΝ ξεκίνησε σαν μία σειρά ελληνικών παραδοσιακών προϊόντων από όλες τις γωνίες της Ελλάδας. Μία συλλογή προϊόντων από τις Πρέσπες, την Αλόνησσο, την Κρήτη, τη Μάνη, την Πίνδο, την Κομοτηνή και τα Κήθουρα τα οποία συσκευάζονται στον τόπο τους, συχνά όμως με τις συσκευασίες που προτείνουμε εμείς και φέρουν την εγγύηση ΕΡΓΟΝ.

»Δεν αφορίζουμε τον παραγωγό, τον προστατεύουμε ώστε να μην χαθεί σε έναν χώρο με άνιση μεταχείριση και προβολή. Το πρώτο «ΕΡΓΟΝ - Ελληνικό παντοπωλείο» στο κέντρο της Θεσσαλονίκης έγινε τον Φεβρουάριο του 2011, ενώ η εταιρεία είχε ξεκινήσει επιλέγοντας και πουλώντας ξεχωριστά ελληνικά προϊόντα από το 2008.

»Το παντοπωλείο συμπληρώθηκε από ένα μεζεδοπωλείο το οποίο βασιζόμενο στα προϊόντα ΕΡΓΟΝ θα σέρβιρε παραδοσιακές συνταγές σε μία σύγχρονη εκδοχή. »Τον Ιούνιο του 2011 στο «ΕΡΓΟΝ - Ελληνικό Μεζεδοπαντοπωλείο» ο σεφ μας Δημήτρης Σκαρμούτσος δημιούργησε συνταγές βασισμένους στα προϊόντα μας. Άλλαξε, έντυσε παραδοσιακούς ελληνικούς μεζέδες εμπνευσμένους από το χθες, μαγειρεμένους για το σήμερα.

»Το στοίχημα του σήμερα είναι μεγαλύτερο, θέλουμε να επαναλάβουμε το μεζεδοπαντοπωλείο σε μία ευρωπαϊκή πρωτεύουσα. Ένα ΕΡΓΟΝ μεζεδοπαντοπωλείο με σύγχρονη αισθητική και ελληνική κουζίνα. Ένας χώρος που θα τιμεί τα



ελληνικά συστατικά και την ελληνική γαστρονομία με στόχο να την τοποθετήσει εκεί που της αξίζει».

### **Γαστρονομία**

Κάτω από το κοινό όνομα ΕΡΓΟΝ έχουν δημιουργηθεί έξι προϊοντικές κατηγορίες, οι οποίες έχουν σαν στόχο να συσχετίσουν τα «διαμάντια» της ελληνικής γαστρονομίας από διαφορετικά μέρη και διατροφικές κουλτούρες με μόνο κοινό σκοπό να εγγυθούν τα υψηλά ποιοτικά χαρακτηριστικά και την αυθεντικότητα χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα μία ενιαία εταιρική και προϊοντική εικόνα.

«Στόχος μας ήταν να δημιουργήσουμε μία σειρά προϊόντων η οποία θα αποτελείται από προϊόντα που το κάθε ένα θα μπορούσε να διαπρέψει στην κατηγορία του. Για τον λόγο αυτό, επιλέξαμε παραγωγούς από όλες τις γωνιές της Ελλάδας που παράγουν προϊόντα με ιστορία ή προϊόντα που η ποιοτική διαφορά τους είναι εμφανής όχι μόνο από ειδικούς».

### **Ποιότητα**

«Για να εντάξουμε κάποιο νέο προϊόν κάτω από το brand ΕΡΓΟΝ θα πρέπει να έχει κάποια ποιοτικά, οργανοληπτικά χαρακτηριστικά, να είναι μοναδικό συστατικό της ελληνικής διατροφής ή της ελληνικής φύσης, ή να προτείνει μία νέα γαστρονομική πρόταση. Η σειρά, πλέον, αποτελείται από 850 προϊόντα από τα οποία τα 400 φέρουν το brand ΕΡΓΟΝ».

### **Παρουσία**

Ήδη τα προϊόντα ΕΡΓΟΝ υπάρχουν σε 300 σημεία πώλησης στην Ελλάδα καθώς και μικρή παρουσία σε οκτώ χώρες της Ευρώπης (Γαλλία, Αγγλία, Βέλγιο, Λουξεμβούργο, Γερμανία, Κύπρος, Σερβία, Πολωνία). Η σειρά των προϊόντων είναι τοποθετημένη και στα ελληνικά Duty Free Shops. Τα σχέδια των δύο νέων επιχειρηματιών είναι να καθιερώσουν τη μοντέρνα ελληνική κουζίνα και τα προϊόντα της μέσω της εταιρείας ΕΡΓΟΝ με σεφ και πάλι τον Δημήτρη Σκαρμούτσο σε μία μητρόπολη της γαστρονομίας.

«Βασικός μας στόχος είναι να δημιουργήσουμε χώρους retail (παντοπωλεία - μεζεδοπαντοπωλεία) σε στρατηγικούς για την ανάπτυξη του brand τόπους είτε με τη μορφή franchise, store in store ή ακόμα και ιδιόκτητων καταστημάτων.

### **Τουρισμός**

«Με την καθιέρωση των χώρων μας ως σημείων αναφοράς της ελληνικής γαστρονομίας, ελπίζουμε ότι θα δημιουργηθεί το κατάλληλο brand awareness ώστε να προωθηθούν τα προϊόντα μας σε στρατηγικούς retailers. Μια άλλη μας ιδέα είναι να ξεκινήσουμε και το Ergon Kollinari Experience εγκαινιάζοντας τον γαστρονομικό τουρισμό. Οργανώνοντας δηλαδή τουριστικές εξορμήσεις και διαμονές στους τόπους των παραγωγών με τους οποίους συνεργαζόμαστε».

Όπως θα διαπιστώσουμε και από τα στοιχεία του επόμενου πίνακα, στην Ε.Ε. οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία. Επειδή ακριβώς έχει αναγνωριστεί η συμβολή τους στη λειτουργία της οικονομίας και στην απασχόληση, έχουν δημιουργηθεί πολλά ευρωπαϊκά προγράμματα που τις στηρίζουν. Στο πλαίσιο αυτό η χρηματοδότηση διατίθεται για την ενίσχυση της καινοτομίας, της έρευνας και της ανταγωνιστικότητας. Στον Πίνακα 2 παραθέτουμε τον αριθμό των επιχειρήσεων και τον αριθμό των απασχολουμένων που ανήκουν σε κάθε κατηγορία μεγέθους για την Ελλάδα και για τις 27 χώρες της Ε.Ε. Παρατηρούμε ότι στην Ελλάδα, όπως και στις υπόλοιπες 26 χώρες της Ε.Ε., οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν την πλειονότητα των επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα, για το 2010, ποσοστό άνω του 96,5% των επιχειρήσεων απασχολούσε λιγότερους από 10 εργαζομένους. Από αυτές πάρα πολλές είναι οικογενειακές επιχειρήσεις. Το αντίστοιχο ποσοστό στις 27 χώρες της Ε.Ε. ήταν 92,1%.

## Πίνακας 2

### Αριθμός επιχειρήσεων και απασχόληση στην Ελλάδα και Ε.Ε.-27 (2010)

	Αριθμός επιχειρήσεων			Απασχόληση		
	Ελλάδα		Ε.Ε.-27	Ελλάδα		Ε.Ε.-27
	Αριθμός	Μερίδιο (%)	Μερίδιο (%)	Αριθμός	Μερίδιο (%)	Μερίδιο (%)
Πολύ μικρές επιχειρήσεις	719.952	96,5	92,1	1.447.218	57,6	29,7
Μικρές	22.832	3,15	6,6	438.792	17,5	20,4
Μεσαίες	2.893	0,4	1,1	264.427	10,5	16,8
Μικρές και μεσαίες	745.677	99,9	99,8	2.150.438	85,6	66,9
Μεγάλες	563	0,1	0,2	362.055	14,4	33,1
<b>Σύνολο</b>	<b>746.240</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	<b>2.512.493</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Πηγή: *Observatory of European SMEs, European Commission.*

Παρατηρούμε ακόμη ότι στην Ελλάδα το 99,9% των επιχειρήσεων ανήκουν στην κατηγορία του μικρομεσαίου μεγέθους. Επίσης, και στην Ε.Ε. των 27 το αντίστοιχο μερίδιο των ΜΜΕ είναι 99,8%. Το 85,6% των απασχολουμένων στις επιχειρήσεις εργάζεται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Το αντίστοιχο ποσοστό στην Ε.Ε. των 27 είναι 66,9%. Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι σε όλες τις χώρες της Ε.Ε. οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν ένα πολύ δυναμικό κομμάτι της οικονομίας. Ειδικά στην Ελλάδα οι ΜΜΕ έχουν ενισχυμένο ρόλο, εάν

κρίνουμε από το μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων σε αυτές. Ιδιαίτερη είναι η σημασία των πολύ μικρών επιχειρήσεων, που απασχολούν κάτω από 10 άτομα.

### 3.2 Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στον τομέα του εμπορίου: Η ελληνική πραγματικότητα

Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία της ΕΕΔ της ΕΛΣΤΑΤ, το εμπόριο απασχολούσε το 2012 περίπου 679.350 άνδρες και γυναίκες, μέγεθος που αντιστοιχεί στο 17,9% της συνολικής απασχόλησης στην ελληνική οικονομία και στο 23,0% της απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας.

Ως προς τη διάρθρωση της απασχόλησης στο εσωτερικό τμήμα του εμπορίου, το λιανικό εμπόριο (κλάδος 47) απορροφά το 69,0% της απασχόλησης του τομέα, το χονδρικό εμπόριο (κλάδος 46) το 20,6% και το εμπόριο & συντήρηση οχημάτων (κλάδος 45) το 10,4%. Πάνω από το ήμισυ των απασχολούμενων εργάζονται ως μισθωτοί (56,2%), ενώ υψηλή παραμένει και η αναλογία των αυτοαπασχολούμενων (27,7%). Το ποσοστό των εργοδοτών ανέρχεται στο 10,0% και των συμβοηθούντων μελών της οικογένειας του ιδιοκτήτη της επιχείρησης στο 6,1%. Σε κάθε έμπορο-εργοδότη αναλογούν κατά μέσο όρο 5,6 μισθωτοί, γεγονός που υποδεικνύει το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων του κλάδου. Το 72,4% των εργαζομένων απασχολείται σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις μέχρι 10 εργαζομένους, έναντι 61,0% που αναλογεί στο σύνολο της οικονομίας. Το 42,2% των εργαζομένων στον τομέα είναι γυναίκες, αναλογία υψηλότερη σε σχέση με τη συνολική απασχόληση των γυναικών στη χώρα η οποία περιορίζεται στο 40,5%. Σε σχέση με το προηγούμενο έτος, το ποσοστό της μερικής απασχόλησης αυξήθηκε, ενώ μειώθηκε το ποσοστό των μισθωτών που απασχολούνται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Ειδικότερα, το ποσοστό της μερικής απασχόλησης αυξήθηκε σε 7,3% το 2012 από 5,6% που ήταν το 2011, ενώ το ποσοστό των μισθωτών που απασχολούνται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου μειώθηκε σε 4,7% από 7,3% που ήταν το 2011. Η αναλογία των νέων ηλικίας μέχρι 29 ετών που απασχολούνται στο εμπόριο μειώθηκε στο 17,4% από 18,0% το 2011, διαμορφώνοντας την αναλογία σε μικρότερη από 1 νέο για κάθε 5 εργαζομένους του κλάδου.

### 3.3 Η σημασία της απασχόλησης στο εμπόριο για την οικονομία

Η διατήρηση της υψηλής συμμετοχής της απασχόλησης του τομέα στη συνολική απασχόληση της χώρας κατά τη διάρκεια της κρίσης οφείλεται στο γεγονός ότι ο τομέας διατήρησε σχεδόν το 40% των θέσεων εργασίας που είχε δημιουργήσει την περίοδο 1993-2008, σε αντίθεση με το σύνολο της οικονομίας, η οποία απώλεσε το 91% των θέσεων εργασίας που είχε δημιουργήσει μέχρι την προ κρίσης περίοδο.

Το εμπόριο στο σύνολό του αποτελεί τον βασικό κλάδο απασχόλησης στη σύγχρονη ελληνική οικονομία. Σε όλη τη διάρκεια της περιόδου 1993-2007, το εμπόριο αναδεικνύεται ως ο κυριότερος κλάδος απασχόλησης, καθώς οι άλλοι δύο σημαντικοί τομείς συγκέντρωσης της απασχόλησης, η γεωργία και η μεταποίηση, παρουσιάζουν σημαντική μείωση του αριθμού των απασχολούμενων. Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης ο τομέας διατήρησε το 37,5% των θέσεων εργασίας που είχαν δημιουργηθεί την περίοδο 1993-2008, σε αντίθεση με το σύνολο της οικονομίας, όπου διατηρήθηκε μόλις το 9,0% των θέσεων που είχαν δημιουργηθεί την ίδια περίοδο.

Το εμπόριο το 2012 συγκέντρωνε το 17,9% της συνολικής απασχόλησης, έναντι 13,0% της γεωργίας-αλιείας και 9,5% της μεταποίησης, παρουσιάζοντας μικρότερο ποσοστό έναντι του μέσου όρου που διατηρούσε την τελευταία τετραετία (18,3%).

Στη μη αγροτική απασχόληση το μερίδιο του εμπορίου εμφανίζεται πλέον παραπλήσιο με αυτό του 1993 (20,1% το 1993 έναντι 20,6% σήμερα), παράλληλα με τη σοβαρή υποχώρηση της μεταποίησης από το 19,8% το 1993 σε 10,9% το 2012.

Εξετάζοντας τη συμμετοχή του εμπορίου στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας, εξαιρώντας δηλαδή τους απασχολούμενους του ευρύτερου δημόσιου τομέα, διαπιστώνεται ότι απασχολεί 1 στους 4 εργαζομένους (23,0%), ενώ του αναλογεί το 27,6% της μη αγροτικής απασχόλησης.



## ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 3

# Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Την έννοια του εθνικού συστήματος καινοτομίας.
2. Τα βασικά σημεία του εθνικού στρατηγικού πλαισίου για την καινοτομία.
3. Τα χαρακτηριστικά του εθνικού συστήματος καινοτομίας στην Ελλάδα.
4. Την καινοτομική επίδοση της Ελλάδας σε σύγκριση με άλλες χώρες στην Ε.Ε. και διεθνώς.
5. Ποιοι είναι οι πιο καινοτομικοί κλάδοι στην Ελλάδα σήμερα.
6. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων ελληνικών επιχειρήσεων.

### Υποενότητα 1:

### Εθνική Στρατηγική και Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας

Στην συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε:

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

### 3.1.1 Εθνικό στρατηγικό πλαίσιο για την καινοτομία

Η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ) αποτελεί το σημείο αναφοράς για το σχεδιασμό του στρατηγικού πλαισίου της χώρας για την έρευνα, την τεχνολογική ανάπτυξη και την καινοτομία. Η ΓΓΕΤ συμβάλλει στην κατάρτιση

του αναπτυξιακού προγραμματισμού της χώρας για την περίοδο 2014 – 2020, έχοντας την ευθύνη για τον Θεματικό Στόχο 1 «**Ενίσχυση της έρευνας, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της καινοτομίας**».

Ο ρόλος της ΓΓΕΤ έγκειται κυρίως στα εξής:

- Συμβολή στην κατάρτιση του συνολικού στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης της χώρας για την περίοδο 2014-2020 και ειδικότερα του ΕΣΠΑ για την περίοδο 2014-20, σε ό,τι αφορά στον τομέα της Έρευνας της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ).
- Διαμόρφωση, στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ, μιας εθνικής **στρατηγικής ΕΤΑΚ για ευφυή εξειδίκευση (RIS3)**, που αποτελεί εκ των προτέρων προϋπόθεση (conditionality) για τη χρηματοδότηση των επενδύσεων για την Έρευνα, την Τεχνολογική Ανάπτυξη και την Καινοτομία από το ΕΤΠΑ κατά τη νέα προγραμματική περίοδο. Η στρατηγική αυτή διαμορφώνεται παράλληλα, τόσο σε εθνικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο, μέσα από διεργασίες αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο επιπέδων, τις οποίες συντονίζει η ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ (ΕΥΣΣΑΑΠ) του Υπουργείου Ανάπτυξης, με την επιστημονική ευθύνη της ΓΓΕΤ.
- Διαμόρφωση **Εθνικής Στρατηγικής κι ενός Οδικού Χάρτη για τις Μεγάλες Ερευνητικές Υποδομές**, ο οποίος θα αναδεικνύει τις προτεραιότητες της χώρας για μακροπρόθεσμες επενδύσεις σε μεγάλης κλίμακας Ερευνητικές Υποδομές, λαμβάνοντας υπόψη τον περιφερειακό αντίκτυπο των συγκεκριμένων επενδύσεων.
- Κατάρτιση **Επιχειρησιακών Προγραμμάτων για την Έρευνα, την Τεχνολογική Ανάπτυξη και την Καινοτομία**, που θα αποτελέσουν τα βασικά χρηματοδοτικά εργαλεία για δραστηριότητες ΕΤΑΚ την περίοδο 2014-2020.

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

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

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

- Ορίζονται οι προϋποθέσεις για τη χάραξη και εφαρμογή μιας Εθνικής Στρατηγικής για την Έρευνα, την Τεχνολογική Ανάπτυξη και την Καινοτομία, καθώς και ενός Σχεδίου Δράσης για την υλοποίησή της που θα ψηφίζεται από τη Βουλή.
- Η ΓΓΕΤ αναλαμβάνει κεντρικό συντονιστικό ρόλο στη χάραξη της Εθνικής Στρατηγικής ΕΤΑΚ και στην παρακολούθηση της υλοποίησής της.

- Συστήνονται Περιφερειακά Επιστημονικά Συμβούλια με στόχο την κινητοποίηση των περιφερειών στη χάραξη της εθνικής στρατηγικής ΕΤΑΚ.
- Διαμορφώνεται το πλαίσιο αποτίμησης των δραστηριοτήτων ΕΤΑΚ με βάση τους δείκτες της Ε.Ε.
- Δίνονται κίνητρα για την κινητικότητα ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ των πανεπιστημίων, ερευνητικών κέντρων και των επιχειρήσεων.
- Προσδιορίζονται μέτρα για τον επαναπατρισμό των Ελλήνων επιστημόνων της διασποράς.
- Η ΓΓΕΤ αναλαμβάνει επιτελικό ρόλο στην αξιοποίηση των αποτελεσμάτων ΕΤΑΚ και στην κατοχύρωση των πνευματικών δικαιωμάτων.
- Δημιουργούνται διαδικασίες fast-track για μεγάλες επενδύσεις στην καινοτομία >1 εκατ. €.
- Απλοποιούνται οι διαδικασίες συμμετοχής σε όλα τα ερευνητικά προγράμματα.

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

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

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

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

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

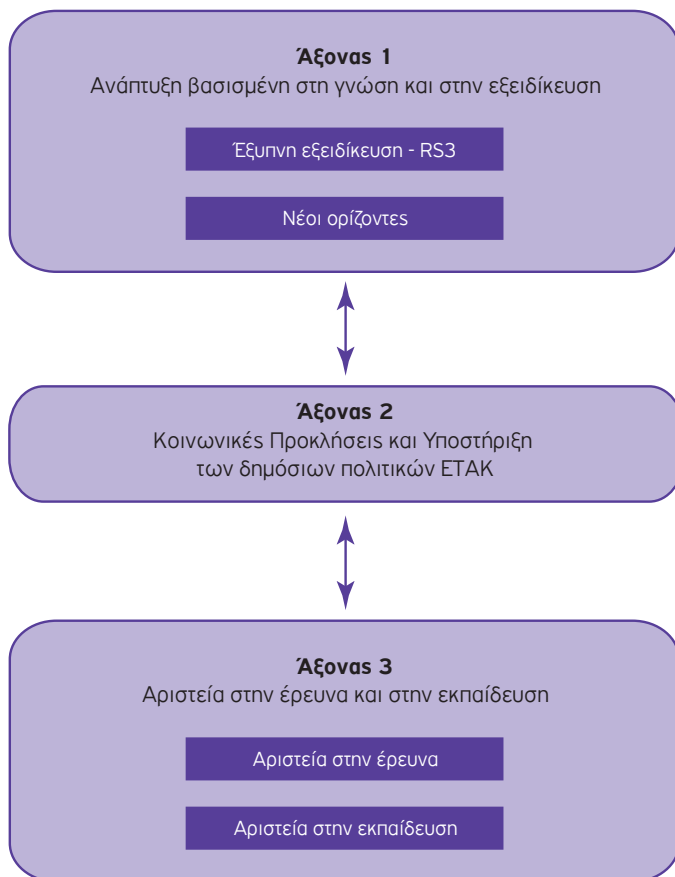
Βασικά συστατικά της εθνικής στρατηγικής ΕΤΑΚ (υπό διαμόρφωση) αποτελούν οι Περιφέρειες και ο κεντρικός συντονισμός των δράσεων ΕΤΑΚ όλων των φορέων του δημόσιου τομέα. Βασικοί στόχοι της στρατηγικής είναι η ενίσχυση της έλξης και κινητικότητας του ερευνητικού δυναμικού, η ενθάρρυνση για συμπράξεις του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

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

- Άξονας 1: Ανάπτυξη βασισμένη στη γνώση και στην εξειδίκευση.



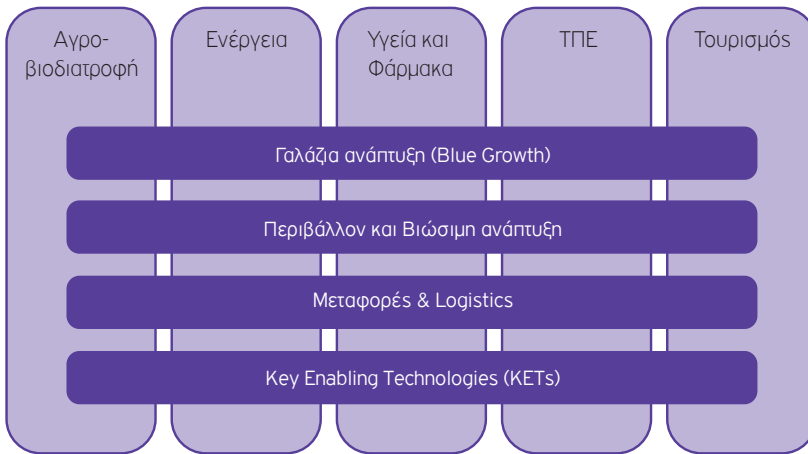
- Άξονας 2: Κοινωνικές προκλήσεις – Υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών ΕΤΑΚ.
- Άξονας 3: Αριστεία στην έρευνα και στην εκπαίδευση.



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

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

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



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

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

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

### 3.1.2 Διαμόρφωση Στρατηγικών Έξιπνης Εξειδίκευσης (RIS 3) στην Ελλάδα

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

Οι περιφερειακές Στρατηγικές Έξιπνης Εξειδίκευσης αναπτύσσονται από τις περιφέρειες της χώρας υπό το γενικό συντονισμό της Ειδικής Υπηρεσίας Στρα-

τηγικής, Σχεδιασμού & Αξιολόγησης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (ΕΥΣΣΑΑΠ) του Υπουργείου Ανάπτυξης και της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας. Οι στρατηγικές βρίσκονται σε τελικό στάδιο διαβούλευσης / οριστικοποίησης.

Στη συνέχεια, τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα του ΕΣΠΑ 2014-2020 (τα οποία βρίσκονται σε αρχικό στάδιο διαμόρφωσης), θα συμπεριλάβουν συγχρηματοδοτούμενες δράσεις βάσει προτεινόμενων επενδύσεων που έχουν προδιαγραφεί στις Περιφερειακές Στρατηγικές Έξυπνης Εξειδίκευσης.

Παράλληλα, η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας διαμορφώνει την **Εθνική Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης** η οποία λαμβάνει υπόψη μεταξύ άλλων τις περιφερειακές προτεραιότητες (όπως έχουν προδιαγραφεί στις Περιφερειακές Στρατηγικές Έξυπνης Εξειδίκευσης). Η Εθνική Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης θα εξειδικεύσει τους στόχους για τους 9 επιλεγμένους τομείς προτεραιότητας (Αγροβιοδιατροφή, Ενέργεια κ.τλ.).

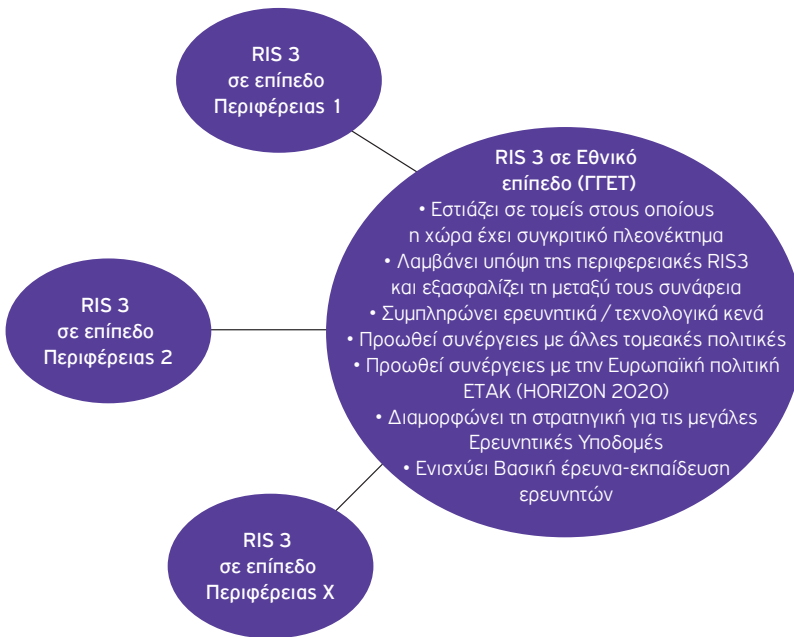
Στο πλαίσιο αυτό έχουν συσταθεί επίσης θεματικές **Πλατφόρμες Καινοτομίας**. Οι Πλατφόρμες Καινοτομίας αποτελούν τους βασικούς πυρήνες της διαβούλευσης σε εθνικό επίπεδο συγκεντρώνοντας εκπροσώπους από τις επιχειρήσεις του κλάδου ή του τομέα, τα ερευνητικά κέντρα, τα Πανεπιστήμια, Υπουργεία και Περιφέρειες.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

Έχουν συσταθεί έξι πλατφόρμες καινοτομίας μέχρι σήμερα:

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

Προβλέπεται η σύσταση πλατφόρμων καινοτομίας και για άλλους τομείς (π.χ. Μεταφορές).

Επιπρόσθετα, η ΓΓΕΤ αναλαμβάνει σειρά άλλων δραστηριοτήτων σε εθνικό επίπεδο RIS 3 και κεντρικό συντονισμό των προσπαθειών, όπως απεικονίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα.



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

### 3.1.3 Χαρακτηριστικά του «Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας»

#### Ορισμός του «Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας»

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

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

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

#### Κύρια χαρακτηριστικά εθνικού συστήματος ΕΤΑΚ

Το ελληνικό σύστημα ΕΤΑΚ χαρακτηρίζεται από τη διάθεση περιορισμένων πόρων για Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, ως ποσοστό επί του ΑΕΠ, τη μικρή συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στις δαπάνες έρευνας και κατ' αναλογία τον κυρίαρχο ρόλο των δημοσίων δαπανών. Οι συνολικές δαπάνες για την Έρευνα και

Τεχνολογία, ενώ σημείωσαν αύξηση κατά τη δεκαετία του '90 (ανήλθαν από το 0,4 στο 0,67% του ΑΕΠ), κατά τα επόμενα χρόνια σημείωσαν σταδιακή πτώση, κυρίως λόγω της ταχύτερης αύξησης του ΑΕΠ, με αποτέλεσμα να κυμαίνονται στο 0,58% του ΑΕΠ το 2007, ενώ το 2011 το ποσοστό επανήλθε στο 0,67% (που είναι το τελευταίο έτος με διαθέσιμα στοιχεία).

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

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

Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας στην Ελλάδα διεξάγεται μέσω των Α.Ε.Ι., Τ.Ε.Ι. και των Δημόσιων Ερευνητικών Κέντρων, η πλειονότητα των οποίων εποπτεύεται από τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας. Η μέχρι πρόσφατα υπαγωγή τους σε διαφορετικά υπουργεία δυσχέρανε το συντονισμό της δημόσιας ερευνητικής προσπάθειας και ελέγχου των σχετικών δημόσιων δαπανών.

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

### **Μέτρηση της απόδοσης ενός Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας**

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

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει δύο βασικές κατηγορίες δεικτών:

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

Κατηγορία	Κωδικός δείκτη	Τίτλος Δείκτη
Καινοτομική Εισροή (Innovation input)	BRD	Δαπάνες ΕΤΑΚ επιχειρήσεων (Business enterprise expenditure on R&D)
	HRD	Δαπάνες ΕΤΑΚ ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Higher education expenditure on R&D)
	GRD	Δαπάνες ΕΤΑΚ δημόσιου τομέα (Government expenditure on R&D)
	BFT	Ερευνητικό προσωπικό επιχειρήσεων (Business enterprise R&D personnel)
	HFT	Ερευνητικό προσωπικό τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Higher education R&D personnel)
	GFT	Ερευνητικό προσωπικό δημόσιας διοίκησης (Government R&D personnel)
Τεχνολογική Έκροή (Technological output)	TPA	Τριαδικές πατέντες (Triadic patents)
	SAT	Επιστημονικές δημοσιεύσεις (Scientific articles)

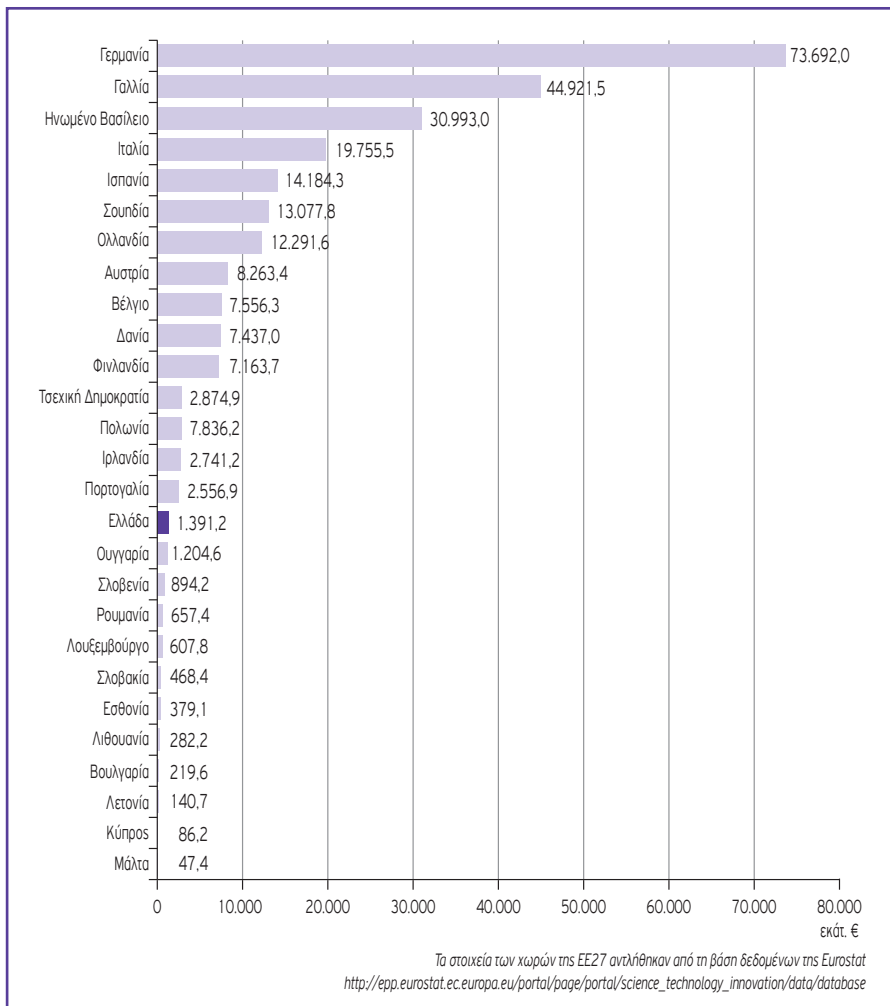
Πηγή: Zhang, J., *International comparison of national innovation system efficiency*, *TECH Monitor*, Apr.-Jun. 2013.

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

## Δείκτες ΕΤΑΚ

### Δαπάνες E&A

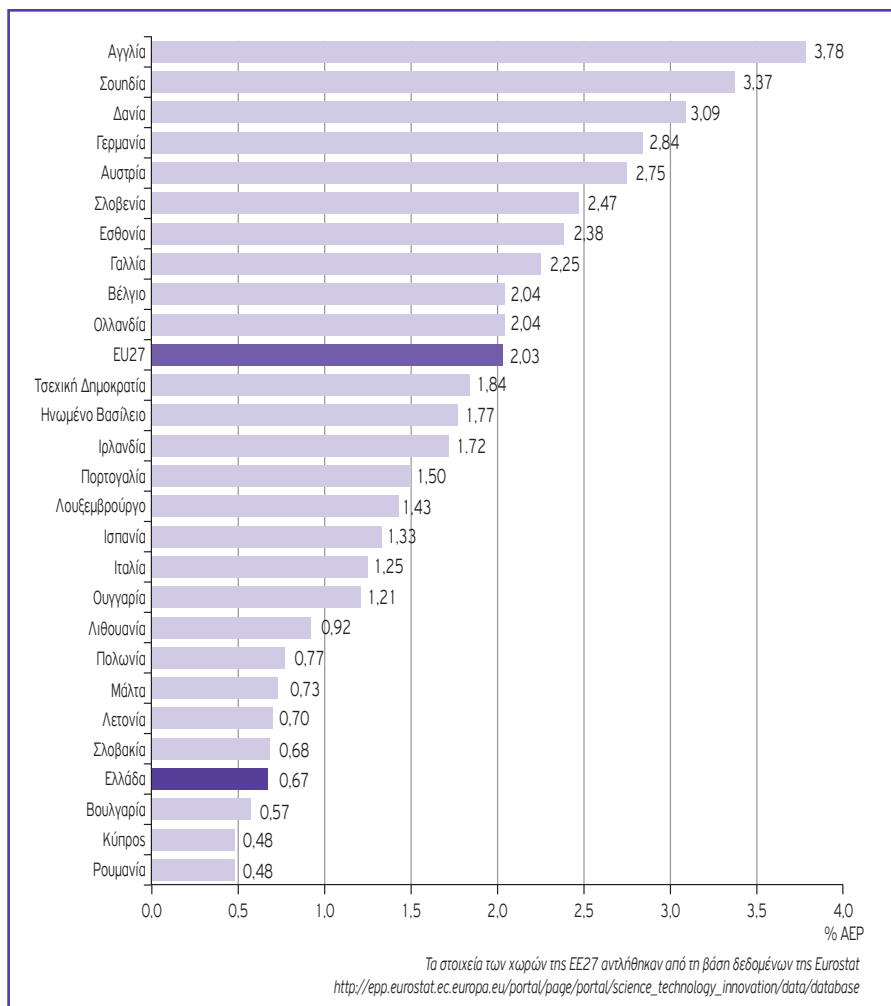
Οι συνολικές δαπάνες που διατέθηκαν στην Ελλάδα για την υλοποίηση δραστηριοτήτων Έρευνας και Ανάπτυξης (E&A) το 2011 ήταν 1.391,2 εκατ. ευρώ. Η Ελλάδα βρίσκεται στην **16η θέση** μεταξύ των χωρών μελών της Ε.Ε.27. [Σημειώνεται ότι το 2011 είναι το τελευταίο έτος για το οποίο έγινε σχετική μέτρηση του δείκτη από το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης]



Πηγή: EKT (2013)

### Δείκτης Έντασης E&A

Το 2011, ο δείκτης Έντασης E&A (R&D intensity), με βάση τον οποίο παρακολουθείται η υλοποίηση των στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις επενδύσεις των χωρών μελών σε E&A, ήταν 0,67%. Η Ελλάδα κατατάσσεται 24η μεταξύ των χωρών μελών της Ε.Ε.27.

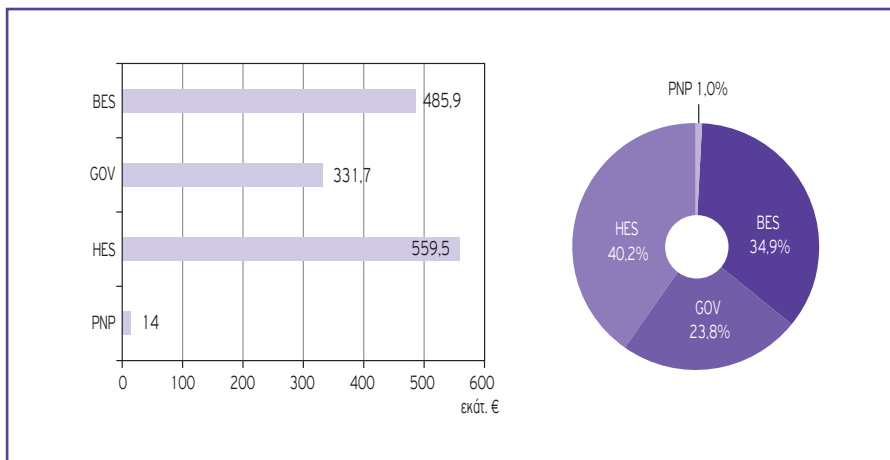


Πηγή: ΕΚΤ (2013)

### Δαπάνες Ε&Α ανά τομέα εκτέλεσης

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

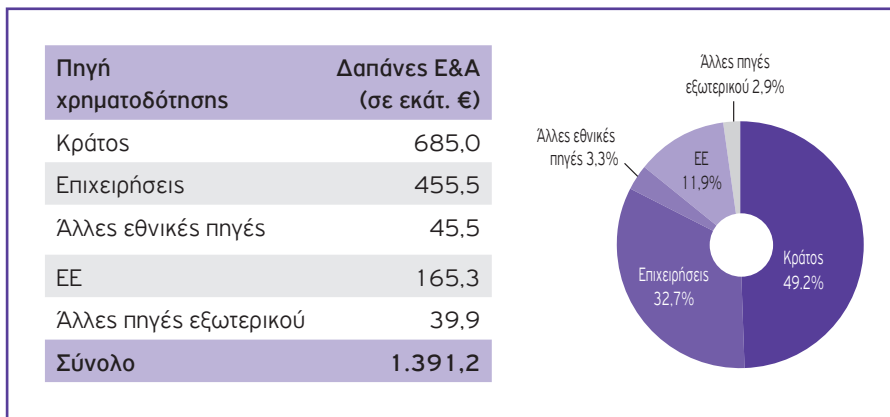




Πηγή: EKT (2013)

### Πηγές χρηματοδότησης Ε&Α

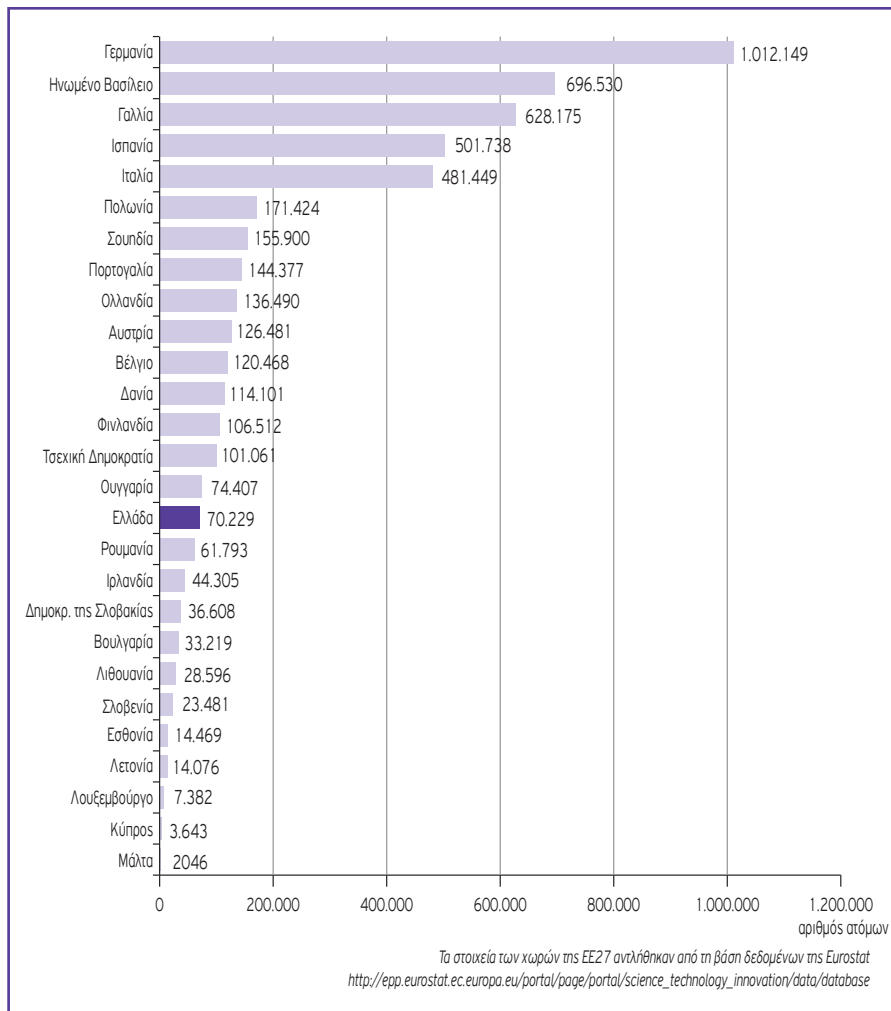
Η κύρια πηγή χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων Ε&Α το 2011 είναι το κράτος (Τακτικός Προϋπολογισμός, Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων και ΕΣΠΑ) με ποσοστό 49,2% (685,0 εκατ. ευρώ). Η ιδιωτική χρηματοδότηση (επιχειρήσεις) συνεισφέρει με 32,7% (455,5 εκατ. ευρώ) ενώ 11,9% (165,3 εκατ. ευρώ) προέρχεται από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



Πηγή: EKT (2013)

### Προσωπικό Ε&Α

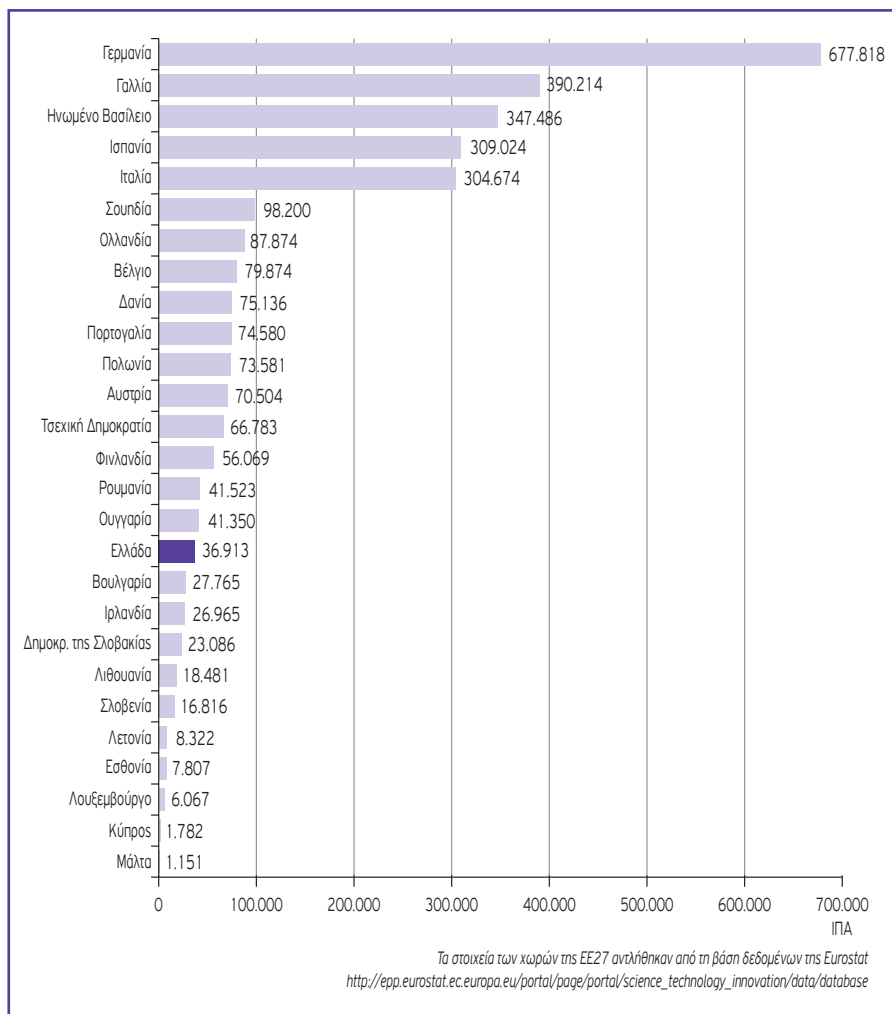
Το προσωπικό που απασχολήθηκε σε δραστηριότητες Ε&Α το 2011 ήταν 70.229 άτομα. Με βάση τον αριθμό ατόμων για το προσωπικό Ε&Α η Ελλάδα καταλαμβάνει την 16η θέση μεταξύ των χωρών μελών της ΕΕ27.



Πηγή: ΕΚΤ (2013)

### Προσωπικό Ε&Α (Ισοδύναμα Πλήρους Απασχόλησης)

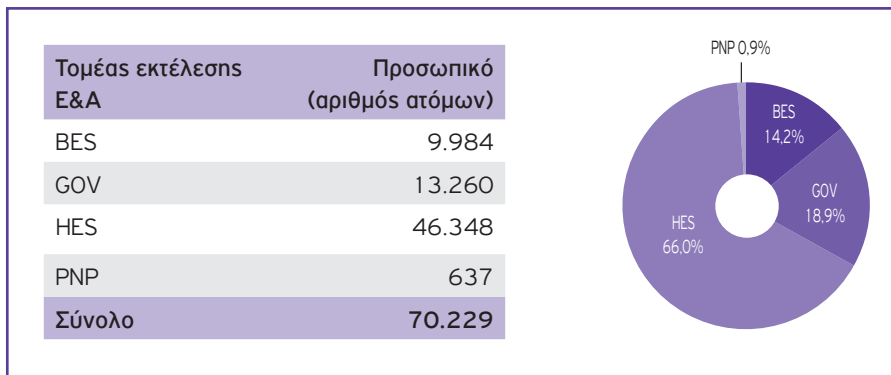
Το προσωπικό Ε&Α σε ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης ήταν 36.913 ΙΠΑ και η Ελλάδα βρίσκεται στην 16η θέση μεταξύ των χωρών μελών της Ε.Ε.27.



Πηγή: ΕΚΤ (2013)

### Κατανομή Προσωπικού Ε&Α

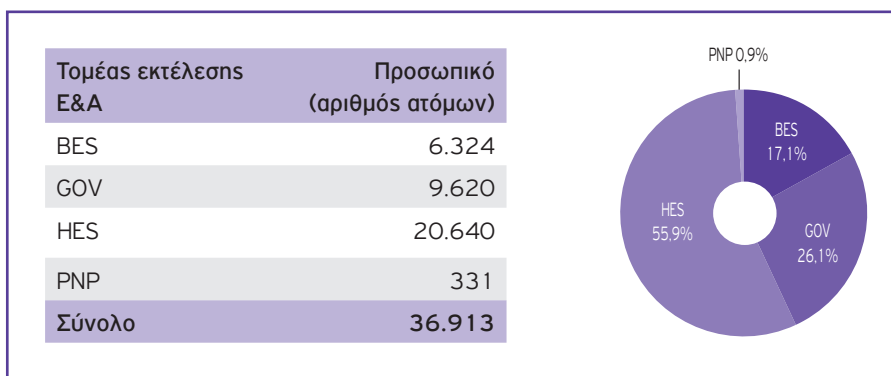
Η ποσοστιαία κατανομή του προσωπικού Ε&Α ανά τομέα απεικονίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα.



Πηγή: EKT (2013)

### Κατανομή Προσωπικού E&A (ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης)

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



Πηγή: EKT (2013)

### Τριαδικές πατέντες

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

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

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

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

Πηγή: Eurostat

### Επιστημονικές δημοσιεύσεις

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

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

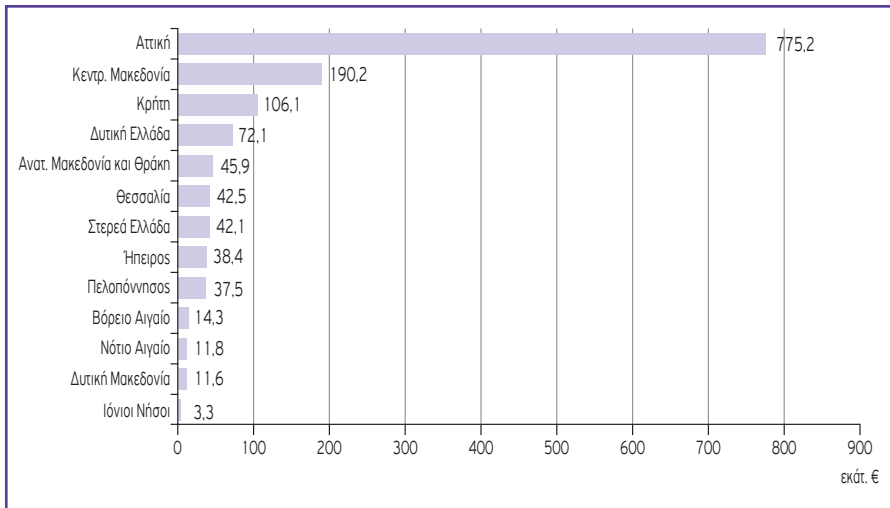
<b>Δημοσιεύσεις</b>	<b>2010</b>
Αριθμός ελληνικών δημοσιεύσεων	11.816
Μερίδιο % ελληνικών δημοσιεύσεων στο σύνολο δημοσιεύσεων των χωρών της ΕΕ	2,40%
Μερίδιο % ελληνικών δημοσιεύσεων στο σύνολο δημοσιεύσεων των χωρών του ΟΟΣΑ	0,85%
<b>Αναφορές</b>	<b>2006-2010</b>
Αριθμός αναφορών σε ελληνικές δημοσιεύσεις	277.130
Μερίδιο % αναφορών σε ελληνικές δημοσιεύσεις στο σύνολο των αναφορών σε δημοσιεύσεις των χωρών της ΕΕ	2,17%
Μερίδιο % αναφορών σε ελληνικές δημοσιεύσεις στο σύνολο των αναφορών σε δημοσιεύσεις των χωρών του ΟΟΣΑ	0,90%
<b>Δείκτες απήχησης</b>	<b>2006-2010</b>
Δείκτες απήχησης (μέσος όρος αναφορών ανά δημοσίευση)	4,98
Σχετικός δείκτης απήχησης της Ελλάδας σε σχέση με τις χώρες της ΕΕ	0,90%

Σχετικός δείκτης απήχησης της Ελλάδας σε σχέση με τις χώρες του ΟΟΣΑ	1,04%
--	-------

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

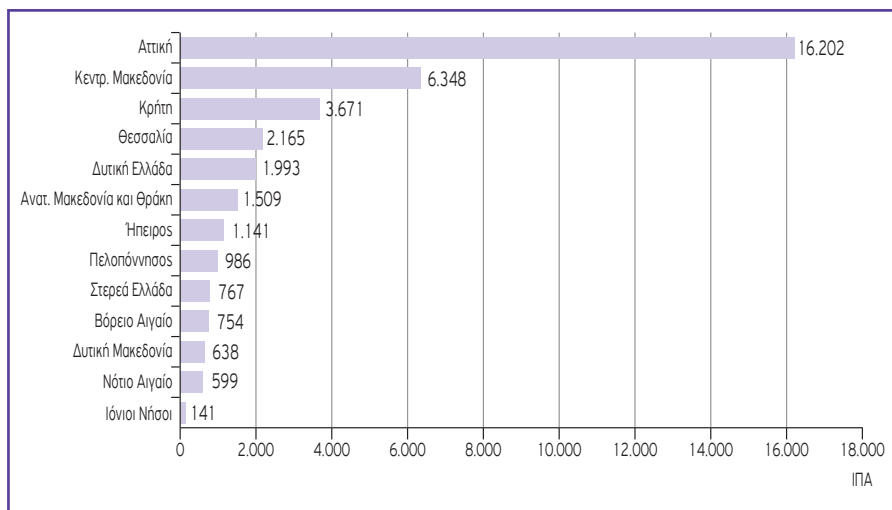
**Δραστηριότητες ΕΤΑΚ σε περιφερειακό επίπεδο**

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



Πηγή: ΕΚΤ (2013)

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



Πηγή: ΕΚΤ (2013)

### Ανάλυση SWOT Ελληνικού συστήματος καινοτομίας

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

Αδύνατα Σημεία	Δυνατά Σημεία
<ul style="list-style-type: none"> <li>Έλλειψη εθνικών προτεραιοτήτων για την ΕΤΑΚ με βάση τις πραγματικές ανάγκες της κοινωνίας και της οικονομίας.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Υπαρξη νησίδων αριστείας σε δημόσιους ερευνητικούς φορείς και στον ιδιωτικό τομέα.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ανεπάρκεια μηχανισμών αξιολόγησης σε όλα τα επίπεδα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αξιοσημείωτη παρουσία σε επίπεδο επιστημονικών δημοσιεύσεων, με επιδόσεις πάνω από το μέσο όρο της Ε.Ε.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Περιορισμένες επενδύσεις από τον ιδιωτικό τομέα στην ΕΤΑΚ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ιδιαίτερα καλές επιδόσεις σε χρηματοδοτήσεις από τα Προγράμματα Πλαίσιο της Ε.Ε.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Εξάρτηση σε πηγές χρηματοδότησης από την Ε.Ε.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πολύ καλές επιδόσεις στην αξιοποίηση και εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Κατακερματισμός δημόσιων ερευνητικών υποδομών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αρκετά καλή επίδοση στη μη τεχνολογική καινοτομία.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναποτελεσματική χρήση των περιορισμένων (δημόσιων και ιδιωτικών) πόρων για την ΕΤΑΚ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ισχυρή ελληνική ερευνητική κοινότητα της διασποράς.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χαμηλές επιδόσεις στην παραγωγή και εξαγωγή νέων καινοτομικών προϊόντων / υπηρεσιών.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μεγάλες περιφερειακές «ανισότητες» στις δραστηριότητες ΕΤΑΚ.</li> </ul>	
<b>Απειλές</b>	<b>Ευκαιρίες</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η οικονομική ύφεση λειτουργεί ανασταλτικά τόσο για ιδιωτικές όσο και για δημόσιες επενδύσεις.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η σταθερή εισροή πόρων για την ΕΤΑΚ από την Ε.Ε. αποτελεί ευκαιρία ανάπτυξης του τομέα εφόσον οι πόροι αξιοποιηθούν με αποδοτικό τρόπο.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ραγδαία αύξηση της ανεργίας και διαφαινόμενη τάση μετανάστευσης, κυρίως νέου επιστημονικού δυναμικού.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η δημιουργία μίας εθνικής στρατηγικής για την ΕΤΑΚ η οποία είναι εναρμονισμένη με διεθνείς καλές πρακτικές καθώς και ο καθορισμός του τρόπου υλοποίησής της με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπάρχει κίνδυνος η Ελλάδα να παγιδευτεί σε μία «ισορροπία», από τη μια πλευρά, χαμηλής ζήτησης για ΕΤΑΚ από τον ιδιωτικό τομέα, και από την άλλη, προσφοράς η οποία είναι εξαρτημένη από δημόσιες πηγές χρηματοδότησης.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η δημιουργία συνέργιας με τον επενδυτικό νόμο ως προς την τόνωση των ιδιωτικών επενδύσεων στην ΕΤΑΚ και τη στήριξη της καινοτομίας.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χαμηλή απορρόφηση Ευρωπαϊκών πόρων από το Κοινωνικό Πλαίσιο Στήριξης (με κίνδυνο να μην απορροφηθούν πλήρως).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η δημιουργία συνεργιών μεταξύ της απαιτούμενης αναδιάταξης του συστήματος ΕΤΑΚ και της μεταρρύθμισης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οικονομία αποτελούμενη από μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες στηρίζονται στη μεταφορά ώριμης τεχνολογίας από το εξωτερικό και όχι στην έρευνα και ανάπτυξη.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυξανόμενος διεθνής ανταγωνισμός.</li> </ul>	



## Υποενότητα 2: Καινοτομική επίδοση της Ελλάδας σε σχέση με άλλες χώρες, και καινοτομική εξωστρέφεια

Στην συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε:

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

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

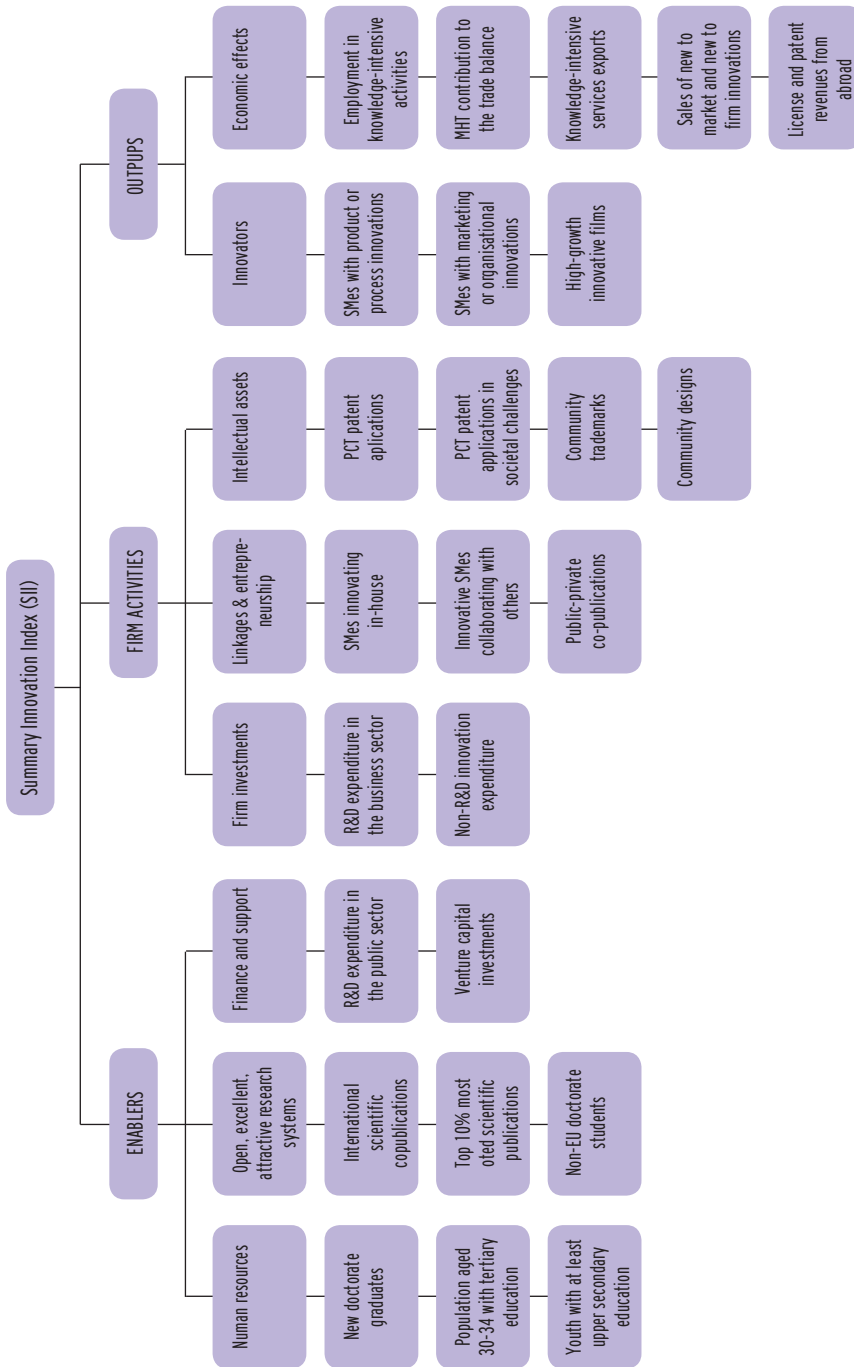
Οι δείκτες για την έρευνα και την καινοτομία στη χώρα μας είναι χαμηλότεροι από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Σημαντική συμβολή είχαν τα Διαρθρωτικά Ταμεία, τα οποία, για την περίοδο 2007-2013, προέβλεπαν 4 δισ. ευρώ για την ενίσχυση της καινοτομίας, τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, την ενδυνάμωση της συνεργασίας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

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

Η καινοτομική επίδοση των χωρών εξετάζεται ως προς 7 διαστάσεις:

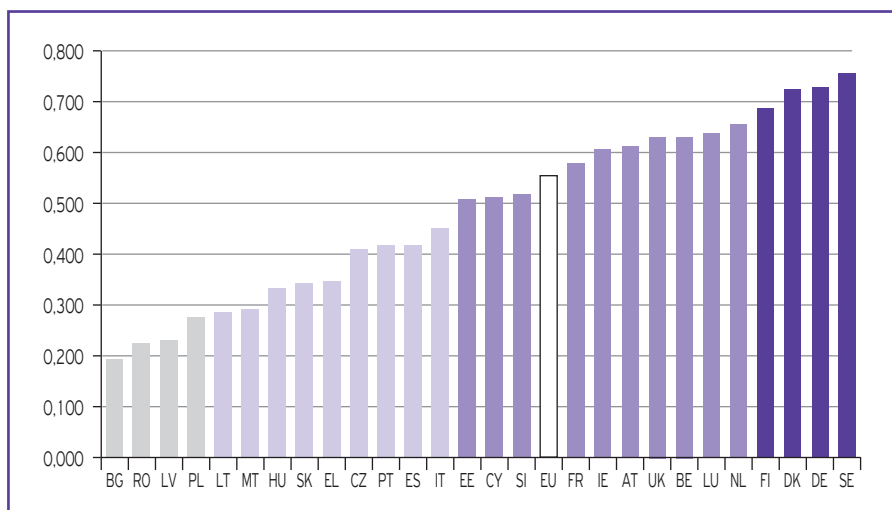
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Ανοικτά και ελκυστικά ερευνητικά συστήματα υψηλού επιπέδου
- Χρηματοδότηση και υποστήριξη
- Επενδύσεις επιχειρήσεων
- Δίκτυα και επιχειρηματικότητα
- Πνευματικό κεφάλαιο
- Καινοτομικότητα (επιχειρήσεων)
- Οικονομική επίπτωση.

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



Πηγή: Innovation Union Scoreboard (2013)

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



Πηγή: Innovation Union Scoreboard (2013)

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

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

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

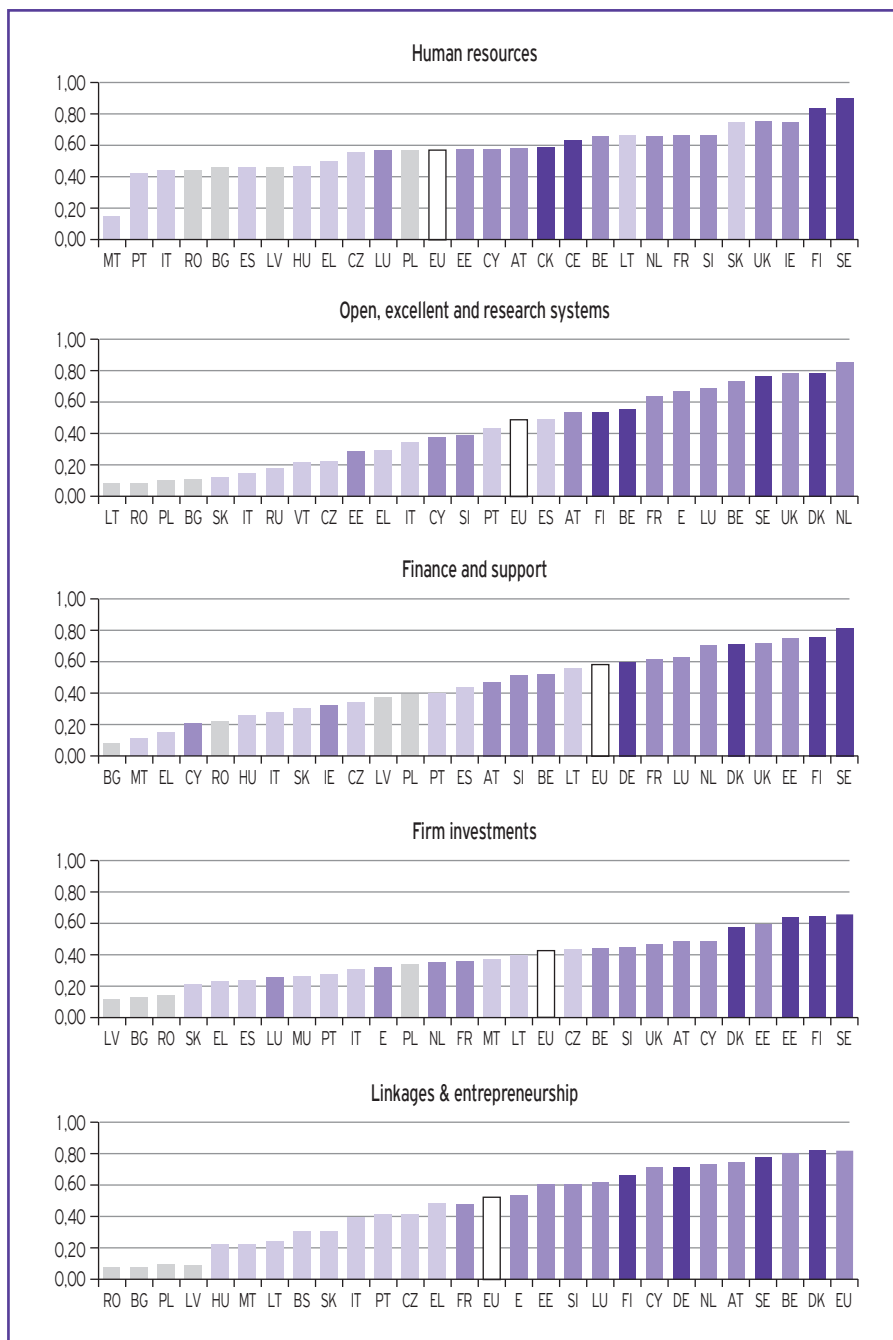
Innovation growth leaders				
Group	Growth rate 2008-2012	Growth leaders	Moderate growers	Slow growers
Innovation leaders	1,8%	Denmark (DK 2,7%)	Finland (FI 1,9%) Germany (DE 1,8%)	Sweden (SE 0,6%)
Innovation followers	1,9%	Estonia (EE 7,1%) Slovenia (SI 4,1%)	Netherlands (NL 2,7%) France (FR 1,8%) United Kingdom (UK 1,2%) Belgium (BE 1,1%) Luxembourg (LU 0,7%) Austria (AT 0,7%) Ireland (IE 0,7%)	Cyprus (CY 0,7%)
Moderate innovators	2,1%	Lithuania (LT 5,0%)	Malta (MT 3,3%) Slovakia (SK 3,3%) Italy (IT 2,7%) Czech Republic (CZ 2,6%) Portugal (PT 1,7%) Hungary (HU 1,4%) Spain (ES 0,9%)	Greece (GR 1,7%)
Modest innovators	1,7%	Latvia (LT 4,4%)	Romania (RO 1,2%) Bulgaria (BG 0,6%)	Poland (PL 0,4%)

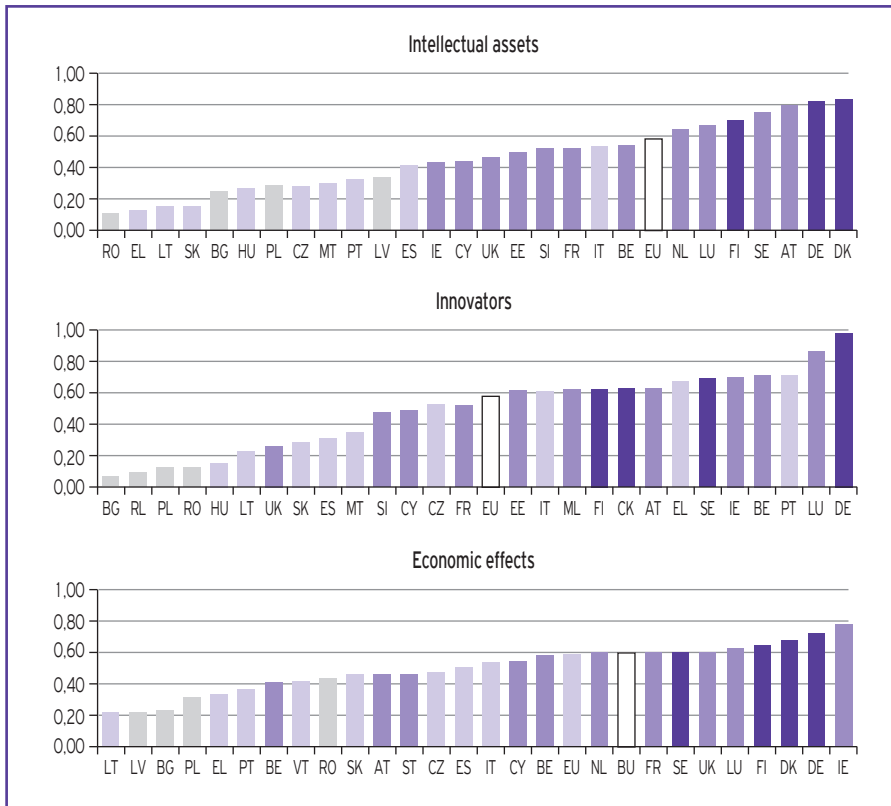
Πηγή: Innovation Union Scoreboard (2013)

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

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

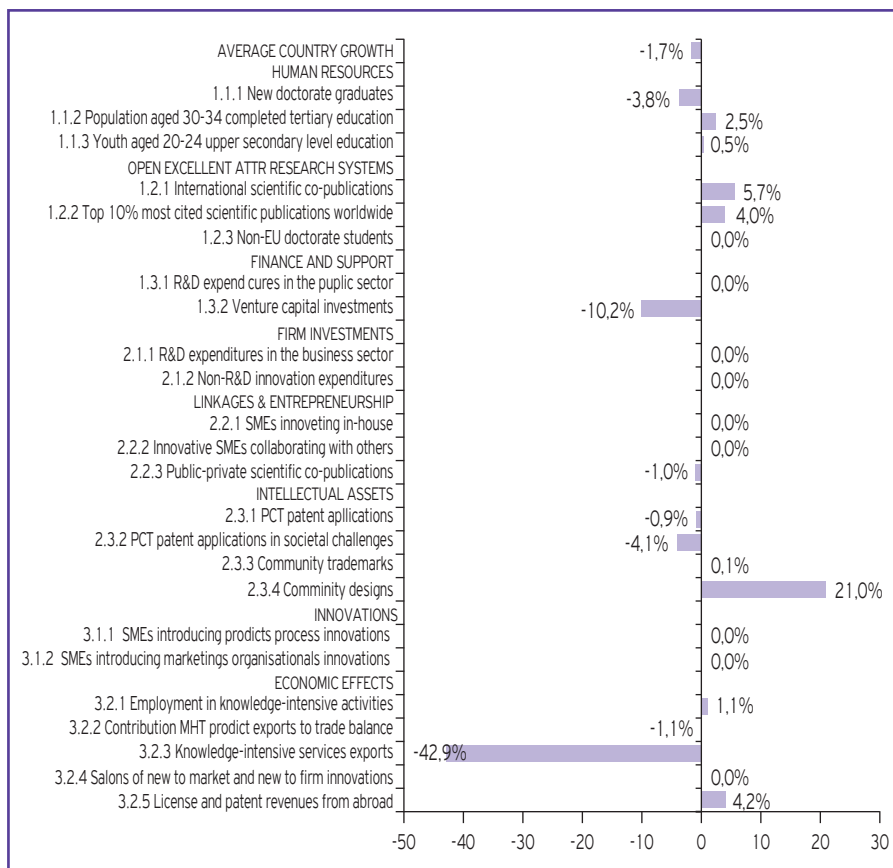
Μία συνοπτική εικόνα της εξέλιξης βασικών δεικτών του ελληνικού συστήματος ΕΤΑΚ την περίοδο 2010-2011 για κάθε μία από τις 7 διαστάσεις αποτυπώνεται στο ακόλουθο διάγραμμα.





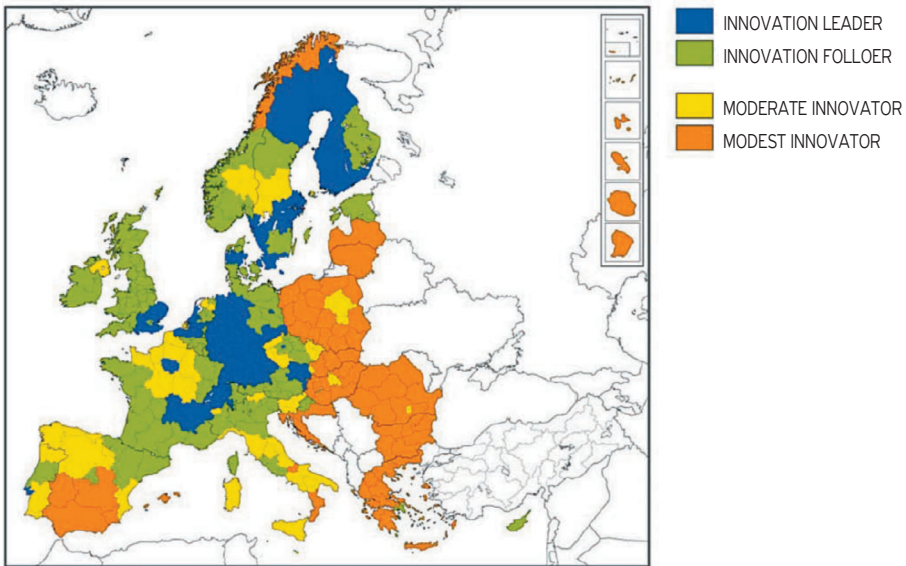
Πηγή: Innovation Union Scoreboard (2013)

Το ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζει την περιφερειακή διάσταση της καινοτομικής επίδοσης στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Περιφέρεια Αττικής είναι η μοναδική περιφέρεια της Ελλάδας με καλή καινοτομική επίδοση (Innovation Follower).

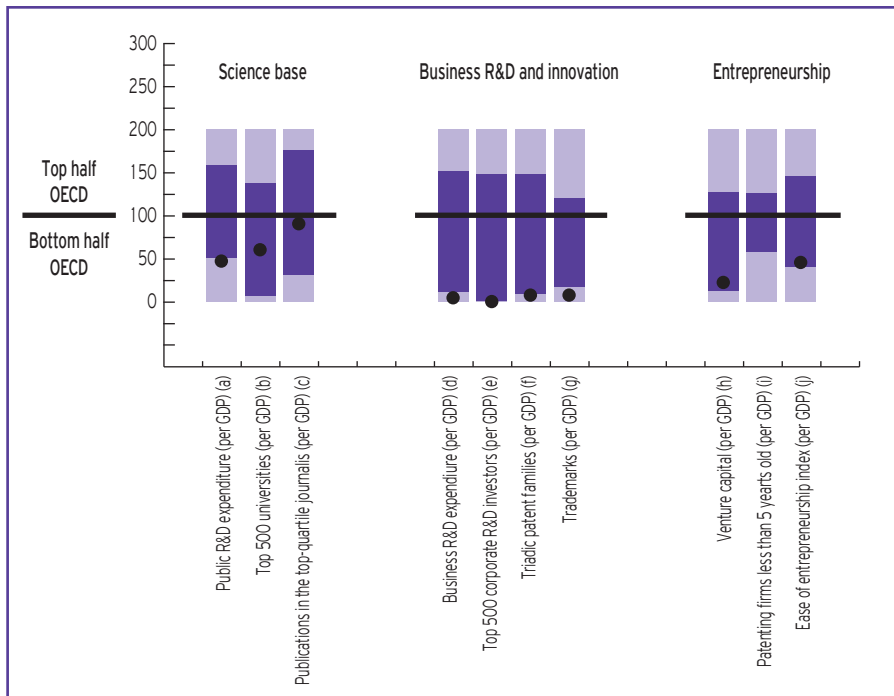


Πηγή: Innovation Union Scoreboard (2013)

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



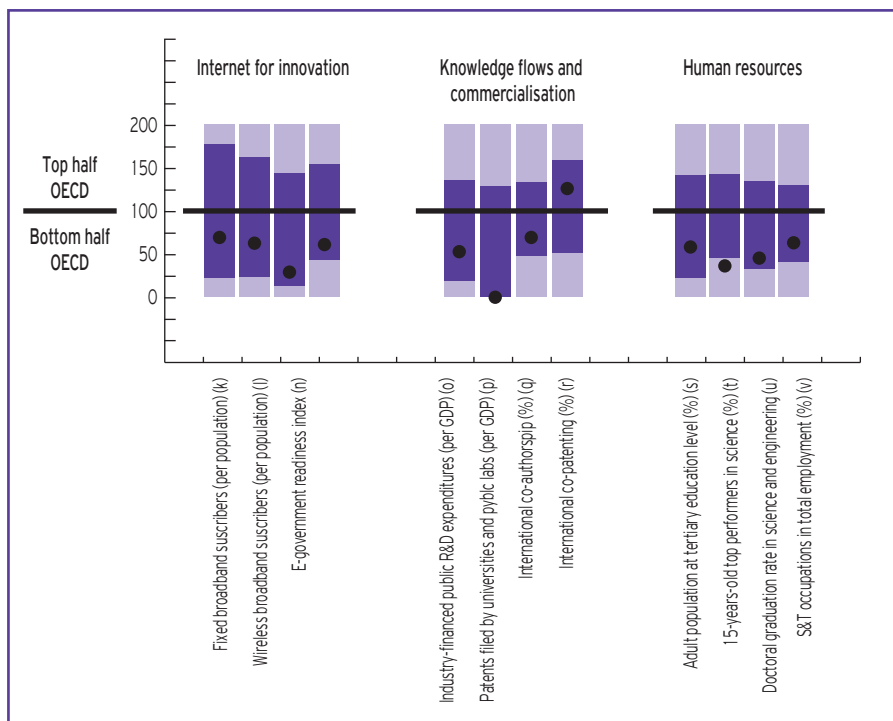
1) ως προς την επίδοση των εθνικών συστημάτων καινοτομίας



Πηγή: OECD (2012)

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





Πηγή: OECD (2012)

### 3.2.2 Χαρακτηριστικά ελληνικών καινοτόμων επιχειρήσεων

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

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

Στη συνέχεια παρουσιάζεται κάθε ένα από τα παραπάνω πιο αναλυτικά.

#### Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων σε Τεχνολογικά Πάρκα και Θερμοκοιτίδες (2012)

Τα Τεχνολογικά Πάρκα και οι Θερμοκοιτίδες συγκεντρώνουν εξορισμού ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα των πιο τεχνολογικά καινοτόμων επιχειρήσεων μιας χώρας. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τον αριθμό και τους κλάδους δραστηριο-

ποίησης των επιχειρήσεων στα κύρια Τεχνολογικά Πάρκα και Θερμοκοιτίδες που είναι σε λειτουργία σήμερα στην Ελλάδα.

**Πίνακας 1.1**  
Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων στα κύρια Τεχνολογικά Πάρκα και Θερμοκοιτίδες

	ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ									ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)	Γεωργία, Τρόφιμα και Βιοτεχνολογία	Προηγμένα υλικά, Νανοτεχνολογίες, Μικροηλεκτρονική	Ενέργεια	Περιβάλλον	Υγεία	Πολιτισμός - Τουρισμός	Προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας και τεχνολογίες παραγωγής	Άλλη Περιοχή	
<b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΠΑΡΚΑ</b>										
Τεχνολογικό Πάρκο Πάτρας	6 (30%)	14 (65%)							20	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο Κρήτης	6 (46%)	7 (54%)							13	
	✓			✓		✓	✓			
Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλονίκης	2 (20%)	10 (80%)							12	
	✓	✓	✓	✓						✓
Τεχνολογικό Πολιτιστικό Πάρκο Λαυρίου	2 (25%)	4 (75%)							6	
	✓		✓				✓			✓
Επιστημονικό Τεχνολογικό Πάρκο Ηπείρου	10 (58%)	7 (42%)							17	
	✓	✓		✓		✓		✓		

ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΕΣ									
Θερμοκοιτίδα Techropolis (Θεσσαλονίκη)	9 (81%)	2(19%)							11
	✓			✓					
Θερμοκοιτίδα I4G (Θεσσαλονίκη)	6 (35%)	11 (65%)							17
	✓			✓	✓	✓		✓	
Θερμοκοιτίδα THERMI (Θεσσαλονίκη)	(6)*	*							33
	✓			✓	✓			✓	
Θερμοκοιτίδα Νέων Επιχειρήσεων Χανίων	0	7 (100%)							7
		✓			✓			✓	

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

Σημειώσεις:

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

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

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

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

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

**Πίνακας 1.2**  
**Τρόπος επενδυτικής συμμετοχής επιλεγμένων**  
**Θερμοκοιτίδων σε επιχειρήσεις**

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

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

Επιπρόσθετα στοιχεία για τις 10 επενδυτικές συμμετοχές της Θερμοκοιτίδας THERMI σύμφωνα με στοιχεία του 2011 είναι τα εξής: οι 5 συμμετοχές αφορούν σε κεφάλαια σποράς ύψους €2,1 εκ. συνολικά (κατά μέσο όρο €420.000 ανά επιχείρηση) και 5 συμμετοχές αφορούσαν κεφάλαια εκκίνησης ύψους €4,2 εκ. συνολικά (κατά μέσο όρο €840.000 ανά επιχείρηση).

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

Στο πλαίσιο της πράξης «Δημιουργία - υποστήριξη νέων καινοτόμων επιχειρήσεων, κυρίως υψηλής έντασης γνώσης (Spin-off, Spin-out)» (ΕΠΑΝ) της ΓΓΕΤ, υποβλήθηκαν 160 προτάσεις εκ των οποίων 51 εγκρίθηκαν προς χρηματοδότηση. Το ύψος της συνολικής αιτούμενης δαπάνης έφθασε τα €104 εκ. ενώ η εγκεκριμένη δημόσια δαπάνη τα €19,9 εκ.

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

Η εγκεκριμένη δημόσια δαπάνη για τα έργα ΤΠΕ έφθασε τα €7,7 εκ., που αποτέλεσαν σε ποσοστό το 38,5% επί της συνολικής εγκεκριμένης δημόσιας δαπάνης της συγκεκριμένης πράξης. Τα έργα που εμπίπτουν σε άλλες θεματικές περιοχές (εκτός ΤΠΕ) αναλογούν στο 61.5% της δημόσιας δαπάνης.

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

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

Η αναλυτική θεματική κατηγοριοποίηση των 51 έργων που εγκρίθηκαν ανά κατηγορία επιχείρησης («Spin-off, Spin-out», υφιστάμενη καινοτόμα επιχείρηση κ.ά.) αποτυπώνεται στον ακόλουθο πίνακα:

**Πίνακας 1.3**  
**Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων με εγκεκριμένα έργα**  
**στην πράξη Spin-off, Spin-Out**

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ									ΣΥΝΟΛΟ
	1. Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών	2. Γεωργία, Αλιεία, Κτηνοτροφία, Τρόφιμα και Βιοτεχνολογία	3. Προηγμένα υλικά, Ναυτεχνολογία - Ναυπηγικές και Μικροηλεκτρονική	4. Έρευνα	5. Περιβάλλον	6. Υγεία	7. Διάστημα και Τεχνολογίες ασφάλειας	8. Προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας και τεχνολογίες παραγωγής με έμφαση σε παραδοσιακούς κλάδους	9. Άλλη Περιοχή	
	Πλήθος Επιχειρήσεων	23	5	6	4	2	8	1	1	51
	Πλήθος Επιχειρήσεων Spin-Off	3	2	1	2	1	3	1		13
	Πλήθος Επιχειρήσεων Spin-Out	7		2			1			10
	Πλήθος Καινοτόμων Επιχειρήσεων	10	3	2	2	1	4		1	23
	Πλήθος Λοιπών (ειδών επιχειρήσεων)	3		1					1	5
	Μέση Εγκεκριμένη Δημόσια Επένδυση ανά Επιχείρηση (χιλ. €) <sup>1</sup>	340	510	515	225	550	418	300	719	161

Πηγή: ΓΓΕΤ (2011)

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

### Χαρακτηριστικά ελληνικών διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας (2011)

Ο ετήσιος αριθμός χορηγημένων Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας (ΔΕ) από τον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (ΟΒΙ) την περίοδο 2006-2011 παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα. Συγκριτικά με τις επιδόσεις της Ε.Ε., η Ελλάδα βρίσκεται ανάμεσα στις τελευταίες τρεις χώρες ενώ παγκοσμίως η Ελλάδα βρίσκεται στην 39<sup>η</sup> θέση.<sup>3</sup>

#### Πίνακας 1.5

##### Χορηγήσεις Ελληνικών τίτλων Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας

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

Πηγή: ΟΒΙ (2012)

Σε σχέση με τη θεματική κατηγοριοποίηση των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, οι κλάδοι που εμφανίζουν μεγαλύτερα ποσοστά είναι οι ακόλουθοι:<sup>4</sup>

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

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

Περίπου το 85% των τίτλων χορηγούνται σε φυσικά πρόσωπα και το 15% σε νομικά πρόσωπα (ενώ στο εξωτερικό οι χορηγήσεις τίτλων σε νομικά πρόσωπα είναι περισσότερες απ' ό,τι σε φυσικά πρόσωπα). Επίσης, μόλις 1,5% των τίτλων χορηγούνται σε ΑΕΙ και ερευνητικά κέντρα. Ενδεικτικά, την περίοδο 1995-2005, από τα 3.887 ΔΕ που χορηγήθηκαν συνολικά, τα 3.361 αφορούσαν φυσικά πρόσωπα, τα 476 επιχειρήσεις και τα 50 ΑΕΙ και ερευνητικά κέντρα.<sup>5</sup>

3. WIPO (2011) "World Intellectual Property Indicators".

4. Πηγή πληροφόρησης: ΟΒΙ.

5. Όπως παραπάνω.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας πεδίου που διεξήχθη στο πλαίσιο διδακτορικής διατριβής<sup>6</sup> για τα Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας (ΔΕ) που χορηγήθηκαν την περίοδο 1995-2005 και τη σύνδεσή τους με την επιχειρηματικότητα, 66% του δείγματος των επιχειρήσεων και ιδρυμάτων (Ερευνητικά Κέντρα / ΑΕΙ) που έλαβε ΔΕ ίδρυσε νέα επιχείρηση ή νέα γραμμή παραγωγής,<sup>7</sup> ενώ το 33% των φυσικών προσώπων<sup>8</sup> προχώρησαν στην ίδρυση επιχείρησης.

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

### Βασικοί καινοτομικοί κλάδοι στην Ελλάδα

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

- Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας
- Βιοτεχνολογίες
- Μεταφορές
- Περιβάλλον (Διαχείριση Αποβλήτων)
- Προηγμένα Υλικά
- Τρόφιμα
- Υγεία και Φάρμακα.

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

- Υγεία
- Πληροφορική και Τηλεπικοινωνίες
- Αγροτική Ανάπτυξη
- Ενέργεια

6. Γωνιάδης, Η., «Η Ευρεσιτεχνία ως Προπομπός της Επιχειρηματικής Καινοτομίας και Εφαπτήριο Ανάπτυξης της Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα», Διδακτορική Διατριβή, 2007.

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

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



- Μεταφορές
- Τουρισμός
- Πολιτισμός
- Αμυντική Βιομηχανία
- Βιοτεχνολογίες
- Υλικά - νανοτεχνολογίες.

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

- Πληροφορική
- Τηλεπικοινωνίες
- Ορυχεία
- Χημικά – Πετρέλαιο
- Ηλεκτρολογικός εξοπλισμός
- Μεταφορές
- Μέταλλα
- Πλαστικά
- Τρόφιμα.

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

- Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας
- Υγεία και βιοτεχνολογίες
- Τρόφιμα και Αγροτική Ανάπτυξη
- Ενέργεια και Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας
- Μεταφορές
- Περιβάλλον
- Νανοτεχνολογίες
- Προηγμένα Υλικά

### 3.2.3 Καινοτομία και Εξωστρέφεια

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

Ο «εθνικός στόχος» συμμετοχής της συνολικής εξωστρέφειας στο ΑΕΠ θα πρέπει να φτάσει στο 50% με ορίζοντα το 2020, ουσιαστικά να προσεγγίσουμε τον ευρωπαϊκό μέσο όρο εξωστρέφειας. Επιπλέον, παράλληλα με την αύξηση της εξωστρέφειας θα επιτευχθεί και μείωση ανεργίας σε ανεκτά για την κοινωνία επίπεδα. Η ενσωμάτωση της έρευνας, της τεχνολογίας και της καινοτομίας στην παραγωγική διαδικασία, ως παράγοντας ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας, είναι μονόδρομος για να κερδίσουμε το στοίχημα της κοινωνίας της γνώσης.

### **Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:**

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



## ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 4

# ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

### Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε να:

1. Γνωρίζετε ποιες είναι οι μορφές χρηματοδότησης μιας στρατηγικής ανάπτυξης καινοτομίας.
2. Περιγράφετε τις πηγές ίδιων και ξένων κεφαλαίων.
3. Επιλέγετε χρηματοδοτική πηγή με βάση το είδος του καινοτομικού εγχειρήματος.
4. Αναγνωρίζετε τις δυνατότητες και τα εθνικά / ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης καινοτομικών δραστηριοτήτων.

### Υποενότητα 1:

## Πηγές και μορφές χρηματοδότησης της καινοτομίας

Στη συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε:

- τις πηγές χρηματοδότησης της καινοτομίας
- τις εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης της καινοτομίας (ανά πηγή).

### 4.1.1 Εισαγωγή στις πηγές και μορφές χρηματοδότησης

Οι πηγές χρηματοδότησης καινοτομικών δραστηριοτήτων σε μία επιχείρηση μπορεί να είναι:

- Εσωτερικές: αφορούν σε ίδια κεφάλαια, κεφάλαια φίλων – συγγενών και κεφάλαια από μετόχους και επενδυτές της επιχείρησης.
- Εξωτερικές: αφορούν σε κεφάλαια που προέρχονται από εξωτερικούς φορείς όπως οι τράπεζες, οι επιχειρήσεις επιχειρηματικών συμμετοχών, εταιρείες leasing καθώς και από δημόσιους πόρους (εθνικοί και ευρωπαϊκοί).

Ο ακόλουθος πίνακας απεικονίζει τις πηγές και τις εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης ανά πηγή.

Πηγές χρηματοδότησης	Μορφές χρηματοδότησης
Εσωτερικές πηγές	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Αυτοχρηματοδότηση (ίδια κεφάλαια)</li> <li>● Χρηματοδότηση από φίλους ή συγγενείς (με άτοκο δανεισμό ή συμμετοχή στην επιχείρηση)</li> <li>● Χρηματοδότηση από επενδυτές και μετόχους (μέσω συμμετοχής στα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης)</li> <li>● Χρηματοδότηση από επιχειρηματικούς αγγέλους (business angels)</li> </ul>
Εξωτερικές πηγές	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Τραπεζικός Δανεισμός</li> <li>● Κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital)</li> <li>● Χρηματοδοτική μίσθωση (leasing)</li> <li>● Επιδότησεις</li> </ul>

#### 4.1.2 Εσωτερικές πηγές και μορφές χρηματοδότησης

Στην συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε τις ακόλουθες μορφές χρηματοδότησης της καινοτομίας η οποία προέρχεται από εσωτερικές πηγές χρηματοδότησης:

- την αυτοχρηματοδότηση
- τους φίλους και συγγενείς
- τους επενδυτές και μετόχους
- τους επιχειρηματικούς αγγέλους (business angels).

##### Αυτοχρηματοδότηση

Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στα κεφάλαια που μπορεί να εισφέρει ο ίδιος ο επιχειρηματίας στην επιχείρηση που δημιουργεί, χωρίς να αποταθεί σε φορείς που παρέχουν χρηματοδότηση ή σε άλλα φυσικά πρόσωπα.

Οι βασικές κατηγορίες αυτοχρηματοδότησης είναι:

- προσωπικές οικονομίες του επιχειρηματία
- χρήματα που συγκέντρωσε από την πώληση προσωπικών περιουσιακών στοιχείων
- κεφάλαια που έχει συγκεντρώσει μετά από υποθήκευση προσωπικών περιουσιακών στοιχείων.

Πολλές τράπεζες, όταν πρόκειται να χρηματοδοτήσουν μία επιχειρηματική προσπάθεια, ελέγχουν το ποσό που βάζει ο επιχειρηματίας από τα δικά του κεφάλαια, δηλαδή το ποσοστό αυτοχρηματοδότησης το οποίο αποτελεί δείκτη εμπιστοσύνης του ίδιου του επιχειρηματία στην προσπάθειά του.

### Παράδειγμα 1:

---

Ένας επιχειρηματίας επιθυμεί να δημιουργήσει μία βιοτεχνία παιδικών ρούχων. Από προσωπικές οικονομίες έχει συγκεντρώσει 25.000 ευρώ. Για να συγκεντρώσει άλλα 25.000 ευρώ πήρε δάνειο από τράπεζα με εγγύηση το 50% της αξίας ακινήτου που έχει στο όνομα του.

---

Τα κεφάλαια που διαθέτει ο επιχειρηματίας συνήθως δεν επαρκούν για να ξεκινήσει την δική του επιχειρηματική προσπάθεια. Άλλωστε, εάν εξαντλήσει τα οικονομικά του περιθώρια θα είναι εξαιρετικά δύσκολο να αντιμετωπίσει μία έκτακτη ανάγκη ή κάποιο πρόβλημα που θα παρουσιαστεί και θα είναι αναγκασμένος να δανειστεί περισσότερο με υψηλό κόστος.

### Παράδειγμα 2:

---



Στην ιστορία της επιχειρηματικότητας έχουν καταγραφεί εκατοντάδες περιπτώσεις μεγάλων εμπορικών επιχειρήσεων που ξεκίνησαν με ελάχιστα κεφάλαια, προσωπικές οικονομίες των εμπνευστών τους, και σήμερα η αξία τους ανέρχεται σε πολλά εκατομμύρια

ευρώ. Μια από τις πιο γνωστές εταιρίες ηλεκτρονικών υπολογιστών που προκάλεσε την «επανάσταση» στη χρήση των προσωπικών υπολογιστών, η Apple, της οποίας ιδρυτές ήταν ο Στήβεν Τζομπς και ο Στήβεν Γουόσνιακ, ξεκίνησε σε ένα γκαράζ με κεφάλαιο 600 δολαρίων.

---

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι πολλοί επιχειρηματίες, στα πρώτα επιχειρηματικά τους βήματα, δεν έχουν να εισφέρουν κεφάλαια και προσφέρουν περιουσιακά στοιχεία τα οποία αποτελούν κομμάτι της επιχείρησης.

### Παράδειγμα 3:

---

Ένας επιχειρηματίας μπορεί να εισφέρει στην επιχείρησή του ένα ακίνητο που έχει στο όνομά του για να χρησιμοποιηθεί ως εργαστήριο, γραφεία ή αποθήκη. Το ακίνητο αυτό θεωρείται τμήμα του κεφαλαίου που έχει εισφέρει στο επιχειρηματικό του εγχείρημα, σε αξία ίση με την αξία που το απέκτησε.

---

### Φίλοι και συγγενείς

Οι φίλοι και συγγενείς αποτελούν τους επόμενους πιθανούς χρηματοδότες του επιχειρηματία. Άλλωστε, έχει παρατηρηθεί ότι πολλοί επίδοξοι επιχειρηματίες, αλλά και επιχειρηματίες που τελικά ξεκινούν μια επιχειρηματική προσπάθεια, έχουν συμβουλευθεί και εμπιστευθεί τη γνώμη συγγενικών ή φιλικών προσώ-

πων, ανεξάρτητα της επαγγελματικής και επιχειρηματικής τους εμπειρίας. Στο πλαίσιο αυτών των συζητήσεων, φιλικά και συγγενικά πρόσωπα δεσμεύονται να συνδράμουν τον επίδοξο επιχειρηματία συνεισφέροντας χρηματικά κεφάλαια. Η συνδρομή αυτή μπορεί να έχει δύο μορφές.

## Άτοκος Δανεισμός<sup>9</sup>

### Συμμετοχή στην επιχείρηση

#### Επενδυτές & Μέτοχοι

Στην κατηγορία αυτοί τοποθετούμε αυτούς οι οποίοι συμμετέχουν στα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης και, ανεξάρτητα από το εάν είναι συγγενείς και φίλοι ή όχι, προσδοκούν να επωφεληθούν από την τοποθέτησή τους με ένα σημαντικό ποσοστό απόδοσης. Στις μικρότερες επιχειρήσεις αποκτούν ένα κομμάτι της επιχείρησης. Στις επιχειρήσεις με την μορφή της Ανώνυμης Εταιρίας αποκτούν **Μετοχές**, δηλαδή έναν αριθμό ίσων μεριδίων με ονομαστική τιμή που αντιπροσωπεύει το χρηματικό ποσό που πλήρωσε ο αρχικός μέτοχος ή επενδυτής και απέκτησε τη μετοχή.

Η πραγματική της τιμή προσδιορίζεται από την προσφορά και τη ζήτηση και εξαρτάται από την οικονομική ευρωστία της εταιρείας. Όταν η εταιρεία τα «πηγαίνει» καλά, σημαίνει ότι πραγματοποιεί κέρδη και διανέμει μερίσματα στους μετόχους της εταιρείας, και αντίστροφα. Η ευθύνη του μετόχου-επενδυτή για τα χρέη και τις υποχρεώσεις της επιχείρησης φτάνει μέχρι την αξία του κεφαλαίου που έχει εισφέρει.

#### Επιχειρηματικοί Άγγελοι (Business Angels)

Με τον όρο αυτό εννοούνται Ιδιώτες Επενδυτές οι οποίοι διαθέτουν κεφάλαια και επαγγελματική εμπειρία σ' ένα συγκεκριμένο χώρο, τα οποία και διαθέτουν σε νέους επιχειρηματίες με τη μορφή μακροπρόθεσμης επένδυσης.

Στην Ελλάδα, η χρηματοδότηση με τον τρόπο αυτόν δεν είναι ούτε θεσμοθετημένη ούτε ιδιαίτερα διαδεδομένη, όπως είναι διεθνώς, και περιορίζεται συνήθως στη χρηματοδότηση από συγγενικά πρόσωπα. Ωστόσο, τα επόμενα χρόνια αναμένεται να επεκταθεί και στην Ελλάδα η χρηματοδότηση από ιδιώτες επενδυτές.

## 4.1.3 Εξωτερικές πηγές και μορφές χρηματοδότησης

Στη συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε τις μορφές χρηματοδότησης οι οποίες προέρχονται από εξωτερικές πηγές:

- τραπεζικός δανεισμός
- κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital)

9. Συγγενείς και φίλοι δανείζουν στον επιχειρηματία κεφάλαια που του λείπουν με τη μορφή συνήθως άτοκου δανεισμού. Ο επιχειρηματίας αποπληρώνει σταδιακά και με δόσεις τα κεφάλαια που δανείστηκε. Όλη αυτή η διαδικασία στηρίζεται στις σχέσεις εμπιστοσύνης του επιχειρηματία με το περιβάλλον του και, ουσιαστικά, πολλές φορές μοιάζει με «αυτοχρηματοδότηση».

- χρηματοδοτική μίσθωση (leasing)
- επιδοτήσεις.

### Τραπεζικός Δανεισμός

Ο δανεισμός κεφαλαίων από κάποια τράπεζα είναι η πιο συνηθισμένη μορφή χρηματοδότησης. Δαπάνες που μπορεί να καλυφθούν μέσω τραπεζικού δανεισμού αφορούν την απόκτηση επαγγελματικού χώρου, επαγγελματικού εξοπλισμού κ.λπ. Παρά το γεγονός ότι ο έντονος ανταγωνισμός έχει οδηγήσει τις τράπεζες στην δημιουργία ευέλικτων και χαμηλότοκων δανειακών προϊόντων, αυτός ο τρόπος χρηματοδότησης εξακολουθεί να βασίζεται στη λογική των εξασφαλίσεων/εγγυήσεων για την αποπληρωμή του δανείου.

Πολλοί επιχειρηματίες πιστεύουν ότι οι τράπεζες δανειζουν χρήματα σε εγχειρήματα που δεν έχουν αποφέρει ακόμη ούτε ένα ευρώ. Κάνουν μεγάλο λάθος. Οι περισσότερες τράπεζες απορρίπτουν τις αιτήσεις δανείων υποψήφιων επιχειρηματιών εκτός εάν:

- Ένας πλούσιος συγγενής ή φίλος εγγυηθεί την εξόφληση του δανείου υπογράφοντας ως τριτεγγυητής.
- Ο επιχειρηματίας προσφέρει ως εγγύηση για την εξόφληση του δανείου προσωπικά περιουσιακά στοιχεία, όπως π.χ. ένα σπίτι.
- Ο επιχειρηματίας χρειάζεται το δάνειο για να κατασκευάσει ένα κτίριο, το οποίο στην περίπτωση αποτυχίας θα περάσει στην κατοχή της τράπεζας.

Οι τράπεζες παραχωρούν δύο είδη δανείων σε επιχειρηματίες, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα δάνεια. Οι διαφορές τους είναι οι εξής:

**α) Βραχυπρόθεσμα Δάνεια / Δάνεια για Κεφάλαια Κίνησης:** Πρόκειται για χρηματοδοτήσεις οι οποίες χορηγούνται προς επιχειρήσεις και σκοπό έχουν να καλύψουν λειτουργικά έξοδα και δαπάνες της. Καλύπτουν δηλαδή τα κενά που αφήνει ο συναλλακτικός τους κύκλος. Ουσιαστικά, αποσκοπούν στη βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης και είναι από τη φύση τους μικρής διάρκειας.

Τα δάνεια κεφαλαίου κινήσεως μπορούν να έχουν είτε τη μορφή του «παγίου ορίου» είτε τη μορφή του «εφάπαξ ορίου».

Τα πιστωτικά ιδρύματα προσφέρουν σήμερα ολοκληρωμένα πακέτα για την κάλυψη των αναγκών ρευστότητας των μικρών εμπορικών επιχειρήσεων ή των ελεύθερων επαγγελματιών. Τέτοια προϊόντα είναι τα *ανοιχτά ή ανακυκλούμενα δάνεια* και οι *αλληλόχρεοι λογαριασμοί*. Στα ανοιχτά δάνεια οι τράπεζες δίνουν ένα πιστωτικό όριο στον πελάτη τους μέχρι το οποίο μπορεί να δανείζεται. Ο δανειολήπτης μπορεί, αν θέλει, να εξοφλήσει μέρος ή το σύνολο της οφειλής του, ενώ μπορεί να επαναδανείζεται όταν έχει ανάγκη μέχρι το όριο που του έχει χορηγηθεί, χωρίς να απαιτείται να επιστρέφει σε συγκεκριμένο διάστημα το κεφάλαιο που χρησιμοποίησε, με μοναδική δέσμευση την καταβολή των τόκων στην περίοδο που εκτοκίζει.

**(β) Μακροπρόθεσμα Δάνεια:** Πρόκειται για δάνεια που χορηγούνται προς επιχειρήσεις και σκοπό έχουν να καλύψουν τις ανάγκες απόκτησης εγκαταστά-



σεων και κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Έχουν πάντοτε τη μορφή του εφάπαξ, καταβάλλονται και εξοφλούνται με βάση συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και προϋποθέσεις και η διάρκειά τους μπορεί να φθάσει έως και 30 χρόνια, ανάλογα με το είδος της επένδυσης.

Το επιτόκιο των δανείων αυτών είναι συνήθως χαμηλότερο από το αντίστοιχο επιτόκιο των δανείων κεφαλαίου κίνησης λόγω ακριβώς της μεγαλύτερης διάρκειας αποπληρωμής τους.

Χωρίζονται σε **δάνεια για την απόκτηση επαγγελματικής στέγης** και σε **δάνεια αγοράς πάγιου εξοπλισμού**.

### **Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Venture Capital)**

Τα κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών προσφέρονται από επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να επενδύσουν σε νέες μικρές επιχειρήσεις με πρωτότυπα επιχειρηματικά εγχειρήματα, για τις οποίες υπάρχει η εκτίμηση ότι η μελλοντική τους πορεία θα είναι ανοδική και κερδοφόρα με εκρηκτικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Οι εταιρείες Venture Capital χρηματοδοτούν τις επιχειρήσεις – πελάτες τους με αντάλλαγμα την απόκτηση ενός ποσοστού των μετοχών τους. Το ποσοστό αυτό ποικίλλει ανάλογα με το ύψος της χρηματοδότησης και το μέγεθος της χρηματοδοτούμενης εμπορικής επιχείρησης κυμαίνεται περίπου στα επίπεδα του 30%. Η χρονική διάρκεια της επένδυσης κυμαίνεται συνήθως μεταξύ 3 και 7 ετών.

Ο επενδυτικός κίνδυνος είναι υψηλός και οι τοποθετήσεις έχουν μακροπρόθεσμη χρονική διάρκεια. Η εν λόγω έννοια της επένδυσης ουσιαστικά αφορά χρηματοδότηση χωρίς εξασφαλίσεις και επομένως χωρίς καμία διασφάλιση για την ανάληψη του κινδύνου. Οι επιχειρήσεις που χρηματοδοτούνται είναι συνήθως δυναμικές, με καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες και επιχειρηματικά σχέδια που υπόσχονται υψηλές αποδόσεις, ικανές να ανταμείψουν τις εταιρείες Venture Capital για το ρίσκο που αναλαμβάνουν. Η συνεργασία των εταιρειών Venture Capital *δεν περιορίζεται μόνο στην παροχή κεφαλαίων* αλλά παρέχεται επίσης βοήθεια και σε ό,τι αφορά την *διοίκηση*, το *marketing*, την *στελέχωση* και το *στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης*. Σημαντικές επίσης για την χρηματοδοτούμενη εμπορική επιχείρηση είναι οι σχέσεις της εταιρείας Venture Capital με άλλες επιχειρήσεις της αγοράς που μπορεί να χρησιμεύσουν στην σύναψη συνεργασιών ή στην επίτευξη συμφωνιών.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της χρηματοδότησης μέσω Venture Capital είναι ότι *η επιχείρηση δεν υποχρεούται στην παροχή εγγυήσεων* για το κεφάλαιο που της παρέχεται. Έτσι, ακόμα και σε περίπτωση αποτυχίας επιχείρησης, η εταιρεία Venture Capital δεν διεκδικεί επιστροφή των χρημάτων που επένδυσε στην επιχείρηση, εφόσον φυσικά τηρήθηκαν οι όροι της συμφωνίας μεταξύ των δύο πλευρών.

### **Παράδειγμα 4:**

Η αλυσίδα καταστημάτων **Coffeeway** αποτελεί παράδειγμα επιχείρησης που αναπτύχθηκε με κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών.



Στόχος της δημιουργίας του ήταν η αναβίωση και ο εκσυγχρονισμός του παραδοσιακού καφεκοπτείου. Από την αρχή της λειτουργίας του, το **Coffeeway** κατάφερε να δημιουργήσει νέες τάσεις στην κατανάλωση του καφέ με την εισαγωγή στην ελληνική αγορά αρωματικών καφέδων φίλτρου διαφόρων ποικιλιών και γεωγραφικής προέλευσης, και τη δημιουργία νέων χαρμανιών. Σύντομα, τα **Coffeeway** έκαναν την εμφάνισή τους σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας.

### **Πρόσθετες πληροφορίες**

Στην Ελλάδα υπάρχουν 22 ενεργές εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων (venture capital firms), τα οποία είναι μέλη της Ένωσης Ελληνικών Εταιρειών Επιχειρηματικών Κεφαλαίων. Η λίστα και τα στοιχεία επικοινωνίας των μελών διατίθενται στην ιστοσελίδα: <http://www.hvca.gr/melh.html>.

### **Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing)**

Η Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing) είναι ένας ολοκληρωμένος χρηματοδοτικός μηχανισμός που δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει ή να επεκτείνει τον παραγωγικό εξοπλισμό της χωρίς να διαθέσει τα δικά της κεφάλαια. Τα απαιτούμενα κεφάλαια διατίθενται από την εταιρεία leasing η οποία αγοράζει τον εξοπλισμό σύμφωνα με τις οδηγίες της επιχείρησης. Στη συνέχεια εκμισθώνει τον εξοπλισμό αυτόν στην επιχείρηση για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και για συγκεκριμένο μίσθωμα. Με την λήξη της σύμβασης, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αγοράσει τον εξοπλισμό καταβάλλοντας ένα μικρό ποσό το οποίο δεν μπορεί να υπερβαίνει το 5% της αξίας του εξοπλισμού. Μπορεί, εναλλακτικά, να επιστρέψει τον εξοπλισμό στην leasing ή να συνεχίσει τη μίσθωση.

Οι δόσεις της μίσθωσης καταβάλλονται μηνιαία, ανά τρίμηνο ή ανά εξάμηνο. Το επιτόκιο για τον υπολογισμό των δόσεων είναι λίγο πιο υψηλό από το αντίστοιχο επιτόκιο δανεισμού. Η επιχείρηση θα κληθεί επίσης να καταβάλει εφάπαξ και ένα ποσό σε ποσοστό επί της αξίας της επένδυσης για το διαχειριστικό κόστος. Η περίοδος αποπληρωμής ποικίλει από 3 έως και 5 χρόνια, η δε χρηματοδότηση μπορεί να φτάσει μέχρι και το 100% της αξίας του εξοπλισμού.

Ως μορφή χρηματοδότησης παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα, ιδιαίτερα για τις νέες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα η επιχείρηση:

- δεν χρειάζεται να καταβάλει αμέσως τα ποσά που απαιτούνται για την αγορά του αναγκαίου εξοπλισμού, γεγονός ουσιώδες για νέες και μικρές επιχειρήσεις με μικρή ρευστότητα.
- δεν αναγκάζεται να καταφύγει σε υπέρμετρο δανεισμό.
- έχει την επιλογή, μετά το πέρας της μίσθωσης, να αγοράσει τον εξοπλισμό, να τερματίσει ή να ανανεώσει τη σύμβαση,
- απαλλάσσεται από το φόρο για τον εξοπλισμό που μισθώνει, αφού το σύνολο των δόσεων αναγνωρίζεται σαν λειτουργική δαπάνη,

- εμφανίζει καλύτερη εικόνα στις οικονομικές της καταστάσεις, καθώς δεν επηρεάζονται αρνητικά ορισμένοι χρηματοοικονομικοί δείκτες,
- δεν χρειάζεται να παράσχει μεγάλες εγγυήσεις, όπως συμβαίνει με τον τραπεζικό δανεισμό, διότι οι διαδικασίες είναι απλούστερες και ταχύτερες.

## Επιδοτήσεις

### Τι είναι επιδότηση

**Επιδότηση** είναι το ποσό χρημάτων που χορηγείται σε μια επιχείρηση αφού ακολουθηθεί η σχετική διαδικασία υποβολής αίτησης. Δεν καταβάλλονται τόκοι και, συνθήκως, δεν υπάρχει απαίτηση για πληρωμή των χορηγούμενων κεφαλαίων, με την προϋπόθεση ότι έχουν εκπληρωθεί οι όροι της επιχορήγησης. Σε αρκετές περιπτώσεις, για τη λήψη της επιχορήγησης προϋποτίθεται η ταυτόχρονη συμμετοχή του επιχειρηματία στην επένδυση με κάποια ίδια κεφάλαια. Οι επιχορηγήσεις χορηγούνται από κρατικούς φορείς και φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, από την Ευρωπαϊκή Ένωση και από άλλους οργανισμούς. Η υποβολή και έγκριση της αίτησης, καθώς επίσης και οι διαδικασίες διάθεσης της επιχορήγησης, απαιτούν αρκετό χρόνο και προσπάθεια, στοιχεία που πρέπει να συνυπολογιστούν ως «κόστος» για την επιχείρηση.

Μια επιχείρηση μπορεί να ανατρέξει σε δύο κατηγορίες επιδοτήσεων:

- **Επιδοτήσεις από εθνικούς πόρους.**
- **Επιδοτήσεις από εθνικούς/ευρωπαϊκούς πόρους.**  
Το καθεστώς των **εθνικών επιδοτήσεων** προβλέπει 5 είδη επιδοτήσεων:
  - **Λήψη επιχορήγησης:** Αφορά στην κάλυψη από το Δημόσιο τμήματος της επλέξιμης επένδυσης.
  - **Λήψη επιδότησης χρηματοδοτικής μίσθωσης (Leasing):** Αφορά στην κάλυψη από το Δημόσιο τμήματος των καταβαλλόμενων δόσεων leasing που αφορά την απόκτηση μηχανολογικού εξοπλισμού, όπου η μέγιστη διάρκειά της δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 5 έτη.
  - **Φορολογική απαλλαγή:** Αφορά την απαλλαγή από την καταβολή φόρου εισοδήματος μη διανεμόμενων κερδών από το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που ενέχουν υλοποίηση επενδυτικού σχεδίου ή απόκτηση μηχανολογικού εξοπλισμού μέσω leasing για την πρώτη 10ετία από την πραγματοποίηση της επένδυσης. Ειδικότερα, για τις δαπάνες έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης προβλέπονται ειδικές φορολογικές απαλλαγές. Ο Κρατικός Προϋπολογισμός για το 2014 προβλέπει (σελ. 103) ότι εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων οι δαπάνες επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας κατά το χρόνο της πραγματοποίησής τους, προσαυξημένες κατά ποσοστό 30% (αναλύεται περαιτέρω στην υπο-ενότητα 3.3.1).
  - **Επιδότηση κόστους δημιουργούμενων θέσεων εργασίας:** Αφορά την κάλυψη, για μία διετία, τμήματος των μισθολογικών εξόδων για τις δημιουργούμενες θέσεις εργασίας που εντάσσονται στο επενδυτικό σχέδιο και αφορούν την πρώτη 2ετία από την ολοκλήρωση της επένδυσης.

■ **Επιδότηση Επιτοκίου:** Το δάνειο είναι έντοκο από την ημερομηνία εκταμίευσης. Το επιτόκιο της δανειακής σύμβασης είναι σταθερό ή κυμαινόμενο για όλη τη διάρκειά της. Το μειωμένο επιτόκιο εκτοκισμού του δανείου λογίζεται ως επιδότηση επιτοκίου και συνιστά κρατική ενίσχυση ήσσονος σημασίας (de minimis), σύμφωνα με τον Κανονισμό ΕΚ 1998/2006 για την εφαρμογή των άρθρων 87 και 88 της συνθήκης ήσσονος σημασίας. Η επιδότηση επιτοκίου αφορά το μέρος του δανειακού κεφαλαίου.

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

- **Επιχειρησιακά Προγράμματα**
- **Κοινοτικές Πρωτοβουλίες.**

Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται τα βασικά προγράμματα ενίσχυσης της καινοτομίας.

## **Υποενότητα 2: Δυνατότητες χρηματοδότησης - προγράμματα ενίσχυσης της καινοτομίας**

Στην συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε:

- εθνικά προγράμματα και πρωτοβουλίες χρηματοδότησης δραστηριοτήτων καινοτομίας σε επιχειρήσεις
- ευρωπαϊκά και συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα και πρωτοβουλίες χρηματοδότησης δραστηριοτήτων καινοτομίας σε επιχειρήσεις.

### **4.2.1 Εθνικά προγράμματα - πρωτοβουλίες**

#### **Επενδυτικός Νόμος 4146/2013**

Ο νέος Επενδυτικός Νόμος εντάσσεται μέσα στο συνολικό πλαίσιο των πρωτοβουλιών της χώρας για την αναθέρμανση της οικονομίας και περιλαμβάνει επιπλέον δράσεις για την ενίσχυση της εξωστρέφειας, την προώθηση της νέας και νεανικής καινοτομικής επιχειρηματικότητας, την αξιοποίηση νέων επενδυτικών εργαλείων και την ενίσχυση της ρευστότητας.

Κύριοι στόχοι του νέου Επενδυτικού Νόμου είναι οι ακόλουθοι:

- η υγιής επιχειρηματικότητα και οι βιώσιμες θέσεις εργασίας
- η άμβλυση των οικονομικών ανισοτήτων μεταξύ των περιφερειών
- η **ενθάρρυνση της καινοτομίας και των επενδύσεων υψηλής απόδοσης**
- η συμμετοχή της νέας γενιάς στην επιχειρηματικότητα.

#### **Βασικά χαρακτηριστικά του Επενδυτικού Νόμου 4146/2013:**

Είδος Ενίσχυσης: επιχορήγηση, φορολογικές απαλλαγές, leasing, ευνοϊκά δάνεια.

Οφελούμενοι: Επιχειρήσεις όλων των μεγεθών (με ορισμένες κλαδικές εξαιρέσεις).

Φορέας Διαχείρισης: Περιφέρειες για επενδύσεις μέχρι €3 εκατ. και Υπουργείο Ανάπτυξης για άνω των €3 εκατ.

Προϋπολογισμός: Αναπροσαρμόζεται ετησίως [Προϋπολογισμός 2013: 1.4 δις Ευρώ]

Ελάχιστο ύψος επενδυτικού σχεδίου:

- Για μεγάλες επιχειρήσεις 1.000.000 €
- Για μεσαίες επιχειρήσεις 500.000 €
- Για μικρές επιχειρήσεις 300.000 €
- Για πολύ μικρές επιχειρήσεις 200.000 €.

Περίοδος Ισχύος: Συνεχώς Ανοικτό – με συγκεκριμένες ημερομηνίες αξιολόγησης προτάσεων (cut-off dates). Η τελευταία προθεσμία ήταν 28/2/2014. Αναμένεται η ανακοίνωση της επόμενης.

---

Προβλέπονται τα ακόλουθα είδη ενισχύσεων:

α. **Φορολογική απαλλαγή.** Απαλλαγή από 8 έως 10 χρόνια από την καταβολή φόρου εισοδήματος επί των πραγματοποιούμενων προ φόρων κερδών, τα οποία προκύπτουν με βάση τη φορολογική νομοθεσία, από το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το ποσό της φορολογικής απαλλαγής συνιστά ισόποσο αφορολόγητο αποθεματικό.

β. **Επιχορήγηση.** Δωρεάν παροχή χρηματικού ποσού από το Δημόσιο για την κάλυψη τμήματος των ενισχυόμενων δαπανών του επενδυτικού σχεδίου. Το ύψος της επιχορήγησης εξαρτάται από την γεωγραφική περιφέρεια του τόπου υλοποίησης της επένδυσης και το μέγεθος της επιχείρησης, και κυμαίνεται από 15-50%. Οι ΜΜΕ ευνοούνται.

γ. **Επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing).** Κάλυψη από το Δημόσιο τμήματος των καταβαλλόμενων δόσεων χρηματοδοτικής μίσθωσης, που συνάπτεται για την απόκτηση νέου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού

δ. **Ευνοϊκά δάνεια μέσω του ΕΤΕΑΝ.** Χρηματοδότηση του ποσού που προβλέπεται να καλυφθεί με τραπεζικό δανεισμό με δάνεια χαμηλού κόστους, από τις τράπεζες που συνεργάζονται με το ΕΤΕΑΝ.

Όλες οι ενισχύσεις συνυπολογίζονται για τον καθορισμό του συνολικού ποσοστού ενίσχυσης που χορηγείται στο επενδυτικό σχέδιο.

Οι κατηγορίες επενδύσεων όπως προβλέπονται από το Νόμο είναι οι εξής (μία εκ των οποίων αφορά στην ενίσχυση δραστηριοτήτων τεχνολογικής ανάπτυξης και καινοτομίας):

Κατηγορίες Επενδύσεων	Δικαιούχοι	Σύντομη Περιγραφή (τι προβλέπεται)
<b>Γενική Επιχειρηματικότητα</b>	Όλες οι επιχειρήσεις	Φοροαπαλλαγές κλιμακούμενες έως και 10 χρόνια, μέχρι το 100% του ανώτατου επιτρεπόμενου ύψους ενίσχυσης.
<b>Περιφερειακή Συνοχή</b>	Επενδυτές με σχέδια που καλύπτουν τοπικές ανάγκες ή αξιοποιούν τοπικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.	Όλα τα είδη των ενισχύσεων. Το ποσοστό επιχορήγησης και επιδότησης leasing μπορεί να φτάσει μέχρι και το 70% του ανώτατου επιτρεπόμενου ύψους ενίσχυσης. Για τις νέες επιχειρήσεις, το παραπάνω ποσοστό προσαυξάνεται κατά 10%.
<b>Τεχνολογική Ανάπτυξη</b>	Επιχειρήσεις που σχεδιάζουν να επενδύσουν στην καινοτομία και να εκσυγχρονίσουν τεχνολογικά την επιχείρησή τους.	Όλα τα είδη των ενισχύσεων. Το ποσοστό επιχορήγησης και επιδότησης leasing μπορεί να φτάσει μέχρι και το 80% του ανώτατου επιτρεπόμενου ύψους ενίσχυσης.
<b>Νεανική Επιχειρηματικότητα</b>	Επιχειρήσεις νέων (20 μέχρι 40 ετών).	Ενίσχυση για το σύνολο σχεδόν των δαπανών (και των λειτουργικών) για 5 χρόνια από την έναρξη λειτουργίας. Η συνολική ενίσχυση μπορεί να φτάσει μέχρι 1.000.000 ευρώ.
<b>Μεγάλα Επενδυτικά Σχέδια</b>	Επενδυτές με σχέδια ύψους τουλάχιστον 50.000.000 ευρώ.	Όλα τα είδη των ενισχύσεων μεμονωμένα ή συνδυαστικά. Το ύψος της ενίσχυσης μειώνεται όσο αυξάνει το ύψος της επένδυσης. Η επιχορήγηση-επιδότηση δεν μπορεί να ξεπερνά το 60% της συνολικής ενίσχυσης.

<b>Ολοκληρωμένα Πολυετή Επενδυτικά Σχέδια</b>	Επιχειρηματίες με σχέδια υλοποίησης ολοκληρωμένων πολυετών (2-5 έτη) σχεδίων επιχειρήσεων, για τις οποίες έχει παρέλθει τουλάχιστον πενταετία από τη σύστασή τους, άνω των 2.000.000 ευρώ. Στόχος είναι ο τεχνολογικός, διοικητικός, οργανωτικός, και επιχειρησιακός εκσυγχρονισμός.	Φοροαπαλλαγές μέχρι το 100% του ανώτατου επιτρεπόμενου ύψους ενίσχυσης.
<b>Σχέδια Συνέργειας και Δικτύωσης (Clustering)</b>	Επιχειρηματικά σχήματα συνέργειας και δικτύωσης 10 τουλάχιστον επιχειρήσεων σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη και 5 στην υπόλοιπη Ελλάδα, υπό μορφή κοινοπραξίας.	Προβλέπει τη δυνατότητα παροχής κάθε είδους ενίσχυσης.

Η αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου εξαρτάται από συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά τα οποία συμβαδίζουν με την αναπτυξιακή στρατηγική της χώρας, όπως η αξιοποίηση περιφερειακών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, η ενσωμάτωση υψηλής τεχνολογίας, η δημιουργία υποδομών εξοικονόμησης ενέργειας και διατήρησης των φυσικών πόρων καθώς και η ανάπτυξη παραγωγικών επενδύσεων.

#### **Περισσότερες πληροφορίες**

Διατίθενται μέσα από την ιστοσελίδα του Υπουργείου Ανάπτυξης [http://www.mindev.gov.gr/?page\\_id=3739](http://www.mindev.gov.gr/?page_id=3739) και τον ειδικό δικτυακό τόπο του Υπουργείου για τις ενισχύσεις επενδυτικών σχεδίων και την εγκατάσταση – λειτουργία επιχειρήσεων <http://www.ependyseis.gr/>.

### **Έμμεσες επιχορηγήσεις μέσω φορολογικών ελαφρύνσεων**

#### **1) Φορολογικές ελαφρύνσεις για δαπάνες E&A**

Βάσει του υπάρχοντος θεσμικού πλαισίου, εκπίπτουν από τη φορολογία των επιχειρήσεων οι δαπάνες επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας κατά το χρόνο της πραγματοποίησής τους, προσαυξημένες κατά ποσοστό 30%. Η ΓΓΕΤ είναι ο υπεύθυνος φορέας πιστοποίησης των δαπανών αυτών και βάσει συγκεκριμένης διαδικασίας χορηγεί βεβαιώσεις στις επιχειρήσεις για τις δαπάνες αυτές για

φορολογική χρήση. Η επέκταση του νόμου φορολογικών κινήτρων για δαπάνες επιχειρήσεων σε ETA έχει επιτευχθεί μέχρι και το 2015.

Συγκεκριμένα, ο **Κρατικός Προϋπολογισμός για το 2014**, προβλέπει (σελ. 103) ότι **εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων οι δαπάνες επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας κατά το χρόνο της πραγματοποίησής τους, προσαυξημένες κατά ποσοστό 30%**. Ειδικά οι δαπάνες που αφορούν πάγιο εξοπλισμό, προκειμένου να προσαυξηθούν, κατανέμονται ισόποσα σε 3 έτη. Δικαιούχοι των παραπάνω εκπτώσεων είναι ΑΕ, ΕΠΕ και λοιπά νομικά πρόσωπα της παρ. 1 του άρθρου 101 του ΚΦΕ (βλ. ΚΦΕ (άρθρο 31, παρ. 1, περ. ια). Η **διάρκεια χορήγησης είναι απεριόριστη**.

Με Σχέδιο Νόμου που κατατέθηκε στην Βουλή (και τέθηκε σε Διαβούλευση) στα τέλη του 2013, εξειδικεύεται η ευνοϊκή μεταχείριση των δαπανών αυτού του τύπου. Συγκεκριμένα, στο Σχέδιο Νόμου για την «Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία» ορίζεται (Άρθρο 21 – Παροχή κινήτρων για τις δραστηριότητες Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και την Καινοτομία) ότι στους **Ερευνητικούς Φορείς, τις Επιχειρήσεις και τους Λοιπούς Φορείς παρέχονται φορολογικά και άλλα κίνητρα με την μορφή, μεταξύ άλλων, φορολογικών και ασφαλιστικών ελαφρύνσεων, εκπτώσεων και ενισχύσεων για τις επιλέξιμες δαπάνες E&A**.

Το καθαρό εισόδημα των Επιχειρήσεων που προέρχεται από την ανάπτυξη Ερευνητικής δραστηριότητας εξουρίζεται λογιστικώς με έκπτωση από τα ακαθάριστα έσοδα, όπως αυτά ορίζονται με τις διατάξεις περί φορολογίας εισοδήματος, των επιλέξιμων δαπανών E&A, προσαυξημένων κατά ποσοστό τριάντα τοις εκατό (30%).

Ως επιλέξιμες εν γένει δαπάνες ETA αναγνωρίζονται όσες αφορούν:

- Μελέτη και εκπόνηση πρωτότυπων εργασιών, που έχουν σκοπό την προαγωγή της επιστημονικής γνώσης.
- Μελέτη και εκπόνηση συστηματικών εργασιών που βασίζονται σε υπάρχουσες γνώσεις με σκοπό την προεργασία για την παραγωγή νέων υλικών, προϊόντων ή διατάξεων (συσκευών, μηχανών, κατασκευών κ.λπ.), την κατάρτιση νέων διαδικασιών συστημάτων ή υπηρεσιών ή την ουσιαστική βελτίωση αυτών που υπάρχουν για συγκεκριμένες εφαρμογές (τεχνολογικές έρευνες).
- Κατάθεση αιτήσεων για χορήγηση διπλώματος ευρεσιτεχνίας στην Ελλάδα και το εξωτερικό.
- Εκτέλεση κατασκευαστικών μελετών (Engineering) για το τελικό προϊόν και την τελική διαμόρφωση του προϊόντος, ώστε να είναι εμπορεύσιμο.
- Δοκιμαστική κατασκευή μικρής σειράς πρωτοτύπων.
- Εκτέλεση βιομηχανικών σχεδίων (Industrial Design).
- Σύνταξη τεχνικών προδιαγραφών (για εξαρτήματα, υλικά) και προτύπων προδιαγραφών προϊόντων και μεθόδων εξέτασης και ελέγχου αυτών.
- Οριστική διαμόρφωση του νέου εξοπλισμού, εργαλείων και των προδιαγραφών ελέγχου ποιότητας και παραγωγής.



- Επένδυση στην εφαρμογή έρευνας και επιδοτήσεις για την εκπαίδευση και επιμόρφωση υπαλλήλων.
- Υλοποίηση έργων επίδειξης (Demonstration Projects), εφόσον αυτά συνδυάζονται με δοκιμαστική εφαρμογή νέου προϊόντος ή μεθόδου παραγωγής.
- Εκτέλεση μελετών αγοράς και εμπορίας (Marketing) νέων προϊόντων μιας ερευνητικής μονάδας Ερευνητικών Φορέων, Επιχειρήσεων και Λοιπών Φορέων.
- Εξοπλισμός εργαστηριακής υποδομής και εγκαταστάσεων ημιβιομηχανικών δοκιμών.
- Αμοιβές προσωπικού κάθε κατηγορίας (ερευνητικό, τεχνικό, διοικητικό, έκτακτο), που απασχολούνται στην εκτέλεση του ερευνητικού έργου κατά το χρόνο διάρκειάς του.
- Μετακινήσεις του ερευνητικού προσωπικού στην ημεδαπή ή την αλλοδαπή για συνεργασία με εργαστήρια, για συγκέντρωση πληροφοριών, ανακοίνωση αποτελεσμάτων σχετικών με ερευνητικό έργο που εκτελείται, εκτελέστηκε ή σχεδιάζεται για να εκτελεστεί, συμμετοχή σε σεμινάρια, συνέδρια, επιστημονικές συναντήσεις.
- Αναλώσιμα διάφορα (όπως π.χ. χημικά αντιδραστήρια, μικροεξαρτήματα και όργανα μιας χρήσης ή μικρού αριθμού χρήσεων).
- Ανάθεση σε ερευνητικά εργαστήρια του Δημόσιου τομέα ερευνητικού έργου (ή τμήματος) με Προγραμματική Συμφωνία.

Ενδεικτικά, για τα έτη 2009 και 2010 οι αριθμοί βεβαιώσεων δαπανών Ε&Α που χορηγήθηκαν από τη ΓΓΕΤ είναι οι εξής:

- 2009: διεκπεραιώθηκαν 26 βεβαιώσεις συνολικού ποσού 44.409.338,73€.
- 2010: διεκπεραιώθηκαν 24 βεβαιώσεις συνολικού ποσού 41.367.601,46€.

## **2) Αφορολόγητα κέρδη για προϊόντα που παράγονται μέσω αξιοποίησης πατέντας**

Βάσει του νόμου για τις ευρεσιτεχνίες (Ν. 3842/10, άρθρο 71, ΦΕΚ Α΄58/23.4.2010), εκπίπτουν από τη φορολογία τα κέρδη της επιχείρησης από την πώληση προϊόντων παραγωγής της (για την οποία παραγωγή χρησιμοποιήθηκε ευρεσιτεχνία διεθνώς αναγνωρισμένη στο όνομα της ίδιας επιχείρησης, που αναπτύχθηκε από την ίδια), και απαλλάσσονται από το φόρο εισοδήματος για τρεις συνεχόμενες χρήσεις, αρχής γενομένης από τη χρήση μέσα στην οποία πραγματοποιήθηκαν για πρώτη φορά έσοδα από την πώληση των πιο πάνω προϊόντων. Η απαλλαγή χορηγείται και όταν τα προϊόντα παράγονται σε εγκαταστάσεις τρίτων. Το 2012 κατατέθηκαν δύο σχετικά αιτήματα στη ΓΓΕΤ.

### **Περισσότερες πληροφορίες**

Διατίθενται από τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ), η οποία είναι αρμόδια αρχή για την πιστοποίηση των δαπανών ΕΤΑΚ από επιχειρήσεις καθώς και την βεβαίωση παραγωγής προϊόντων μέσω αξιοποίησης πατέντας.

Ιστοσελίδα ΓΓΕΤ: <http://www.gsrt.gr>

**Πηγές – πρόσθετη βιβλιογραφία:**

- «Φορολογικές εκπτώσεις δαπανών επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας των επιχειρήσεων», Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ).
- Σχέδιο νόμου για την «Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία» (Δεκέμβριος 2013), Άρθρο 21 – Παροχή κινήτρων για τις δραστηριότητες Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και την Καινοτομία.
- ΓΓΕΤ (2012), Έκθεση Πεπραγμένων της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας για το 2012.
- ΓΓΕΤ (2012), «Οι φορολογικές εκπτώσεις δαπανών επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας των επιχειρήσεων».

**Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ETEAN)**

Το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ETEAN ΑΕ) είναι πρωτοποριακό εταιρικό σχήμα δημοσίου συμφέροντος και αποτελεί αναπτυξιακού χαρακτήρα θεσμό, συμπληρωματικό του εγχώριου χρηματοπιστωτικού συστήματος, για την ενίσχυση των μεσαίων, μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας & Ανάπτυξης, ΕΤΕΑΝ ΑΕ, καθολικό διάδοχο σχήμα της ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ, συστάθηκε με τον Νόμο 3912/2011 (ΦΕΚ Α΄ 17/17.2.2011), με αρχικό μετοχικό κεφάλαιο Ευρώ 1,7 δις (Ευρώ 1,5 δις ομόλογα του Ελληνικού Δημοσίου και περίπου Ευρώ 213 εκατ. σε μετρητά.)

Η ίδρυση της ΕΤΕΑΝ ΑΕ ανατρέχει στο 2003, όταν ιδρύθηκε το Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΜΕ Α.Ε), μία ανώνυμη εταιρία του Ελληνικού Δημοσίου με σκοπό τη διευκόλυνση της πρόσβασης των ΜΜΕ στην χρηματοπιστωτική αγορά, και μετοχικό κεφάλαιο (€ 240.000.000) συγχρηματοδοτούμενο από την Ε.Ε./ΕΤΠΑ (67%) και το Ελληνικό Δημόσιο (33%). Το ΤΕΜΠΜΕ επιτέλεσε ένα υψηλής προστιθέμενης αξίας διαμεσολαβητικό έργο, καθώς επέτρεψε την πρόσβαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην τραπεζική χρηματοδότηση αναλαμβάνοντας μέρος του κινδύνου που δεν αναλάμβαναν οι τράπεζες.

Σήμερα η ΕΤΕΑΝ ΑΕ, έχει κατακτήσει ένα διευρυμένο μερίδιο στην διαμεσολάβηση χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρέχοντας πλέον, εκτός από την εγγύησή της, και άλλα σύγχρονα χρηματοοικονομικά προϊόντα, μέσω της δημιουργίας ταμείων ειδικού σκοπού από τα οποία εξασφαλίζονται χρηματοδοτήσεις χαμηλού κόστους.

Το ΕΤΕΑΝ έχει συστήσει τέσσερα Ταμεία συγκεκριμένου σκοπού, εκ των οποίων το Ταμείο Επιχειρηματικότητας (ΤΕΠΙΧ) αποσκοπεί στη χρηματοδότηση Προγραμμάτων και Δράσεων με στόχο την ενίσχυση των οικονομικά βιώσιμων Μεσαίων, Μικρών και πολύ Μικρών Επιχειρήσεων. Απευθύνεται σε επιχειρήσεις κάθε νομικής μορφής, που βρίσκονται σε οποιοδήποτε στάδιο λειτουργίας (υφιστάμενες, νεοφυείς και υπό σύσταση).

Οι Δράσεις του Ταμείου στοχεύουν στην κάλυψη των εξόδων ίδρυσης ή/και ανάπτυξης των επιχειρήσεων, την υλοποίηση επενδύσεων, την κάλυψη αναγκών

ρευστότητας, την ενίσχυση εξωστρέφειας και τη **δημιουργία νέων ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών**.

Το Ταμείο Επιχειρηματικότητας χρηματοδοτεί τις παρακάτω τρέχουσες δράσεις οι οποίες (μεταξύ άλλων) ενισχύουν τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών:

- **«Επιχειρηματική Επανεκκίνηση»:** Η Δράση συνολικού προϋπολογισμού €550 εκ. αφορά χρηματοδότηση επενδυτικών σχεδίων και χορήγηση κεφαλαίων κίνησης.
- **«Ταμείο Εγγυοδοσίας»:** Το Ταμείο δραστηριοποιείται στην παροχή εγγυήσεων σε δάνεια βιώσιμων επενδυτικών σχεδίων και σχεδίων επιχειρηματικής ανάπτυξης, στα οποία περιλαμβάνονται κεφάλαια κίνησης και προκαταβολές έναντι επιχορήγησης εγκεκριμένων προγραμμάτων του ΕΣΠΑ.

Η διαδικασία υποβολής των αιτημάτων για κάθε Πρόγραμμα/Δράση, πραγματοποιείται μέσω των συνεργαζόμενων Τραπεζών.

#### Επισκόπηση δράσης «Επιχειρηματική Επανεκκίνηση»

Η Δράση έχει ως **στόχο** την προώθηση της επιχειρηματικότητας, τη διευκόλυνση της πρόσβασης των επιχειρήσεων στη χρηματοδότηση και την ενίσχυση των επενδύσεων μέσω της παροχής δανείων με ευνοϊκούς όρους.

Επιλέξιμες για χρηματοδότηση είναι οι υφιστάμενες και υπό ίδρυση πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις των επιλέξιμων οικονομικών κλάδων που αναπτύσσουν βιώσιμη επιχειρηματική δράση στην ελληνική επικράτεια.

Τα δάνεια θα παρέχονται με ευνοϊκούς όρους και θα αφορούν:

α) δάνεια επιχειρηματικής ανάπτυξης ειδικού σκοπού (κεφάλαια κίνησης), με εύρος από €10.000 έως €300.000, ανάλογα με τις λειτουργικές ανάγκες της επιχειρήσεως, ενώ η διάρκεια αποπληρωμής τους δεν θα υπερβαίνει τους 48 μήνες.

β) δάνεια που χρηματοδοτούν επενδυτικά σχέδια επιχειρήσεων με εύρος που θα διαμορφώνεται από €10.000 έως €800.000, με διάρκεια 5-12 έτη και δυνατότητα περιόδου χάριτος από 6 μήνες έως 2 έτη, ανάλογα με το χρόνο υλοποίησης της επένδυσης.

Το κόστος των δανείων που θα χορηγηθούν από τη συγκεκριμένη δράση είναι ιδιαίτερα ευνοϊκό για τις επιχειρήσεις καθώς, λόγω της σχέσης συνεπένδυσης μεταξύ Ταμείου και τραπεζών (1:1) και δεδομένου ότι τα κεφάλαια του Ταμείου Επιχειρηματικότητας εισφέρονται άτοκα, η επιτοκιακή επιβάρυνση περιορίζεται στο 50% του κατά περίπτωση ισχύοντος επιτοκίου τραπεζικού δανεισμού της επιχείρησης.

Συνεργαζόμενες Τράπεζες για τη Δράση «ΤΕΠΙΧ - Επιχειρηματική Επανεκκίνηση»:

- Εθνική Τράπεζα Ελλάδος
- Alpha Τράπεζα
- Eurobank

- Νέα Proton Τράπεζα
  - Συνεταιριστική Τράπεζα Δυτικής Μακεδονίας
  - Συνεταιριστική Τράπεζα Ηπείρου
  - Παγκρήτια Συνεταιριστική
  - Συνεταιριστική Τράπεζα Καρδίτσας
  - Τράπεζα Αττικής
  - Τράπεζα Πειραιώς
  - Συνεταιριστική Τράπεζα Χανίων
  - Συνεταιριστική Τράπεζα Θεσσαλίας
  - Probank
  - Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο.
- Προθεσμία υποβολής αιτημάτων: **30/6/2014**
- 

### Επισκόπηση δράσης «Ταμείο Εγγυοδοσίας»

Το Ταμείο Εγγυοδοσίας του Ταμείου Επιχειρηματικότητας (ΤΕ-ΤΕΠΙΧ) παρέχει εγγυήσεις σε επιχειρηματικά δάνεια βιώσιμων επενδυτικών σχεδίων και ώριμων σχεδίων επιχειρηματικής ανάπτυξης στα οποία περιλαμβάνονται κεφάλαια κίνησης και προκαταβολές έναντι επιχορήγησης εγκεκριμένων προγραμμάτων του ΕΣΠΑ.

Το Ταμείο Εγγυοδοσίας, ως μέσο χρηματοοικονομικής τεχνικής, αποτελεί ξεχωριστή χρηματοδοτική μονάδα εντός της ΕΤΕΑΝ Α.Ε. Οι πόροι του ΤΕ-ΤΕΠΙΧ, οι οποίοι θα χρησιμοποιηθούν για την κάλυψη των τελικών καταπτώσεων των εγγυημένων δανείων, προέρχονται από το Ταμείο Επιχειρηματικότητας το οποίο συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και Εθνικούς πόρους.

Επιλέξιμες για την παροχή εγγυήσεων του ΤΕ-ΤΕΠΙΧ είναι οι υφιστάμενες και υπό ίδρυση πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις των επιλέξιμων οικονομικών κλάδων που αναπτύσσουν βιώσιμη επιχειρηματική δράση στην ελληνική επικράτεια.

Οι ενδιαφερόμενοι επιχειρηματίες απευθύνονται στις συνεργαζόμενες Τράπεζες, οι οποίες είναι αρμόδιες για:

- την εξέταση των επενδυτικών και επιχειρηματικών σχεδίων,
- την έγκριση των δανείων και
- την υποβολή των σχετικών αιτημάτων για την παροχή εγγύησης στην ΕΤΕΑΝ ΑΕ με πόρους του Ταμείου Εγγυοδοσίας ΤΕΠΙΧ.

Συνεργαζόμενες Τράπεζες για τη Δράση «Ταμείο Εγγυοδοσίας –ΤΕΠΙΧ»:

- Συνεταιριστική Τράπεζα Δ. Μακεδονίας
- Eurobank
- Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο
- Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα
- Alpha bank.

Προθεσμία υποβολής αιτημάτων: **30/6/2014**

---

### *Περισσότερες πληροφορίες*

Διατίθενται από την ιστοσελίδα του ΕΤΕΑΝ <http://www.etean.gr/> και τις ιστοσελίδες των συνεργαζόμενων τραπεζών.

## 4.2.2 Συγχρηματοδοτούμενα / Ευρωπαϊκά προγράμματα - πρωτοβουλίες

### **Πρόγραμμα-Πλαίσιο Horizon 2020**

#### **Γενικό πλαίσιο του Horizon 2020**

Το πρόγραμμα-πλαίσιο «Horizon 2020» υποστηρίζει πλήρως τη στρατηγική «Ευρώπη 2020» που αναδεικνύει την έρευνα και την καινοτομία ως κεντρικούς μοχλούς για την επίτευξη έξυπνης, βιώσιμης και ολοκληρωμένης ανάπτυξης, στοχεύοντας παράλληλα στην αποτελεσματική αντιμετώπιση μειζόνων κοινωνικών προκλήσεων. Το Horizon 2020 αποτελεί βασικό κορμό της Ευρώπης 2020, της Ένωσης Καινοτομίας & του Ευρωπαϊκού Χώρου Έρευνας.

Το πρόγραμμα-πλαίσιο:

- Ανταποκρίνεται στην οικονομική κρίση μέσω της επένδυσης στην καινοτομία και έρευνα με στόχο την ενίσχυση της απασχόλησης και ανάπτυξης στο μέλλον.
- Αντιμετωπίζει τις ανησυχίες των λαών σχετικά με τα προς το ζην, την ασφάλεια και το περιβάλλον.
- Ενδυναμώνει την παγκόσμια θέση της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Έρευνα, Καινοτομία και Τεχνολογία.

Το πρόγραμμα πλαίσιο «Horizon 2020» αποτελεί τη συνένωση και συνέχεια των ακόλουθων προγραμμάτων και πρωτοβουλιών της Ε.Ε.:

- του 7<sup>ου</sup> Προγράμματος Πλαισίου για την Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη (7<sup>th</sup> Framework Programme for Research and Technological Development)
- των τμημάτων που αφορούν την καινοτομία του Προγράμματος Πλαισίου για την Ανταγωνιστικότητα και την Καινοτομία (Competitiveness and Innovation Framework Programme)
- των προγραμμάτων του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Καινοτομίας και Τεχνολογίας (European Institute of Innovation and Technology).

Μέσω του Horizon 2020 θα διατεθούν συνολικά **80 δις €** για τη στήριξη της έρευνας και καινοτομίας στην Ευρώπη, την περίοδο 2014-2020.

#### **Βασικά χαρακτηριστικά του Horizon 2020**

Τα βασικά χαρακτηριστικά του Horizon 2020 είναι τα ακόλουθα:

- συνενώνει τρία ξεχωριστά προγράμματα / πρωτοβουλίες (7<sup>ο</sup> ΠΠ, CIP, EIT-Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Τεχνολογίας) σ' ένα **ενιαίο πρόγραμμα - πλαίσιο**.
- εστιάζει σε **περισσότερη καινοτομία**, από την έρευνα μέχρι και την παραγωγή προϊόντος / εμπόριο (from research to retail) και αφορά όλες τις μορφές

καινοτομίας (τεχνολογική καινοτομία, μη τεχνολογική καινοτομία, κοινωνική καινοτομία κ.λπ.).

- εστιάζει σε **κοινωνικές προκλήσεις** που αντιμετωπίζει η κοινωνία της Ε.Ε., π.χ. υγεία, καθαρή ενέργεια και μεταφορά.
- παρέχει **απλοποιημένη πρόσβαση** για όλες τις εταιρείες, πανεπιστήμια, ινστιτούτα σε όλες τις χώρες της Ε.Ε. και πέρα από αυτές.
- **περιλαμβάνει νέες μορφές στήριξης**: Βραβεία (επιβράβευσης, κινήτρου), υποστήριξη ειδικών δράσεων ΜμΕ σε τρεις φάσεις (από την ιδέα στην αγορά).
- **αξιοποιεί οικονομικά μέσα** όπως: πρόσβαση σε χρηματοδότηση κινδύνου (δάνεια, εγγυήσεις, ίδια χρηματοδότηση - equity μέσω:
  - debt facility (δάνεια σε ένα δικαιούχο για έρευνα και καινοτομία)
  - εγγυήσεις σε ενδιάμεσους και
  - δάνεια για ΜμΕ ένταξης γνώσης, συμπληρωματικά του Loan Guarantee Facility για ΜμΕ του COSME (Πρόγραμμα για την Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων και ΜμΕ).

### Οι άξονες προτεραιότητας του Horizon 2020

Το πρόγραμμα πλαίσιο Horizon 2020 εστιάζει σε τρεις άξονες:

- Αριστεία Επιστήμης (Excellent Science)
- Βιομηχανική Ηγεσία (Industrial Leadership)
- Κοινωνικές Προκλήσεις (Societal Challenges).

### Ο Άξονας Προτεραιότητας «Αριστεία Επιστήμης»

**Αναγκαιότητα** για την προτεραιότητα «Αριστεία Επιστήμης»:

- Η επιστήμη παγκόσμιας εμβέλειας είναι το θεμέλιο των τεχνολογιών του αύριο, των θέσεων εργασίας και της ευημερίας.
- Η Ευρώπη χρειάζεται να αναπτύξει, να προσελκύσει και να διατηρήσει το ερευνητικό ταλέντο της.
- Οι Ερευνητές χρειάζονται πρόσβαση στις καλύτερες υποδομές.

Η προτεραιότητα «Αριστεία Επιστήμης» **ενισχύει δράσεις** που αφορούν στα ακόλουθα:

- **Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Έρευνας** (έρευνα στα σύνορα της γνώσης από τις καλύτερες ομάδες ερευνητών).
- **Μελλοντικές & Αναδυόμενες Τεχνολογίες** (συνεργατική έρευνα για την ανάπτυξη νέων πεδίων έρευνας και καινοτομίας).
- **Δράσεις Marie Curie** (εκπαίδευση και ανάπτυξη σταδιοδρομίας).
- **Υποδομές Έρευνας** (εξασφάλιση πρόσβασης σε εγκαταστάσεις παγκόσμιας κλάσης, συμπεριλαμβάνονται οι ηλεκτρονικές υποδομές).

### Ο Άξονας Προτεραιότητας «Βιομηχανική Ηγεσία»

**Αναγκαιότητα** για την προτεραιότητα «Βιομηχανική Ηγεσία»:

- Η επιστήμη παγκόσμιας εμβέλειας είναι το θεμέλιο των τεχνολογιών του αύριο, των θέσεων εργασίας και της ευημερίας.

- Η Ευρώπη χρειάζεται να αναπτύξει, να προσελκύσει και να διατηρήσει το ερευνητικό ταλέντο.
- Οι Ερευνητές χρειάζονται πρόσβαση στις καλύτερες υποδομές.  
Η προτεραιότητα «Βιομηχανική Ηγεσία» **ενισχύει δράσεις** για:
- Υπεροχή στις «Key Enabling Technologies» και στις Βιομηχανικές Τεχνολογίες:
  - Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας
  - Νανοτεχνολογίες
  - Προηγμένα υλικά
  - Βιοτεχνολογίες
  - Τεχνολογίες βιομηχανικής παραγωγής
  - Διάστημα.
- Πρόσβαση σε χρηματοδότηση υψηλού κινδύνου: μόχλευση ιδιωτικής χρηματοδότησης και επιχειρηματικού κεφαλαίου για έρευνα και καινοτομία.
- Καινοτομία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις: ενθάρρυνση όλων των μορφών καινοτομίας σε όλους τους τύπους των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ).

### Ο Άξονας Προτεραιότητας «Κοινωνικές Προκλήσεις»

**Αναγκαιότητα** για την προτεραιότητα «Κοινωνικές προκλήσεις»:

- Οι στόχοι πολιτικής της Ε.Ε. (κλίμα, περιβάλλον, ενέργεια, μεταφορά κ.λπ.) δεν μπορούν να επιτευχθούν χωρίς καινοτομία.
- Οι ριζοσπαστικές (breakthrough) λύσεις προέρχονται από πολυ-επιστημονικές συνεργασίες, συμπεριλαμβάνοντας τις κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες.
- Οι ελπιδοφόρες λύσεις χρειάζεται να δοκιμαστούν, να επιδειχθούν και να επιβεβαιωθούν σε μεγαλύτερη κλίμακα.

Η προτεραιότητα «Κοινωνικές Προκλήσεις» **ενισχύει δράσεις** για τους ακόλουθους τομείς:

- Υγεία, δημογραφική αλλαγή και ευημερία.
- Ασφάλεια τροφίμων, βιώσιμη γεωργία, θαλάσσιοι πόροι & πόροι ναυτιλίας, βιο-οικονομία.
- Ασφαλής, καθαρή και αποδοτική ενέργεια.
- Ευφυείς, πράσινες και ολοκληρωμένες μεταφορές.
- Κλιματική δράση, επάρκεια πόρων και πρώτες ύλες.
- Η Ευρώπη σε ένα Μεταβαλλόμενο Κόσμο: Καινοτόμες, Στοχαστικές και Χωρίς Αποκλεισμούς Κοινωνίες.
- Ασφαλείς Κοινωνίες: Προστατεύοντας την ελευθερία και Ασφάλεια της Ευρώπης και των Πολιτών της.

Το ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζει τους τρεις βασικούς άξονες προτεραιότητας του Horizon 2020.



**Εφαρμογή – Διαχείριση – Δικαιούχοι του Horizon 2020**

**Διαχείριση:** η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (διάφορες Γ. Διευθύνσεις-συντονιστής ΓΔ ΕΤΑ&Κ) και οι διάφοροι φορείς διαχείρισης της Ε.Ε., με ανοικτές προκηρύξεις προς όλους τους δικαιούχους φορείς όλων των Κ-Μ (χωρίς εμπλοκή Κ-Μ) αλλά και συνδεδεμένων και λοιπών χωρών (διεθνής συνεργασία ανάλογα με τους όρους της κάθε προκήρυξης).

**Δικαιούχοι:** Επιχειρήσεις, περιλαμβανομένων των ΜΜΕ, Πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, αλλά και λοιποί φορείς, περιλαμβανομένων των φορέων χρηματοδότησης των Κ-Μ.

**Κανόνες συμμετοχής στο Horizon 2020**

Θεσπίζεται νέο ενιαίο σύνολο κανόνων:

- Προσαρμοσμένο σε όλο τον κύκλο έρευνας και καινοτομίας.
- Καλύπτοντας όλα τα ερευνητικά προγράμματα και χρηματοδοτικούς φορείς.
- Ευθυγραμμισμένο με τον οικονομικό κανονισμό της Ε.Ε. ο οποίος συνάδει με τα νέα ευρωπαϊκά προγράμματα.



Ειδικότερα:

- Ένα έργο – ένα ποσοστό χρηματοδότησης:
  - Ανώτατο όριο χρηματοδότησης 100% του άμεσου κόστους (εκτός από τις δράσεις καινοτομίας, όπου το ανώτατο όριο είναι 70%) για όλους τους δικαιούχους (Επιχειρήσεις, ΑΕΙ κ.λπ.).
  - Δυνατότητα επιχορήγησης έως και 100% για δράσεις κοντά στην αγορά για μη κερδοσκοπικούς φορείς - «non profit entities».
  - Δυνατότητα πρόσθετης αμοιβής ανά ερευνητή, που θα δραστηριοποιείται σε έργα του «Horizon», ύψους 8.000€ /ετησίως (επιπρόσθετα του μισθού).
  - Δυνατότητα χρέωσης δαπανών ιδιοκτητών ΜμΕ και φυσικών προσώπων χωρίς μισθό, στη βάση της κλίμακας κόστους της μονάδας (on the basis of scale of unit cost).
  - Έμμεσες επιλέξιμες δαπάνες: κατ' αποκοπήν (a flat rate of) ποσοστό 25% από τις άμεσες επιλέξιμες δαπάνες.
- Απλά κριτήρια αξιολόγησης:
  - Αριστεία – Επίπτωση - Υλοποίηση (Αριστεία μόνο για το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Έρευνας).
- Νέοι τύποι χρηματοδότησης που στοχεύουν στην καινοτομία:
  - Προ-εμπορική προμήθεια, θέσπιση βραβείων, ειδικά εργαλεία (μέσα εφαρμογής) για δάνεια και ίδια κεφάλαια.
- Διεθνής Συμμετοχή:
  - Διευκολυνόμενη, αλλά προστατεύοντας καλύτερα τα συμφέροντα της Ε.Ε.
- Απλούστεροι κανόνες για επιχορηγήσεις:
  - Ευρύτερη αποδοχή των λογιστικών πρακτικών των συμμετεχόντων για άμεσα κόστη, κατ' αποκοπήν για έμμεσα κόστη, μη καταγραφή ωρών εργασίας (time sheets) για το προσωπικό πλήρους απασχόλησης σε ένα έργο, δυνατότητα για επιχορηγήσεις βασισμένες στα αποτελέσματα lump-sum.
- Λιγότεροι, καλύτερα στοχευμένοι λογιστικοί και άλλοι έλεγχοι:
  - Το χαμηλότερο δυνατό επίπεδο των απαιτήσεων για υποβολή πιστοποιητικών χωρίς να υπονομεύεται η χρηστή δημοσιονομική διαχείριση.
  - Στρατηγική ελέγχου επικεντρωμένη στην πρόληψη του κινδύνου και της απάτης.
- Πιο συνεκτικοί κανόνες για την πνευματική ιδιοκτησία:
  - Ισορροπία ανάμεσα στη νόμιμη ασφάλεια και στην ευελιξία.
  - Εξειδικευμένες διατάξεις για τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας για νέους τύπους χρηματοδότησης.
  - Μια νέα έμφαση σε ανοικτή πρόσβαση για ερευνητικές δημοσιεύσεις.

### **Κύριες κατηγορίες δράσεων και ύψος χρηματοδότησης**

- Έργα Έρευνας και Καινοτομίας (Research & Innovation Actions): έργα με αντικείμενο ερευνητικές δραστηριότητες (βασική και εφαρμοσμένη έρευνα). Δυνατότητα για υποστηρικτικές πιλοτικές δραστηριότητες και δράσεις επίδει-

ξης (demonstration). Το ύψος της χρηματοδότησης από την Ε.Ε. είναι **100%**. Ο ελάχιστος αριθμός συμμετεχόντων (εταίρων) είναι 3 από 3 διαφορετικές χώρες (κράτη-μέλη της Ε.Ε. ή τρίτες χώρες συνδεδεμένες με την Ε.Ε.).

- **Έργα Καινοτομίας (Innovation Actions):** έργα με αντικείμενο δραστηριότητες που στοχεύουν άμεσα στην παραγωγή σχεδίων και διατάξεων για νέα ή βελτιωμένα προϊόντα, διαδικασίες ή υπηρεσίες. Μεταξύ άλλων αφορούν σε δημιουργία πρωτοτύπων, σε πιλοτική / δοκιμαστική εφαρμογή προϊόντων / πρωτοτύπων κ.τλ. Το ύψος χρηματοδότησης από την Ε.Ε. είναι **70%**. Ο ελάχιστος αριθμός συμμετεχόντων (εταίρων) είναι 3 από 3 διαφορετικές χώρες (κράτη-μέλη της Ε.Ε. ή τρίτες χώρες συνδεδεμένες με την Ε.Ε.).
- **Συντονιστικά και Υποστηρικτικά Έργα:** (Coordination & Support Actions): Δράσεις που αφορούν στη διάδοση και προβολή του Horizon 2020, την ευαισθητοποίηση, τη δικτύωση ερευνητών/ επιχειρήσεων / φορέων, στρατηγικό σχεδιασμό κ.τλ. Το ύψος χρηματοδότησης από την Ε.Ε. είναι **100%**. Ο ελάχιστος αριθμός συμμετεχόντων είναι ένας.
- **Έργα ΜΜΕ (SME Instruments):** επικεντρώνεται σε όλους τους τύπους **καινοτόμων ΜΜΕ** που επιδεικνύουν ισχυρή ικανότητα για ανάπτυξη, εξέλιξη και εξωστρέφεια. Παρέχεται σταδιακή υποστήριξη που καλύπτει ολόκληρο τον κύκλο καινοτομίας σε τρεις φάσεις. Συμπληρώνεται από mentoring και υπηρεσία καθοδήγησης. Κάθε φάση είναι ανοικτή για νέο-εισερχόμενους ενώ η ένταξη στη 2<sup>η</sup> και 3<sup>η</sup> φάση δεν προ-απαιτεί την ένταξη στις προηγούμενες φάσεις.

### *Προβλεπόμενη χρηματοδότηση ανά άξονα προτεραιότητας*

Στους ακόλουθους πίνακες παρέχεται επισκόπηση των συνολικών προϋπολογισμών ανά πρόγραμμα του Horizon 2020.

### **Άξονας 1 - Αριστεία Επιστήμης (Excellent Science)**

Η προβλεπόμενη χρηματοδότηση (σε εκ. ευρώ) του Άξονα 1 για την περίοδο 2014-2020 είναι:

Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Έρευνας	13 095
Μελλοντικές & αναδυόμενες Τεχνολογίες	2 696
Δράσεις Marie Curie	6 162
Υποδομές Έρευνας (συμπεριλαμβανομένων & των ηλεκτρονικών υποδομών)	2 488

### **Άξονας 2 - Βιομηχανική Ηγεσία (Industrial Leadership)**

Η προβλεπόμενη χρηματοδότηση (σε εκ. ευρώ) του Άξονα 2 για την περίοδο 2014-2020 είναι:

Υπεροχή στις «Key Enabling Technologies» και στις Βιομηχανικές Τεχνολογίες: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας</li> <li>• Νανοτεχνολογίες</li> <li>• Προηγμένα υλικά</li> <li>• Βιοτεχνολογίες</li> <li>• Τεχνολογίες βιομηχανικής παραγωγής</li> <li>• Διάστημα</li> </ul>	13 557
Πρόσβαση σε χρηματοδότηση υψηλού κινδύνου	2 842
Καινοτομία στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις	616

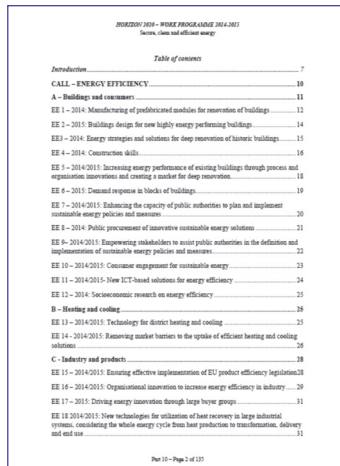
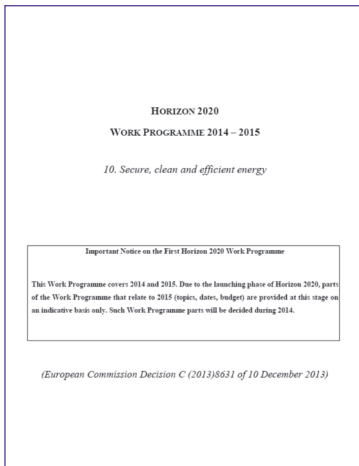
### Άξονας 3 - Κοινωνικές Προκλήσεις (Societal Challenges)

Η προβλεπόμενη χρηματοδότηση (σε εκ. ευρώ) του Άξονα 3 για την περίοδο 2014-2020 είναι:

Υγεία, δημογραφική αλλαγή και ευημερ	7 472
Ασφάλεια τροφίμων, βιώσιμη γεωργία, θαλάσσιοι πόροι & πόροι ναυτιλίας, βιο-οικονομία	3 851
Ασφαλής, καθαρή και αποδοτική ενέργεια	5 931
Ευφυείς, πράσινες και ολοκληρωμένες μεταφορές	6 339
Κλιματική δράση, επάρκεια πόρων και πρώτες ύλες	3 081
Η Ευρώπη σε ένα Μεταβαλλόμενο Κόσμο: Καινοτόμες, Στοχαστικές και Χωρίς Αποκλεισμούς Κοινωνίες	1 309
Ασφαλείς Κοινωνίες: Προστατεύοντας την ελευθερία και Ασφάλεια της Ευρώπης και των Πολιτών της	1 695

### Παράδειγμα Work Programme

Το Πρόγραμμα για τα έτη 2014-2015 «Ασφαλής, καθαρή και αποδοτική ενέργεια» (Work Programme 2014-2015: Secure, clean and efficient energy):



**Περισσότερες πληροφορίες**

Οι προκηρύξεις (calls for proposals) για το 2014 και 2015 έχουν δημοσιευθεί εντός των προγραμμάτων (work programmes) ανά θεματική περιοχή.

Όλα τα work programmes του Horizon 2020 είναι προσβάσιμα από τον ακόλουθο σύνδεσμο:

[http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/funding/reference\\_docs.html#h2020-work-programmes-2014-15-main-wp](http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/funding/reference_docs.html#h2020-work-programmes-2014-15-main-wp)

Στην παρακάτω ιστοσελίδα διατίθεται οδηγός για την υποβολή πρότασης Horizon 2020 "How to participate - H 2020 Online Manual"



<http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/funding/index.html>

Επιπρόσθετα, στην παρακάτω ιστοσελίδα υπάρχει το συγκεντρωτικό υλικό για τη συμμετοχή στο Horizon 2020 (νομικές διατάξεις, υποδείγματα υποβολής προτάσεων κ.τ.λ.).

[http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/funding/reference\\_docs.html](http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/funding/reference_docs.html)

Γενικές πληροφορίες και η παρουσίαση του Horizon 2020 διατίθενται στην ιστοσελίδα <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>

## Πρόγραμμα COSME

Το COSME (Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises) είναι το πρόγραμμα της Ε.Ε. για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για την περίοδο 2014-2020. Ο συνολικός προβλεπόμενος προϋπολογισμός του προγράμματος είναι 2.3 δις ευρώ.

Το COSME διευκολύνει την πρόσβαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη χρηματοδότηση και τις αγορές, υποστηρίζει τους επιχειρηματίες και προσφέρει ένα καταλληλότερο πλαίσιο για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων και την ανάπτυξή τους.

Οι στόχοι του προγράμματος είναι οι ακόλουθοι:

- Βελτίωση των προϋποθέσεων πλαισίου για την ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα των επιχειρήσεων στην Ε.Ε.
- Προώθηση της επιχειρηματικότητας.
- Βελτίωση της πρόσβασης σε χρηματοδότηση.
- Βελτίωση της πρόσβασης στις αγορές.

Το πρόγραμμα υποστηρίζει όλες τις κατηγορίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επικεντρώνεται στην ανάπτυξή τους και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Οι ομάδες στόχοι (δικαιούχοι) του προγράμματος είναι:

- μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- επιχειρηματίες
- φορείς στήριξης των επιχειρήσεων
- εθνικοί και περιφερειακοί φορείς.

Στον ακόλουθο πίνακα απεικονίζονται οι βασικές δράσεις του προγράμματος ανά στόχο.

Στόχοι COSME	Δράσεις COSME
Βελτίωση των προϋποθέσεων πλαισίου για την ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα των επιχειρήσεων στην Ε.Ε.	Δράσεις βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης
	Δράσεις διαμόρφωσης πολιτικών για τις ΜΜΕ και δράσεις για την προώθηση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ
	Τουρισμός
	Νέες επιχειρηματικές έννοιες για τα καταναλωτικά αγαθά
Προώθηση της επιχειρηματικότητας	Δράσεις Erasmus για επιχειρηματίες
	Επιχειρηματικότητα και εκπαίδευση
Βελτίωση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση	Χρηματοδοτικά εργαλεία (Financial instruments): <ul style="list-style-type: none"> <li>● Loan Guarantee Facility</li> <li>● Equity Facility for Growth</li> </ul>

Βελτίωση της πρόσβασης στις διεθνείς αγορές	Ευρωπαϊκό δίκτυο στήριξης επιχειρήσεων «Enterprise Europe Network»
	Υποστήριξη εξωστρέφειας των ΜΜΕ
	Υποστήριξη διεθνούς βιομηχανικής συνεργασίας

Περισσότερο από το μισό προϋπολογισμό του COSME θα διατεθεί στην παροχή χρηματοδότησης προς τις μικρομεσαίες **επιχειρήσεις μέσω επιχειρηματικών κεφαλαίων ή εγγυήσεων για τη χορήγηση δανείων.**

Άλλα μέρη του προγράμματος επικεντρώνονται στην παροχή βοήθειας προς τις εθνικές αρχές για τη μείωση της γραφειοκρατίας και προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για τη διευκόλυνση της πρόσβασης στις αγορές.

Ειδικότερα όσον αφορά στην υποστήριξη της πρόσβασης σε χρηματοδότηση, τα συνεργαζόμενα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ή φορείς διαμεσολάβησης είναι τα ακόλουθα:

- Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα
- Alpha Bank
- Eurobank Εργασίας
- Εθνική Τράπεζα
- Τράπεζα Πειραιώς
- OpenFund
- First Athens Corporate Finance
- PJ Tech Catalyst Management
- HBM Partners.

Επίσης, η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων παρέχει χρηματοδοτικά εργαλεία στήριξης των ερευνητικών και καινοτομικών δραστηριοτήτων μικρομεσαίων (και μεγάλων) επιχειρήσεων, με τίτλο «Risk Sharing Finance Facility».

Το COSME αποτελεί συνέχεια του Ευρωπαϊκού προγράμματος-πλαίσου για την Ανταγωνιστικότητα και την Καινοτομία (Competitiveness and Innovation Programme).

### ***Πρόσθετες πληροφορίες***

Διατίθενται από την ιστοσελίδα του COSME

[http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index_en.htm)

Ειδικότερα όσον αφορά στην υποστήριξη της πρόσβασης στη χρηματοδότηση, οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να απευθυνθούν στις συνεργαζόμενες τράπεζες / φορείς διαμεσολάβησης στην Ελλάδα, τα στοιχεία επικοινωνίας των οποίων διατίθενται στο σύνδεσμο <http://europa.eu/youreurope/business/funding-grants/access-to-finance/>

Σύνδεσμος για τα χρηματοδοτικά εργαλεία «Risk Sharing Finance Facility» της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων: <http://www.eib.europa.eu/products/rsff/index.htm>

## Πρωτοβουλία JEREMIE – ICT Venture Capital Funds

### Επισκόπηση της πρωτοβουλίας Jeremie

Η πρωτοβουλία JEREMIE είναι κοινοτική πρωτοβουλία και αποβλέπει στη βελτίωση της πρόσβασης των Πολύ μικρών, Μικρών και Μεσαίων - Μικρών εμπορικών επιχειρήσεων (ΜΜΕ) σε χρηματοδοτικά μέσα.

Μέσω της συγκεκριμένης πρωτοβουλίας, θα δοθεί η δυνατότητα στα ενδιαφερόμενα μέρη (κράτη-μέλη, περιφέρειες και Διαχειριστικές Αρχές) να μετατρέψουν μέρος των Κοινοτικών επιχορηγήσεων που προορίζονται για τις ΜΜΕ σε χρηματοοικονομικά προϊόντα, ειδικά σχεδιασμένα γι' αυτές (δάνεια, κοινές μετοχές, εγγυήσεις κ.λπ.). Στο πλαίσιο αυτό, τα χρηματικά ποσά που θα επιστρέφονται ως αποπληρωμές από τις ΜΜΕ θα χρησιμοποιηθούν για την εκ νέου χρηματοδότηση των ΜΜΕ.

*Επιλέξιμα σχέδια* είναι αυτά που αφορούν τον εκσυγχρονισμό και την επέκταση μιας υπάρχουσας επιχειρηματικής δραστηριότητας στους τομείς της βιομηχανίας, της γεωργίας, της προστασίας του περιβάλλοντος, της παροχής υπηρεσιών, της τεχνολογίας επικοινωνίας και πληροφοριών, της βιο-ιατρικής επιστήμης κ.ά. Πρόκειται για μια κοινή πρωτοβουλία ανάμεσα στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στην Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων και στο Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων.

Το JEREMIE αναφέρεται σε μια σειρά συνεκτικών δράσεων, μέσω των οποίων «κοινοί πόροι» από το ΕΤΠΑ, εθνικοί πόροι, πόροι από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων και από άλλους διεθνείς χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, τράπεζες και επενδυτές, διοχετεύονται σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, όχι με τη μορφή επιχορηγήσεων αλλά χρηματοπιστωτικών εργαλείων όπως δάνεια, κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου και εγγυήσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι κοινοί πόροι ανακυκλώνονται (αντί να δίνονται εφάπαξ με τη μορφή επιχορηγήσεων) δημιουργώντας πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα για τις παρεχόμενες χρηματοδοτήσεις.

Η Πρωτοβουλία απευθύνεται στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) και σαν κύριο στόχο έχει να διευκολύνει την πρόσβασή τους στη χρηματοδότηση, προωθώντας έτσι την ανάπτυξή τους. Συγκεκριμένα, το JEREMIE στοχεύει στη βελτίωση της πρόσβασης των Μικρομεσαίων Μικρών εμπορικών επιχειρήσεων (ΜΜΕ) σε κεφάλαια μέσω δανείων (loans), επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital), εγγυήσεων, μικροπιστώσεων κ.λπ., ώστε να υποστηριχθεί η ανάπτυξη νέων μικρών εμπορικών επιχειρήσεων, η καινοτομία και η απασχόληση στην Ε.Ε. Η Πρωτοβουλία συνδυάζει πόρους από το ΕΤΠΑ (Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης), από την ΕΤΕπ (Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων), από χρηματοοικονομικούς οργανισμούς και επενδυτές. Διαχειριστής του JEREMIE (για την προγραμματική περίοδο 2007-2013) είναι το ΕΤΕ (Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων).

Το JEREMIE πρόκειται να διαχειριστεί τα παρακάτω χρηματοδοτικά μέσα:

- συμβουλευτικές υπηρεσίες και τεχνική υποστήριξη,
- ίδιοι πόροι και κεφάλαιο επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital),
- εγγυήσεις (για μικροπιστώσεις και δάνεια σε ΜΜΕ).

Η πρωτοβουλία θα υποστηρίξει τη δημιουργία και την επέκταση/ εκσυγχρονισμό πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων-μικρών εμπορικών επιχειρήσεων σε τομείς όπως η βιομηχανία, το περιβάλλον, οι υπηρεσίες, ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας) κ.λπ. Επίσης, θα προωθήσει τη μεταφορά τεχνολογίας και τη «συνδεσιμότητα» ανάμεσα σε Πανεπιστήμια/ Ερευνητικά Ιδρύματα και Επιχειρήσεις, ενώ τέλος θα βελτιώσει τη διαθεσιμότητα μικροπιστώσεων που απευθύνονται σε όσους δεν έχουν πρόσβαση σε εμπορικές πιστώσεις. Επιπλέον κριτήρια για την επιλεξιμότητα των ΜΜΕ είναι τα ακόλουθα:

- Επιλέξιμες επιχειρήσεις είναι οι ΜΜΕ με 249 εργαζομένους (ανώτατο), ετήσιο κύκλο εργασιών το πολύ 50 εκατ. € και/ ή ετήσιο ισολογισμό το πολύ 43 εκατ. €.
- Προτεραιότητα θα δοθεί στις Μικρές Επιχειρήσεις (με προσωπικό μικρότερο από 50 άτομα ή ισολογισμός / ετήσιος κύκλος εργασιών μικρότερος από 10 εκατ. €, και στις Πολύ Μικρές Επιχειρήσεις (με προσωπικό μικρότερο από 10 άτομα ή ισολογισμός / ετήσιος κύκλος εργασιών μικρότερος από 2 εκατ. €). Σημειώνεται ότι στις επιλέξιμες εταιρίες συμπεριλαμβάνονται ατομικές και οικογενειακές επιχειρήσεις.

Ακόμα, απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιλεξιμότητα μιας ΜΜΕ είναι οι επόμενες: Θα πρέπει η ιδιοκτησία και ο έλεγχός τους να ανήκουν κατά πλειοψηφία σε ιδιώτες ή οι επιχειρήσεις να βρίσκονται σε τελικό στάδιο ιδιωτικοποίησης, ενώ δεν θα πρέπει να δραστηριοποιούνται στους ακόλουθους τομείς: τυχερά παιχνίδια, αγορά ακινήτων, τραπεζικός και ασφαλιστικός τομέας, χρηματοπιστωτική διαμεσολάβηση και κατασκευή / προμήθεια ή εμπόριο όπλων, καθώς και κάθε άλλη δραστηριότητα που περιλαμβάνεται στον κατάλογο αποκλειόμενων δραστηριοτήτων της ΕΤΕΠ ή του ΕΤΑΕ.

Μεταξύ άλλων, στα επιλέξιμα σχέδια συμπεριλαμβάνονται και αυτά που αφορούν στον εκσυγχρονισμό και την επέκταση μιας υπάρχουσας επιχειρηματικής δραστηριότητας στους τομείς της προστασίας του περιβάλλοντος και της παροχής υπηρεσιών, με ιδιαίτερη έμφαση στην υποστήριξη των νεοϊδρυθεισών εταιρειών.

Τα παραπάνω κονδύλια δεν χορηγούνται άμεσα στις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις, αλλά διαχειρίζονται σε εθνικό ή σε περιφερειακό επίπεδο. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο πλαίσιο του JEREMIE η Ελλάδα υπήρξε η πρώτη χώρα, μεταξύ των 27 Κρατών-Μελών της Ε.Ε., που υπέγραψε μέσω του Υπουργείου Οικονομικών, στις 26 Ιουνίου 2007, την πρώτη Σύμβαση Χρηματοδότησης για την υλοποίηση του προγράμματος στη χώρα μας, με σκοπό την τόνωση της ανταγωνιστικότητας των Μικρών και Μεσαίων Μικρών εμπορικών επιχειρήσεων.

### ICT Venture Capital Funds

Μέσω του προγράμματος Jeremie δημιουργήθηκαν το 2012 τέσσερα (4) Venture Capital Funds στην Ελλάδα, τα οποία είναι ενεργά σήμερα και απευθύνονται σε **ελληνικές καινοτόμες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα ΤΠΕ** (Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών).



Συνοπτικά, τα επενδυτικά σχήματα είναι τα εξής:

- **Openfund II:** το Openfund II αποτελεί συνέχεια του Openfund (ένα επενδυτικό σχήμα για χρηματοδότηση νέων και καινοτόμων εταιρειών τεχνολογίας με διαθέσιμο κεφάλαιο συνολικού ύψους 500.000 ευρώ. Τα ποσά χρηματοδότησης κινούνται μεταξύ 20.000-50.000 ευρώ με συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο των χρηματοδοτούμενων startups σε ποσοστό 15%. Κατατέθηκαν 300 προτάσεις, έγιναν δεκτές 8 και παραμένουν εν ισχύ και εν ζωή συνολικά 4 (Taxibeat, youscan, Fascinating.com., StockPodium). Η αρχική ομάδα του Openfund εμπλουτίστηκε οδηγώντας στην δημιουργία του Openfund II το οποίο περιλαμβάνει 11 επενδυτές και 50 μέντορες. Το διαθέσιμο κεφάλαιο είναι της τάξεως των 10 εκατομμυρίων ευρώ με στόχο να επενδυθούν σε καινοτόμες και εξωστρεφείς εταιρείες τεχνολογίας. Τα ποσά χρηματοδότησης σε startups θα κυμαίνονται μεταξύ 50.000 - 500.000 ευρώ ανάλογα με το στάδιο που βρίσκεται η επιχείρηση.
- **Odyssey Venture Partners:** Το μέγεθος του συγκεκριμένου fund κυμαίνεται μεταξύ 30 - 40 εκατομμυρίων ευρώ. Οι επενδύσεις κυμαίνονται μεταξύ 20.000 ευρώ έως και 1,5 εκατ. ευρώ ανάλογα με το αν η επένδυση αφορά σε στάδιο σποράς / seed funding (μικρή αρχική χρηματοδότηση μιας startup ιδέας) ή αρχικό στάδιο / early stage (α' γύρος χρηματοδότησης venture capital). Το συγκεκριμένο επενδυτικό σχήμα διατηρεί γραφεία στην Αθήνα και στη Σίλικον Βάλει.
- **PJ Tech Catalyst:** το μέγεθος του συγκεκριμένου επενδυτικού σχήματος ανέρχεται στα 15 εκατ. ευρώ για seed funding. Στο σχήμα συμμετέχει η **Τράπεζα Πειραιώς**. Φιλοδοξεί να πραγματοποιήσει επενδύσεις ύψους έως 750.000 ευρώ.

Σε γενικές γραμμές, τα παραπάνω Venture Capital Funds θα πραγματοποιήσουν μεσομακροπρόθεσμες επενδύσεις υψηλού κινδύνου απόδοσης, με συμμετοχή 20% -30% στο μετοχικό κεφάλαιο επιλεγμένων startups τεχνολογίας.

#### *Πρόσθετες πληροφορίες*

- Σχετικά με την πρωτοβουλία Jeremie:
- [http://epan2.antagonistikotita.gr/uploads/2010\\_06\\_10\\_\\_Enimerotiko\\_Simeioma\\_Erotapandisis\\_Jeremie\\_1%281%29.pdf](http://epan2.antagonistikotita.gr/uploads/2010_06_10__Enimerotiko_Simeioma_Erotapandisis_Jeremie_1%281%29.pdf)
- Ιστοσελίδα του PJ Tech Catalyst: <http://www.pjtechcatalyst.com/>
- Ιστοσελίδα του Open Fund: <http://www.theopenfund.com/>
- Ιστοσελίδα του Odyssey Venture Partners <http://odysseyvp.com/>

#### **Επιχειρησιακά Προγράμματα ΕΣΠΑ 2014-2020 (υπό διαμόρφωση)**

Ο ακόλουθος πίνακας απεικονίζει την προβλεπόμενη κατανομή των ευρωπαϊκών πόρων ανά θεματικό στόχο για την περίοδο 2014-2020. Το προβλεπόμενο ποσό για το θεματικό στόχο «**Ενίσχυση της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας**» είναι **1.2 δις** Ευρώ για την περίοδο αναφοράς.

ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΕΤΠΑ	ΕΚΤ	Τ.Σ.	ΕΓΤΑΑ	ΕΤΘΑ*	ΣΥΝΟΛΟ
1. Ενίσχυση της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας	958.616.570,36	240.000.000,00	0,00	56.372.372,00		1.254.988.942,36
2. Βελτίωση της πρόσβασης σε ΤΠΕ, της χρήσης και της ποιότητας τους	804.250.877,75	0,00	0,00	102.392.931,00		906.643.808,75
3. Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων συμπεριλαμβανομένων και αυτών του γεωργικού τομέα (για το ΕΓΤΑΑ) και του τομέα της αλιείας και της υδατοκαλλιέργειας (για το ΕΤΘΑ)	1.360.695.467,47	0,00	0,00	1.364.864.010,00		2.725.559.477,47
4. Υποστήριξη της μετάβασης σε μια οικονομία χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα σε όλους τους τομείς	1.336.760.050,64	0,00	0,00	641.362.313,00		1.978.122.363,64
5. Πρόωθηση της προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή και της πρόληψης των κινδύνων	334.205.876,08	0,00	0,00	1.136.449.011,00		1.470.654.887,08
6. Διατήρηση και προστασία του περιβάλλοντος και πρόωθηση της αποδοτικής χρήσης των πόρων	838.498.587,31	0,00	1.837.878.187,37	112.519.704,00		2.788.896.478,68

7. Προώθηση των βιώσιμων μεταφορών και άρα των εμποδίων σε βασικές υποδομές δικτύων (key network infra-structures)	1.967.279.060,98	0,00	1.281.965.072,44	0,00	3.249.244.133,42
8. Προώθηση της βιώσιμης απασχόλησης και υποστήριξης της κινητικότητας των εργαζομένων	0,00	1.563.066.041,53	0,00	225.039.408,00	1.788.105.449,53
9. Προώθηση της κοινωνικής ένταξης και της καταπολέμησης της φτώχειας και κάθε διακρίσις	218.620.033,08	808.482.435,27	0,00	450.078.816,00	1.477.181.284,36
10. Επένδυση στην εκπαίδευση και κατάρτιση για την απόκτηση δεξιοτήτων, και στη δια βίου μάθηση	218.620.033,08	734.050.880,61	0,00	28.129.926,00	980.800.839,70
11. Ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας των δημόσιων υπηρεσιών και των φορέων, καθώς και της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης	0,00	288.000.000,00	0,00		288.000.000,00
Τεχνική Βοήθεια	334.897.773,20	151.399.973,23	129.993.469,16	78.763.793,00	695.055.0008,58
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>8.372.444.329,96</b>	<b>3.784.999.330,64</b>	<b>3.249.836.728,96</b>	<b>4.195.972.284,00</b>	<b>19.603.252.673,56</b>

\* Οι πόροι του ΕΤΓΘΑ δεν έχουν ακόμη οριστικοποιηθεί

Πηγή: Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ): 2014 – 2020.  
Σχέδιο, Δεκέμβριος 2013

Στην παρούσα φάση, είναι υπό διαμόρφωση τα τομεακά και περιφερειακά προγράμματα του νέου ΕΣΠΑ βάσει των παραπάνω θεματικών στόχων για την προγραμματική περίοδο 2014-2020.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρησιακών προγραμμάτων είναι:

- Η συγκεκριμένη δυνατότητα ενεργοποιείται μέσω προσκλήσεων που δημοσιεύονται και έχει καθορισμένη προθεσμία υποβολής αιτήσεων.
- Τα κονδύλια προέρχονται από εθνικούς και κοινοτικούς πόρους.
- Σε συγκεκριμένες περιπτώσεις και εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, παρέχεται ενίσχυση για την κάλυψη λειτουργικών εξόδων για νέες και υπό σύσταση επιχειρήσεις.
- Το ύψος της επιχορήγησης εξαρτάται από την περιφέρεια του τόπου υλοποίησης.
- Το ελάχιστο και μέγιστο ύψος του κάθε επενδυτικού σχεδίου προς ένταξη καθορίζεται από την εκάστοτε πρόσκληση.
- Οι επί μέρους προϋποθέσεις ρυθμίζονται στην πρόσκληση κάθε προγράμματος

Όσον αφορά στην ενίσχυση των δραστηριοτήτων έρευνας, τεχνολογικής ανάπτυξης και καινοτομίας των επιχειρήσεων, οι βασικοί αρμόδιοι φορείς είναι η ΓΓΕΤ, το Υπουργείο Ανάπτυξης (ως προς τα θέματα καινοτομίας και επιχειρηματικότητας) και οι Περιφέρειες.

Συγκεκριμένα (και σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της ΓΓΕΤ), δρομολογείται η διαμόρφωση **ενός ή περισσότερων επιχειρησιακών προγραμμάτων με αντικείμενο την Έρευνα, την Τεχνολογική Ανάπτυξη και την Καινοτομία**, από τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ).

Η ΓΓΕΤ, επί σειρά ετών, μεταξύ άλλων δράσεων ενισχύει, μέσω ανταγωνιστικών προγραμμάτων ΕΤΑΚ, τις ερευνητικές δραστηριότητες των ερευνητικών και παραγωγικών φορέων σε τομείς σημαντικούς για την ελληνική οικονομία και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής.

Παρότι στο παρόν στάδιο δεν υπάρχουν ανοικτές προκηρύξεις για ανταγωνιστικά προγράμματα, παρατίθενται στη συνέχεια προγράμματα που υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013, ως ένδειξη του τρόπου με τον οποίο η ΓΓΕΤ ενισχύει τις καινοτομικές δραστηριότητες των ελληνικών επιχειρήσεων.

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα	Φορέας διαχείρισης	Είδος Παρέμβασης	Δράσεις ΕΤΑΚ εντός του ΕΣΠΑ 2007-2013 (τίτλοι)	Συμμετέχοντες Φορείς	Π/Υ Δημόσιας Δαπάνης (σε εκ. ευρώ)
ΕΠΑΕ	ΓΓΕΤ/ΕΥΔΕ ΕΤΑΚ	Επενδύσεις σε επιχειρήσεις που συνδέονται άμεσα με έρευνα και καινοτομία	<ul style="list-style-type: none"> <li>Συνεργατικά έργα μικρής και μεσαίας κλίμακας</li> <li>Δημιουργία - υποστήριξη νέων καινοτόμων επιχειρήσεων, κυρίως υψηλής έντασης γνώσης (Spin-off και Spin-out)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Επιχειρήσεις και ερευνητικοί φορείς (Πανεπιστήμια, ΑΤΕΙ, Ερευνητικά κέντρα, Ινστιτούτα)</li> <li>Νέες καινοτόμες επιχειρήσεις μικρού μεγέθους</li> </ul>	101
ΕΠΑΕ	ΓΓΕΤ/ΕΥΔΕ ΕΤΑΚ	Συνδρομή στην έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη ειδικά σε ΜΜΕ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Κουπόνια Καινοτομίας</li> <li>Υποστήριξη ομάδων ΜΜΕ για δραστηριότητες ΕΤΑ</li> <li>Υποστήριξη νέων επιχειρήσεων για δραστηριότητες ΕΤΑ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ΜΜΕ/ Φορείς καινοτομίας (ΑΕΙ, ΑΤΕΙ, Ερευνητικά Κέντρα)</li> <li>Πολύ μικρές, Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις και φορείς εκτέλεσης ΕΤΑ</li> <li>Νέες επιχειρήσεις έως 6 ετών/ επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους και μορφής που δεν έχουν χρηματοδοτηθεί για έρευνα</li> </ul>	42,8
ΕΠΑΕ	ΓΓΕΤ/ Ερευνητικό Κέντρο ΑΘΗΝΑ	Μεταφορά τεχνολογίας και βελτιώσεις σε δίκτυα συνεργασίας που συνδέουν μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις με πανεπιστήμια, εγκαταστάσεις ανωτέρας/ ανωτάτης εκπαίδευσης όλων των ειδών, περιφερειακές αρχές, ερευνητικά κέντρα και επιστημονικούς και τεχνολογικούς φορείς	Συνεργατικοί Σχηματισμοί Έντασης Γνώσης στην Μικροηλεκτρονική – Ενίσχυση φορέων -Corallia Ε&Α	Επιχειρήσεις, ακαδημαϊκοί και ερευνητικοί φορείς	37,7

Παράλληλα, οι Περιφέρειες της Ελλάδας διαμορφώνουν τα **Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα** προς ένταξη στο νέο ΕΣΠΑ 2014-2020 τα οποία πρέπει να βασίζονται στις Στρατηγικές Έξυπνης Εξειδίκευσης για την Έρευνα και Καινοτομία (και οι οποίες βρίσκονται σε τελικό στάδιο διαμόρφωσης). Στο πλαίσιο των Περιφερειακών Προγραμμάτων θα προκηρυχθούν έργα τα οποία θα τονώσουν επιλεγμένους τομείς ανά Περιφέρεια με στόχο την ανάδειξη των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων.

### Υποενότητα 3: **Επιλογή χρηματοδοτικής πηγής με βάση το είδος του καινοτομικού εγχειρήματος**

Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας θα παρουσιαστεί μια πρόταση επιλογής πηγής χρηματοδότησης ανάλογα με το είδος του εγχειρήματος

#### 4.3.1 Επιλογή χρηματοδοτικής πηγής με βάση το είδος του καινοτομικού εγχειρήματος

Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την κατάλληλη πηγή χρηματοδότησης με βάση την ηλικία της και το είδος του εγχειρήματος. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει ενδεικτικά κάποια πρότυπα, τα οποία όμως θα πρέπει η επιχείρηση να κρίνει κατά περίπτωση.

**Πίνακας 1:** Είδος Καινοτομίας και Πηγές Χρηματοδότησης

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ
<b>Ηλικία: 0-1 έτος</b> (Μικρή επιχείρηση χωρίς δραστηριότητα) Χρηματοδοτούμενη ενέργεια: Ανάπτυξη ιδέας αρχικού προϊόντος/ Διεξαγωγή πρωταρχικών προσπαθειών εμπορευματοποίησής του	Κεφάλαια σποράς
<b>Ηλικία: 0-3 έτη</b> (Πρώιμα στάδια ανάπτυξης) Χρηματοδοτούμενη ενέργεια: Επένδυση μικρού οικονομικού μεγέθους	Ιδιώτες επενδυτές
<b>Ηλικία: 1-5 έτη</b> Χρηματοδοτούμενη ενέργεια: Ανάπτυξη και επέκταση εταιρείας (μεγαλύτερη επένδυση από αυτή των ιδιωτών επενδυτών)	Κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου



## ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 5.

# ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΣΙΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

### Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Κατανοείτε την λογική της πράσινης καινοτομίας και πώς συνδέεται με την πράσινη οικονομία και οικολογία.
2. Παρουσιάζετε τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης πράσινων καινοτομιών στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων.
3. Γνωρίζετε τα είδη επιχειρηματικής δράσης όπου η καινοτομία συναντά την οικολογία.

### Υποενότητα 1. Οικολογία Καινοτομία - Πράσινη Οικονομία και Επιχειρηματικότητα

Στην υποενότητα αυτή θα εξετάσουμε:

- τον ορισμό της οικολογικής καινοτομίας
- την έννοια της πράσινης οικονομίας και
- τον ορισμό της πράσινης επιχειρηματικότητας.

#### 5.1.1 Η Έννοια της Πράσινης Οικονομίας και της οικολογικής καινοτομίας

Η «οικολογική καινοτομία» αφορά καινοτόμα προϊόντα, υλικά, υπηρεσίες (πράσινες επιχειρήσεις) και διεργασίες (καθαρή παραγωγή) που προστατεύουν το περιβάλλον και αξιοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους. Αποτελεί προτεραιότητα πλέον για μια νέα γενιά καταναλωτών και επιχειρηματιών που είναι αποφασισμένοι να «παντρέψουν» τις καθημερινές τους ανάγκες με ένα καθαρό και πράσινο περιβάλλον.



Η **πράσινη οικονομία** αφορά σε ένα νέο μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης που σύμφωνα με τους υποστηρικτές της, θα αντιμετωπίζει το περιβάλλον και την ποιότητα αυτού σαν ζωτικό πυλώνα της οικονομικής δραστηριότητας, αλλά και της βιωσιμότητας της κοινωνίας. Η πράσινη οικονομία προβάλλεται σήμερα τόσο από τις Η.Π.Α. όσο και από τις χώρες της Ε.Ε. σαν μόνη διέξοδος αντιμετώπισης της σημερινής κατάστασης των μεγάλων περιβαλλοντικών προβλημάτων, αλλά και της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

Σύμφωνα με τις αρχές της, η μέχρι τώρα αντίληψη για την ανάπτυξη της οικονομίας χωρίς όρια, θα πρέπει να αντικατασταθεί από ένα μοντέλο που θα ενσωματώνει τις βασικές αρχές της καπιταλιστικής οικονομίας (ελευθερία της αγοράς), λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τα όρια που επιβάλλει ο φυσικός κόσμος και αναζητώντας νέα επιχειρηματικά πεδία βασιζόμενα στο περιβάλλον. Η πράσινη οικονομία στηρίζεται λοιπόν τόσο στην αντίληψη της **βιωσιμότητας** όσο και σε αυτήν της **αιεφορίας**. Για την εδραίωσή της είναι απαραίτητος ο συνδυασμός της καινοτομίας, της έρευνας και των νέων τεχνολογιών, αλλά και η συμμετοχή του ιδιωτικού κεφαλαίου παράλληλα με τις υποστηρικτικές κυβερνητικές πολιτικές (Ζήσης 2010, Γούδα 2010).

Η πράσινη οικονομία υποστηρίζεται σήμερα από ποικίλες δυνάμεις του πολιτικού φάσματος ως η μόνη ρεαλιστική απάντηση στην υπάρχουσα κατάσταση. Σε έναν κόσμο που ο **T. Friedman** (2008) χαρακτηρίζει ως καυτό, επίπεδο και πολυπληθή (hot, flat and crowded), η κλιματική αλλαγή, η εξάντληση των φυσικών πόρων που αδυνατούν να καλύψουν την αυξανόμενη ενεργειακή ζήτηση, ο υπερμεγέθης πληθυσμός της γης και η ρύπανση του περιβάλλοντος που υποβαθμίζει αισθητά την ποιότητα ζωής καθιστούν αναγκαία μια πράσινη επανάσταση που θα ανοίγει νέα πεδία κερδοφορίας, ικανά για να υπερβεί το σύστημα την σημερινή κρίση του. Όχι τυχαία λοιπόν, ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών χαρακτηρίζει την πράσινη οικονομία σαν μία αναγκαία «μεταμόρφωση» για να αντιμετωπιστούν οι πολλαπλές κρίσεις της σύγχρονης εποχής.

Ως εκ τούτου, η πράσινη οικονομία διακηρύττει τη λήψη μέτρων για την κλιματική αλλαγή, τη μείωση των ρύπων που ενισχύουν το φαινόμενο του θερμοκηπίου, την καλύτερη διαχείριση της ενέργειας, καθώς και την χρήση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας. Οι ανανεώσιμοι φυσικοί πόροι είναι μη ποσοτικά περιορισμένοι πόροι που σε αντίθεση με τους μη ανανεώσιμους (τα ορυκτά καύσιμα, τους τόπους αλιείας, τα δάση, την γεωργική γη και το έδαφος) δύναται να χρησιμοποιηθούν και στο μέλλον, να έχουν δηλαδή αιεφορική χρήση. Για την προώθησή των παραπάνω, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη επιχειρηματικών κινήτρων που θα εξασφαλίσουν την στήριξη και τις επενδύσεις του ιδιωτικού κεφαλαίου.

### **Παράδειγμα**

---

Παραδειγματος χάριν, βλέπουμε τον αμερικάνικο κολοσσό Citigroup να ανακοινώνει το Μάιο του 2007 τα σχέδια του για να επενδύσει την επόμενη δεκαετία 50 εκατομμύρια δολάρια για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και τον

όμιλο Goldman Sachs να επενδύει 1,5 δις δολάρια στην ανανεώσιμη ενέργεια (Starke, 2008).

Ταυτόχρονα, έμφαση δίνεται στη *διαχείριση των φυσικών πόρων και των απορριμμάτων, στην ανακύκλωση αλλά και στις «πράσινες υποδομές»*. Προκρίνεται η εφαρμογή συνδυασμένων μεταφορών, η ενίσχυση των μέσων μαζικής μεταφοράς και η επένδυση στις φιλικές προς το περιβάλλον μεταφορές που θα περιορίζουν τις εκπομπές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εδώ αποτελεί ο τομέας της αυτοκινητοβιομηχανίας.

---

### Παράδειγμα

---

Στη διεθνή έκθεση που έλαβε χώρα στην Φρανκφούρτη το Σεπτέμβριο του 2009, οι συμμετέχοντες προσπάθησαν να αποδείξουν ότι η οικολογία και η οικονομία δεν χρειάζεται να αποκλίνουν, δίνοντας βάρος στην βελτίωση μοντέλων που θα μειώσουν τις εκπομπές.

Δεν υπήρχε ούτε ένας κατασκευαστής από τους συμμετέχοντες (θυμίζουμε ότι Mitsubishi, Honda, Nissan ήταν τρεις από τις «βροντερές» απουσίες λόγω της οικονομικής κρίσης), που να μην είχε έστω και ένα μοντέλο -παραγωγής ή πρωτότυπο- το οποίο να «δηλώνει» φιλικό προς το περιβάλλον. Από υβριδικά μέχρι αμιγώς ηλεκτρικά και από κινητήρες με εναλλακτικά καύσιμα μέχρι και κινητήρες υδρογόνου με μόνο «κατάλοιπο» καύσης καθαρό νερό. Οι χαμηλές εκπομπές ρύπων μπορούν να επιτευχθούν μέσω κινητήρων ντίζελ, κινητήρων turbo μικρού κυβισμού, συστημάτων stop and start και υβριδικών ή ηλεκτρικών κινητήρων. Βιοντίζελ, φυσικό αέριο και υδρογόνο είναι τρία από τα εναλλακτικά καύσιμα.

Ωστόσο, η ουσία βρίσκεται στο γεγονός πως όλοι ανεξαιρέτως οι κατασκευαστές έκαναν στροφή προς την οικολογική αυτοκίνηση. Ιδιαίτερα τα νέα υβριδικά μοντέλα φαίνεται ότι αποτελούν το μέλλον των πληγέντων από την οικονομική κρίση μεγάλων αυτοκινητοβιομηχανιών (Φιλιππακόπουλος, 2009).

---

### 5.1.2 Πράσινη Επιχειρηματικότητα: Ορισμός και εννοιολογικές διευκρινίσεις

Μέσα από την πράσινη οικονομία αναδύεται και αναπτύσσεται η **πράσινη επιχειρηματικότητα**. Πρόκειται για μια αναδυόμενη μορφή οικονομικής δραστηριότητας, που βασίζεται πρωταρχικά σε ζωτικές ανάγκες που έχουν σχέση με την ποιότητα της ζωής και του περιβάλλοντος και αποτελεί έναν επιχειρηματικό κλάδο με μεγάλη ευρύτητα πεδίου.

Η πράσινη επιχειρηματικότητα αναγνωρίζεται σήμερα σε παγκόσμιο επίπεδο ως η βασική προϋπόθεση για την αειφορία και βιώσιμη ανάπτυξη, μπροστά στην απειλή της οικολογικής κατάρρευσης του πλανήτη από τις ρυπογόνες δραστηριότητες του ανθρώπου και το φαινόμενο του θερμοκηπίου.

Θεωρείται μάλιστα ως η μόνη λύση ριζικής αντιμετώπισης της ατμοσφαιρικής ρύπανσης που στοχεύει στην πρόληψη πριν είναι αργά για τη «θεραπεία». Είναι το κλειδί για το μέλλον της οικονομίας, καθώς συνδυάζει το τεργπνόν της οικοπροστασίας μετά του ωφελίμου της οικονομίας και της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας.

### **Ορισμός Πράσινης Επιχειρηματικότητας**

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

Σύμμαχος για την πράσινη επιχειρηματικότητα είναι η νέα υψηλή πράσινη τεχνολογία που εισδύει σε όλους τους τομείς της ενέργειας, της παραγωγής και των υπηρεσιών (Ζήσης 2010, Γούδα 2010).

Συνδέεται άμεσα με την πράσινη ζήτηση σε υγιεινά και ωφέλιμα προϊόντα και υπηρεσίες· με την ανάπτυξη των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας και την οικοδιαχείριση του νερού· με τα βιοκλιματικά κτίρια και την εξοικονόμηση της ενέργειας· με την πολιτική για τις πράσινες πόλεις και την ανακύκλωση· με την οικοπροστασία των δασών και της θάλασσας· με την αξίωση για καθαρό περιβάλλον και υγεία.

Το κέρδος, έτσι, είναι διπλό. Από τη μία πλευρά έχουμε ενεργητική προωθητική διαδικασία για την προστασία του περιβάλλοντος και από την άλλη πράσινη ανάπτυξη.

### **5.1.3 Η οικολογική επιχειρηματική λογική**

Για να γίνει κατανοητή η καινοτομία στο πλαίσιο της οικολογίας θα επιχειρηθεί να αναλυθούν τα βασικά χαρακτηριστικά της πράσινης επιχειρηματικής λογικής.

Ο ορισμός των πράσινων προϊόντων και των υπηρεσιών είναι το σημείο όπου καλείται ο επιχειρηματίας να θέσει σε λειτουργία όλη τη δημιουργική του δύναμη, προκειμένου να διαγνώσει και να εκμεταλλευτεί τις σχετικές επιχειρηματικές ευκαιρίες. Αυτές μπορεί να αφορούν υπηρεσίες εξοικονόμησης πόρων (ενέργειας, νερού, φύρας κ.ά.) για άλλες επιχειρήσεις, την παραγωγή ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές, την εμπορική προώθηση προϊόντων τα οποία παράγονται τοπικά και κατά την παραγωγή τους δεν επιβαρύνουν το περιβάλλον, και πολλές άλλες.

Αυτό σημαίνει ότι το ενδιαφέρον εντοπίζεται στις κάτωθι κατηγορίες δραστηριοτήτων:

- Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (Αιολική Ενέργεια, Φωτοβολταϊκά Συστήματα, Βιομάζα, Γεωθερμική Ενέργεια κ.ά.).

- Ενεργειακή / Περιβαλλοντική Προσαρμογή Κτηρίων (πράσινες ταράτσες, βιοκλιματικά σπίτια, μετατροπή ενεργοβόρων κτηρίων σε κτήρια φιλικά προς το περιβάλλον κ.ά.
- Παροχή Πράσινων Υπηρεσιών (ανακύκλωση απορριμμάτων, απορρύπανση χώρων - εδάφους - νερού, ψύξη χώρων με φιλικές προς το περιβάλλον μεθόδους, πράσινες μεταφορές, υπηρεσίες αποκατάστασης φυσικού περιβάλλοντος κ.ά.).
- Βιολογική Γεωργία, Κτηνοτροφία, Αλιεία και Διαχείριση Βιοποικιλότητας (παραγωγή βιολογικών τροφίμων - κρασιού, μελισσοκομία, οικολογική αντιμετώπιση παραγόντων όχλησης του ανθρώπου, όπως κουνούπια ή ποντίκια, κ.ά.).
- Οικοτουρισμός (αειφόρες τουριστικές δραστηριότητες, επισκέψεις, διαμονή και ξενάγηση σε χώρους που ασχολούνται με βιολογικά προϊόντα και υπηρεσίες κ.ά.).
- Πράσινες Συμβουλευτικές Υπηρεσίες και Πιστοποίηση (δράσεις οικοσυμβουλευτικής για τα νοικοκυριά και τους καταναλωτές, διαδικασίες οικολογικής πιστοποίησης ISO 14000, πράσινο LEASING κ.ά.).
- Εμπόριο Πράσινων Προϊόντων (τρόφιμα, ηλεκτρικές συσκευές, αυτοκίνητα κ.ά.)

Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι σε πολύ μεγάλο βαθμό αυτή υιοθετεί -αν δεν ταυτίζεται- με την παροχή υπηρεσιών. Έχει δηλαδή πολύ μικρό εύρος αναφοράς στην πώληση προϊόντων. Δύσκολα θα βρει κάποιος μια επιχείρηση να «πουλά πράσινα προϊόντα». Αντίθετα, παρέχει «πράσινες υπηρεσίες». Από τη λογική αυτή απορρέουν οι δυνητικές πηγές ευκαιριών.

### Παράδειγμα

---

Μια εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο του κλιματισμού (παροχής υπηρεσιών ψύξης θέρμανσης). Η αντίστοιχη «πράσινη εταιρεία» ακολουθεί μια τελείως διαφορετική λογική. Στόχος της είναι η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών, εκμεταλλευόμενη τις ήδη υπάρχουσες υποδομές (κλιματιστικά μηχανήματα), τα κλιματολογικά χαρακτηριστικά κάθε εποχής και φυσικά την υποδομή κάθε κτίσματος. Μπορεί για παράδειγμα να φυτέψει στον ακάλυπτο χώρο φυτά ή μικρά δέντρα με στόχο τη δημιουργία του κατάλληλου μικροκλίματος, διασφαλίζοντας έτσι την κατάλληλη θερμοκρασία. Μπορεί επίσης να τοποθετήσει μηχανισμούς, π.χ. ανεμιστήρες, ή να τοποθετήσει ειδικά κουφώματα με την ίδια στόχευση.

Ουσιαστικά δεν προσφέρει κλιματιστικά μηχανήματα, αλλά προσφέρει τις «πράσινες» υπηρεσίες.

---

### Παράδειγμα

---

Το «πράσινο σπίτι» και οι όποιες επιχειρηματικές ευκαιρίες απορρέουν από αυτό, ουσιαστικά δεν είναι κάτι το καινούριο στην αγορά. Η τελευταία δεκαετία ήταν η χρονική περίοδος όπου οι έννοιες της αειφόρου ανάπτυξης, της πράσινης ανά-

πτυξης και η εκμετάλλευση νέων πηγών ενέργειας αποτελούσαν το βασικό πλαίσιο προβληματισμού των επιστημόνων και των ειδικών. Ένας διορατικός επιχειρηματίας θα έπρεπε να προβλέψει ότι όλη αυτή η προβληματική θα μεταφερόταν και στον αστικό ιστό, δηλαδή θα έπρεπε να προβλέψει «το πράσινο σπίτι».

---

### 5.1.4 Ευκαιρίες που προκύπτουν από τη μεταβολή της νομοθεσίας

Σε προηγούμενο σημείο της ενότητας έγινε αναφορά στην έννοια της αειφόρου ανάπτυξης. Από τη στιγμή που ένας εκ των βασικών στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η βελτίωση της παραγωγής με ταυτόχρονη προστασία του περιβάλλοντος μέσω της δημιουργίας ενός πλαισίου «χαμηλής έντασης χάλυβα» οδηγούμαστε στις δομές μια πράσινης οικονομίας. Η μετάβαση από μια παραδοσιακή οικονομία σε μια αποδοτικότερη και πιο φιλική προς το περιβάλλον οικονομία προϋποθέτει νομοθετικές μεταβολές και αλλαγές.

Αυτό ουσιαστικά υπαγορεύει και μια διαφορετική αντιμετώπιση από τις επιχειρήσεις ή από τον επιχειρηματία. Θα πρέπει δηλαδή η υφιστάμενη επιχείρηση να παρακολουθεί και να προσαρμόζεται, στην εκάστοτε νομοθεσία, σε μια περισσότερο φιλοπεριβαλλοντική κατεύθυνση. Ο επιχειρηματίας από την άλλη πλευρά θα πρέπει να αναλύσει τις καινούριες επιταγές που περιγράφονται στα νέα κείμενα και από εκεί να διαβλέπει τις νέες πηγές ευκαιριών για τη δημιουργία μιας πράσινης επιχείρησης. Ουσιαστικά, πολλές φορές η νομοθεσία αποτελεί το χάρτη των μελλοντικών επιχειρηματικών εξελίξεων.

#### Παράδειγμα

---

Για παράδειγμα, η Οδηγία 91/2002 για την ενεργειακή απόδοση των κτιρίων επιβάλλει την ενεργειακή πιστοποίηση όλων των νέων κτιρίων, την εφαρμογή ελάχιστων ενεργειακών απαιτήσεων, καθώς και την τακτική επιθεώρηση κτιρίων και λεβήτων.

Η οδηγία αυτή δημιουργεί μια σειρά από ευκαιρίες σε νέα υλικά, συμβουλευτικές υπηρεσίες και πιστοποιήσεις.

---

#### Παράδειγμα

---

Αντίστοιχες ευκαιρίες σε υπηρεσίες προκύπτουν από τους κοινοτικούς και εθνικούς στόχους για τη χρήση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας ή ακόμα και την εμπορία ρύπων, στο πλαίσιο ελέγχου των κλιματικών αλλαγών. Μάλιστα, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να λάβει υπόψη του πως οι προβλέψεις του νόμου, στο βαθμό που εντάσσονται σε ευρύτερες πολιτικές, συχνά συνοδεύονται από οικονομικά και άλλα κίνητρα, όπως οι επιδοτήσεις και οι εγγυήσεις επί των τιμών (π.χ. για την παραγωγή ενέργειας από ΑΠΕ).

Η αξιοποίηση και διαχείριση αποβλήτων αποτελεί ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο κλάδο. Τα τελευταία χρόνια έχουν εισαχθεί Συλλογικά Συστήματα Εναλλακτικής Διαχείρισης για διάφορα απόβλητα, όπως τα μέταλλα (και ειδικά τα αυτοκίνητα), τα ελαστικά, τα αδρανή υλικά, οι μπαταρίες και άλλα. Η ύπαρξη των συστημάτων επιτρέπει σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις να επενδύσουν στην ανακύκλωση και επαναχρησιμοποίηση των υλικών. Μέσα από τις Δράσεις για την «Ενίσχυση της δημιουργίας / επέκτασης μονάδων για τη διαχείριση και αξιοποίηση αποβλήτων» του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης 2000-2006 ενισχύθηκαν 81 επιχειρήσεις για την υλοποίηση επενδύσεων ύψους περίπου 139 εκ. €. Τόσο ο όγκος των ανακυκλούμενων αποβλήτων όσο και οι κρατικές ενισχύσεις προς τον κλάδο αναμένεται να αυξηθούν τα επόμενα έτη.

---

### Μελέτη Περίπτωσης 1

---

Δραστηριότητα: Επισκεφθείτε την ιστοσελίδα [www.ubu.gr](http://www.ubu.gr). Δείτε πώς η ανακύκλωση υλικών ως μια νέα πρακτική συναντά την επιχειρηματικότητα και την τέχνη.

---

#### 5.1.5 Ευκαιρίες που προκύπτουν από το καταναλωτικό κοινό

Αποτελεί κοινή πεποίθηση ότι καλλιεργείται και πολλές φορές παγιώνεται στην καθημερινότητά μας ένα αίσθημα πλήρους σεβασμού του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούμαστε και κινούμαστε. Για πολλούς οι οποίοι ασκούν κριτική, όλη αυτή η προβληματική δεν είναι τίποτα άλλο από μια ακόμη μόδα που απλά κάποια στιγμή θα περάσει.

Για τον επιχειρηματία όμως η τάση αυτή θα αποτελεί ή θα πρέπει να αποτελεί την απαρχή, την πηγή επιχειρηματικών πρωτοβουλιών σε μια σειρά από πολλούς τομείς όπως:

- στα είδη διατροφής
- στα προϊόντα καθημερινής οικιακής χρήσης (π.χ. απορρυπαντικά), και
- στα συστήματα θέρμανσης ψύξης (υπηρεσίες πράσινου σπιτιού).

Ο επιχειρηματίας πρέπει να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές και να διαβλέπει τις ανάγκες του καταναλωτή. Οι ευκαιρίες που προκύπτουν αφορούν όλο το φάσμα των υπηρεσιών και αγαθών.

### Παράδειγμα

#### Η Αγορά Πράσινων - Βιολογικών Προϊόντων

---

Μέχρι λίγα χρόνια πριν η αγορά αυτή ίσως ήταν μόνο στη σκέψη κάποιων επιχειρηματιών που προσπαθούσαν να ενσωματώσουν τη διαμορφωθείσα πράσινη λογική στην παραγωγή προϊόντων. Πλέον, η παραγωγή και το εμπόριο «πράσινων» προϊόντων ήδη γνωρίζουν άνθιση. Τα μαγαζιά βιολογικών και παραδοσιακών προϊόντων αυξάνονται, όπως και τα παραγωγικά και εμπορικά δίκτυα που τα στηρίζουν.

Η βιολογική παραγωγή διασφαλίζει σε κάποιο βαθμό την προστασία του εδάφους και του αέρα και φυσικά της δημόσιας υγείας. Άρα ο διττός στόχος (ο επιχειρηματικός αλλά ταυτόχρονα και ο σεβασμός προς το περιβάλλον) επιτυγχάνεται.

---

## Μελέτη Περίπτωσης 2

---

Η προσωπική υγεία και ευεξία αποτελούν συνεχώς αναπτυσσόμενους κλάδους με σημαντικά περιθώρια για εμπορική δραστηριότητα και παροχή υπηρεσιών. Τα τελευταία χρόνια τα φυσικά καλλυντικά και σκευάσματα που βασίζονται στα ελληνικά φυτά γνωρίζουν αξιοσημείωτη άνοδο στις πωλήσεις, κερδίζοντας μεγάλο μερίδιο της αγοράς.

### Η εταιρία φυσικών καλλυντικών ΑΡΙΒΙΤΑ:

Όταν το μακρινό 1970 οι φαρμακοποιοί Νίκος και Νίκη Κουτσιανά είχαν την συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα, δύσκολα θα φαντάζονταν την τόσο επιτυχημένη κατάληξη της. Η έμπνευσή τους προέρχονταν από το πάντρεμα της ιδιότητάς τους, του φυσικού περιβάλλοντος και της τάσης τους για ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης. Η εταιρία παράγει φυσικά καλλυντικά με έμπνευση από την κοινωνία της μέλισσας και την βιοποικιλότητα της κλωρίδας, και την ολιστική προσέγγιση του Ιπποκράτη στην υγεία. Τα προϊόντα που φτιάχτηκαν κάποτε σε ένα μικρό φαρμακείο εξαγονται σε πάνω από 20 χώρες. [www.apivita.gr](http://www.apivita.gr)

### Η εταιρία «ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ»:

Η εταιρεία «ΚΟΡΡΕΣ Φυσικά Προϊόντα» παράγει περισσότερα από 500 καινοτόμα προϊόντα φαρμακευτικής, υγιεινής και προσωπικής φροντίδας. Βάση των προϊόντων της επιχείρησης αποτελούν τα βότανα της ελληνικής φύσης (βασιλικός, θυμάρι, μαστίχα, κρόκος κ.λπ.). Σε μια δεκαετία, η ΚΟΡΡΕΣ κατάφερε να εξελιχθεί από ένα φαρμακείο σε μια από τις πιο επιτυχημένες ελληνικές επιχειρήσεις με παρουσία σε 30 χώρες. [www.korres.com](http://www.korres.com)

---

## 5.1.6 Η διορατικότητα ως προϋπόθεση για την ανάγνωση οικολογικών επιχειρηματικών καινοτομιών

Η επιχειρηματική καινοτομία και διορατικότητα αποτελούν το κλειδί για τον εντοπισμό και την αξιοποίηση των ευκαιριών. Οι ευκαιρίες για οικολογική καινοτομία στην ελληνική αγορά είναι σημαντικές. Ενσωματώνονται καινοτόμες πράσινες πρακτικές στις μεθόδους παραγωγής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών, η πράσινη επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει προβάδισμα στην αγορά και πρόσβαση σε επιχειρηματικά κεφάλαια, έναντι επιχειρήσεων που παραμένουν προσανατολισμένες στην παλιά οικονομία.

Τελικά, το πιο δύσκολο ερώτημα και αυστηρότερο κριτήριο για το πόσο πρά-

σινή είναι μια πράσινη επιχείρηση είναι το πώς θα δίνει περισσότερα στο φυσικό περιβάλλον από αυτά που παίρνει. Απαραίτητη προϋπόθεση όλων των παραπάνω είναι ο επιχειρηματίας να κάνει έρευνα αγοράς, αλλιώς δεν θα μάθει αν αναπτύσσει ένα προϊόν που ήδη υπάρχει στην αγορά, αν υπάρχει ζήτηση για το προϊόν του ή αν το προϊόν θα είναι επικερδές. Έτσι, η έρευνα αγοράς μπορεί να προφυλάξει τον επιχειρηματία από μια αποτυχία.

## Υποενότητα 2: Τα πλεονεκτήματα των οικολογικών καινοτομιών για τη σύγχρονη επιχείρηση

Στη συγκεκριμένη υποενότητα θα ασχοληθούμε με τα εξής θέματα:

- τα πλεονεκτήματα των πράσινων καινοτομιών για τη σύγχρονη επιχείρηση
- τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή πράσινων καινοτομιών στην επιχείρηση.

### 5.2.1 Πλεονεκτήματα της επένδυσης στην επιχειρηματική επιλογή της πράσινης οικονομίας και οικολογικής καινοτομίας

Υπάρχουν μια σειρά από επιχειρήματα που καθιστούν έξυπνη επιλογή την απόφαση για «επένδυση» στην υιοθέτηση οικολογικών πρακτικών και καινοτομιών κατά το σχεδιασμό, την παραγωγή, την ανάπτυξη, την προώθηση, τη διάθεση και τη χρήση των προϊόντων και υπηρεσιών.

**1. Μείωση του Λειτουργικού Κόστους της Επιχείρησης:** Η εφαρμογή πράσινων μέσων και τεχνικών έχει άμεση επίπτωση στο κόστος μιας επιχείρησης. Και αυτό γίνεται ανεξάρτητα από το εάν δραστηριοποιείται στο χώρο της πράσινης οικονομίας ή όχι. Η χρήση εργαλείων-πρακτικών εξοικονόμησης ενέργειας, όπως λαμπτήρες χαμηλής κατανάλωσης, ηλιακοί συλλέκτες, μηχανισμοί επεξεργασίας και διάθεσης αποβλήτων, εξοικονόμηση ύδατος, βιοκλιματικός σχεδιασμός κτιρίων και άλλες τεχνικές για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των φυσικών πόρων που χρησιμοποιούνται, οδηγούν στη μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης αφού μειώνεται η ενέργεια που απαιτείται για την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.

Η μείωση του λειτουργικού κόστους, και άρα των δαπανών ανάπτυξης και παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να τα διαθέσει σε μειωμένες και άρα πιο ανταγωνιστικές τιμές.

#### Παράδειγμα 7

---

Αλλάζοντας τους κοινούς λαμπτήρες σε λαμπτήρες φθορισμού ή σε λαμπτήρες εξοικονόμησης ενέργειας εξοικονομείτε έως και 80% στις καταναλώσεις φωτισμού.





Χαρακτηριστικά παραθέτουμε τον παρακάτω πίνακα:

ΛΑΜΠΤΗΡΑΣ ΦΘΟΡΙΣΜΟΥ	ΛΑΜΠΤΗΡΑΣ ΚΟΙΝΟΣ
5 W	25 W
11 W	60 W

Με την υιοθέτηση τεχνικών όπως η Ολοκληρωμένη Πολιτική Προϊόντος (ΟΠΠ) και η Ανάλυση του Κύκλου Ζωής των Προϊόντων και των Υπηρεσιών, επιτυγχάνεται όχι μόνο καλύτερη διαχείριση της εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά και μείωση των εισροών σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής των παραγόμενων προϊόντων/ υπηρεσιών της (για παράδειγμα εισροές φυσικών πόρων και πρώτων υλών, χρήση νερού και ενέργειας) και των συσχετιζόμενων δαπανών.

Η αρχική επένδυση που απαιτείται για τη βελτίωση περιβαλλοντικής αποδοτικότητας, συνήθως αποσβένεται σε μικρό χρονικό διάστημα. Αντίστοιχα, τα σταθερά λειτουργικά κόστη, όπως για παράδειγμα η εφαρμογή συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης, μπορεί τελικά να αποβεί και κερδοφόρα, αν αξιοποιηθεί δημιουργικά με όρους marketing.

### Παράδειγμα

Μία εταιρεία παραγωγής χυμού από πορτοκάλια, εφαρμόζοντας την «καθαρή» παραγωγή έπρεπε να διαχειριστεί κάποια καινούργια απόβλητα. Το έπραξε μετατρέποντάς τα σε ζωοτροφή. Αυτό όμως είχε ως παράπλευρη συνέπεια την παραγωγή 4 εκατομμυρίων λίτρων υγρών αποβλήτων. Η αποφασιστικότητα της επιχείρησης για «καθαρή» παραγωγή την οδήγησε στην αξιοποίηση και αυτού του αποβλήτου παράγοντας εμπορεύσιμα έλαια εσπεριδοειδών και μελάσα. Επενδύοντας σε εξοπλισμό αξίας ενός εκατομμυρίου δολαρίων, τώρα εξοικονομεί 450 χιλιάδες δολάρια ετησίως από το κόστος διαχείρισης αποβλήτων και κερδίζει 250 χιλιάδες δολάρια το χρόνο από την πώληση των ελαίων και της μελάσας.

**2. Δημιουργία Φήμης:** Οι εταιρίες που στρέφονται σε μία πιο πράσινη συμπεριφορά δημιουργούν μια πολύ θετική εικόνα στην αγορά. Ειδικά στις μέρες μας που οι καταναλωτές έχουν αρχίσει να αλλάζουν, να ενημερώνονται και να παρατηρούν, εμφανίζονται πιο ευαισθητοποιημένοι περιβαλλοντικά, και επιβραβεύουν τέτοιες προσπάθειες. Επομένως, η πράσινη στροφή δημιουργεί θετική φήμη για την εταιρία όταν ακούει τις ανάγκες της αγοράς, αναπτύσσεται, εξελίσσεται και ανταποκρίνεται σε αυτές.

## Παράδειγμα

---

Σύμφωνα με έρευνα του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, σε ένα δείγμα 500 Ελλήνων καταναλωτών η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων είχε θετική στάση απέναντι στις επιχειρήσεις που είναι ευαισθητοποιημένες ως προς το περιβάλλον, ενώ 1 στους 3 προσπάθησε να μάθει πόσο φιλικά προς το περιβάλλον ήταν τα προϊόντα πριν τα αγοράσει.

Σύμφωνα επίσης με έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, οι 2 στους 3 καταναλωτές δεν γνωρίζουν ούτε μία επιχείρηση που να υποστηρίζει με τις ενέργειες της την προστασία του περιβάλλοντος. Ταυτόχρονα, η πλειοψηφία των καταναλωτών αντιμετωπίζει πιο θετικά τις επιχειρήσεις που αποδεικνύουν έμπρακτα την οικολογική ευαισθησία τους, δηλώνοντας ότι αποφεύγουν να αγοράσουν προϊόντα από επιχειρήσεις που δε σέβονται το περιβάλλον. Φαίνεται ότι το καταναλωτικό κοινό δεν είναι κατάλληλα ενημερωμένο για τις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες των επιχειρήσεων.

---

**3. Δημιουργούνται νέες εμπορικές ευκαιρίες για τη διάθεση του παραγόμενου προϊόντος / υπηρεσίας στην «πράσινη» αγορά:** Είναι γεγονός πως στην Ευρώπη γενικότερα, υπάρχει γνώση για τα περιβαλλοντικά προβλήματα. Ήδη από το 2005, πάνω από το 50% των ευρωπαίων πολιτών υποστήριζε πως γνωρίζει τα θέματα αυτά. Σήμερα η σχετική εικόνα είναι ακόμη πιο έντονη. Στην Ελλάδα συγκεκριμένα, πολλοί είναι οι πολίτες που δηλώνουν πως γνωρίζουν τα περιβαλλοντικά ζητήματα και τα παρακολουθούν. Όλο και περισσότεροι καταναλωτές και επιχειρήσεις μετατοπίζουν το ενδιαφέρον τους σε πράξεις και μεταφορές φιλικές προς το περιβάλλον.

Το δεύτερο στοιχείο που παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη πράσινων προϊόντων είναι η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση. Στην Ευρώπη, η αυξημένη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και η κυβερνητική υποστήριξη αντανακλώνται στην ανάγκη για φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα και υπηρεσίες. Η ευαισθητοποίηση αυτή εκφράζεται με διαφορετικούς τρόπους, είτε από ιδιώτες είτε από εταιρείες. Η δεύτερη περίπτωση, αυτή της ευαισθητοποίησης των εταιρειών, όταν μετατραπεί σε πράξη, έχει και τη μεγαλύτερη επίδραση στο περιβάλλον.

Σήμερα στην Ελλάδα, παρατηρείται αύξηση στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις που αφορούν κυρίως την υπευθυνότητα μιας εταιρείας, ώστε διαμέσου της λειτουργίας της και των υλικών που χρησιμοποιεί για να κατασκευάσει το «προϊόν» της, να μη βλάπτει το περιβάλλον.

Η καταναλωτική ζήτηση οικολογικών προϊόντων συνιστά ισχυρό κίνητρο με πολλαπλασιαστικά οφέλη για μια επιχείρηση που επιλέγει να ενισχύσει τις περιβαλλοντικές της προσπάθειες και να βελτιώσει συνακόλουθα τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις. Η ενσωμάτωση της προστασίας του περιβάλλοντος στον προσανατολισμό μιας επιχείρησης γίνεται οικονομικά αποδοτική, αφού στον τομέα του good marketing μπορεί να αποτελέσει ένα αξιόπιστο μέσο βελτίωσης της δη-

μόσιας εικόνας της. Προς αυτή την κατεύθυνση, οι προμηθευτές, οι οικολογικές οργανώσεις, οι ανταγωνιστές και η δυναμική της πράσινης αγοράς συνιστούν ισχυρούς μοχλούς πίεσης που μπορούν να καταστήσουν έμμεσα υποχρεωτική τη στροφή της επιχειρηματικής δράσης μιας επιχείρησης σε μια πιο υπεύθυνη, βιώσιμη ανάπτυξη των προϊόντων / υπηρεσιών της, δίνοντας στην τελευταία πρόσβαση σε νέες κερδοφόρες αγορές.

Κατ' αυτό τον τρόπο προάγεται η «ελκυστικότητα» και άρα η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, καθώς τα πράσινα χαρακτηριστικά ή η πιθανή οικολογική σήμανση των παραγόμενων προϊόντων / υπηρεσιών προσελκύουν μια νέα κατηγορία ευαίσθητοποιημένων καταναλωτών και πελατών, με αποτέλεσμα αφενός η επιχείρηση να αποκτά ένα σημαντικό εμπορικό πλεονέκτημα και αφετέρου να αυξάνει το μερίδιό της στην αγορά.

**4. Αξιοποιούνται αποτελεσματικά οι οικονομικές ευκαιρίες και τα κίνητρα που παρέχονται από το κράτος και την Ευρωπαϊκή Ένωση:** Ελκυστικά είναι και τα οικονομικά κίνητρα που χορηγούνται τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής αποδοτικότητας των Μικρών και Μεσάιων Επιχειρήσεων και την προώθηση των οικολογικών καινοτομιών. Οι εθνικές και κοινοτικές ενισχύσεις περιλαμβάνουν χρηματοδοτήσεις για:

- προσαρμογή στην κοινοτική περιβαλλοντική νομοθεσία,
- εξοικονόμηση ενέργειας και χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας,
- πραγματοποίηση περιβαλλοντικών ερευνών και μελετών,
- υιοθέτηση μεθόδων επαναχρησιμοποίησης, ανακύκλωσης και ανάκτησης των αποβλήτων,
- αποκατάσταση ρυπασμένων τόπων, εισαγωγή περιβαλλοντικά φιλικών τεχνολογιών, μετεγκατάσταση επιχειρήσεων σε νέους χώρους για λόγους προστασίας του περιβάλλοντος κ.ά.

Πέρα από τις οικονομικές ενισχύσεις, το κράτος πολλές φορές επιλέγει να παραχωρήσει φορολογικά κίνητρα και ελαφρύνσεις για να αποτρέψει την κατασπατάληση των φυσικών πόρων και την υποβάθμιση του περιβάλλοντος, συμβάλλοντας κατ' αυτό τον τρόπο έμμεσα στη βελτίωση του επιπέδου προστασίας του περιβάλλοντος. Στόχος των πολιτικών «πράσινης κατεύθυνσης» του φορολογικού συστήματος είναι η μετακίνηση του φορολογικού βάρους από τα φιλικά προς το περιβάλλον αγαθά και υπηρεσίες προς εκείνα που επιβαρύνουν περισσότερο το περιβάλλον μέσα από την παροχή φιλοπεριβαλλοντικών οικονομικών κινήτρων, τόσο για τους παραγωγούς, όσο και για τους καταναλωτές.

### **Παράδειγμα**

Στη Νορβηγία οι οργανισμοί οι οποίοι είναι πιστοποιημένοι σύμφωνα με το πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14000 ή είναι καταχωρημένοι στο Κοινωνικό Σύστημα EMAS πληρώνουν μόνο το μισό τέλος επιθεώρησης, ενώ σε μερικά κρατίδια της Γερμανίας το κόστος αδειοδότησης μειώνεται μέχρι και 30% για

τους οργανισμούς που συμμετέχουν στο Κοινοτικό Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης & Ελέγχου EMAS.

---

### **5. Αυξάνονται οι πιθανότητες απόκτησης δανείου με ευνοϊκότερους όρους:**

Η εφαρμογή πράσινων πρακτικών μπορεί να είναι και ο λόγος για παροχή δανείου με ευνοϊκούς όρους, καθώς πολλές φορές συνοδεύεται από την εφαρμογή προληπτικών μέτρων για την αποφυγή πρόκλησης περιβαλλοντικής ζημίας. Η πρακτική αυτή είναι ήδη διαδεδομένη στις αναπτυγμένες οικονομίες.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και κυρίως οι τράπεζες έχουν έναν διακριτό ρόλο και μπορούν να δράσουν καταλυτικά στην ανάπτυξη των πράσινων αγορών. Προϊόντα όπως δάνεια για εξοικονόμηση, πράσινες πιστωτικές κάρτες και δάνεια για Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ), αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιου είδους ευκαιριών και εμφανίζονται στις μέρες μας με την ορολογία Πράσινα Τραπεζικά Προϊόντα.

Τα πράσινα προϊόντα και οι υπηρεσίες συμβάλλουν στη δημιουργία αποδοτικών και μεγάλου εύρους λύσεων για μία αγορά που ανταποκρίνεται στα περιβαλλοντικά προβλήματα, στις νέες νομοθεσίες και οδηγίες και στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε χώρες της Ε.Ε. πολλές είναι εκείνες οι τράπεζες που αντιμετωπίζουν ευνοϊκότερα τις «πράσινες» επιχειρήσεις είτε παρέχοντάς τους ευνοϊκότερους όρους δανειοδότησης είτε διαθέτοντας «πράσινα» δάνεια για την κάλυψη των επιχειρηματικών τους σχεδίων, διευκολύνοντας κατ' αυτό τον τρόπο την πρόσβασή τους σε κεφάλαια. Ειδικότερα, πολλές τράπεζες διαθέτουν ένα σύστημα εγγυοδοσίας τραπεζικών δανείων για επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και δράσεις που διασυνδέεται με την κάλυψη αναγκών των «πράσινων» Επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα προς το παρόν έχουν γίνει μεμονωμένα δειλά βήματα στην κατεύθυνση αυτή, πρέπει όμως να θεωρείται πολύ πιθανή η επέκταση δημιουργίας σχετικών τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών.

**6. Δημιουργούνται ευνοϊκές προϋποθέσεις για την προσέλκυση «πράσινων» επενδύσεων:** Η αποδεδειγμένη φιλοπεριβαλλοντική συμπεριφορά μιας επιχείρησης έχει πρόσθετη οικονομική αξία και για έναν ακόμα λόγο: προσελκύει νέες επενδύσεις αυξάνοντας το μερίδιο των «πράσινων» επιχειρήσεων στην αγορά. Πράγματι, η βελτίωση της δημόσιας εικόνας μιας επιχείρησης και η συνακόλουθη ενίσχυση της αξιοπιστίας της συνιστούν καθοριστικά κριτήρια για την προσέλκυση επενδυτών με «πράσινες» προτεραιότητες.

Ειδικότερα, η εξοικονόμηση κόστους κατά την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας, η χρήση τεχνολογιών εξοικονόμησης ενέργειας, η λειτουργία συστημάτων διαχείρισης αποβλήτων, αλλά και η δυνατότητα μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις αλλαγές του πράσινου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, συνιστούν ισχυρά επενδυτικά κίνητρα και σημαντική κινητήρια δύναμη πίσω από τις αποφάσεις για «πράσινες» επενδύσεις. Σε αυτό το πλαίσιο η πράσινη επιχειρηματικότητα προσελκύει τις επενδύσεις, καθώς

οι επενδυτές, επιδιώκοντας να διασφαλίσουν τα μακροπρόθεσμα συμφέροντά τους, προτιμούν να τοποθετούν κεφάλαια σε περιβαλλοντικά φιλικές λύσεις και να αποφεύγουν επιχειρήσεις που συνεχίζουν δραστηριότητες με υψηλές περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

### Παράδειγμα

---

Η στροφή στο φιλο-περιβαλλοντικό μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης εκτιμάται ότι θα απαιτήσει στην Ελλάδα συνολικές επενδύσεις της τάξης των 45-55 δις ευρώ έως το 2020. Σε ό,τι αφορά την επόμενη πενταετία (2009-2014), προβλέπεται ότι θα απαιτηθούν δημόσιες και ιδιωτικές επενδύσεις τουλάχιστον 11 έως 12 δις ευρώ, οι οποίες εκτιμάται ότι μπορούν να αποφέρουν συνολικά 60.000 νέες θέσεις πλήρους απασχόλησης. Οι επενδύσεις αυτές, περίπου κατά 7 έως 8 δις ευρώ, θα καλυφθούν με τραπεζικό δανεισμό.

---

**7. Εξασφαλίζονται ευνοϊκότεροι όροι ασφάλισης:** Το «πρασίνισμα» μιας επιχείρησης βελτιώνει, επίσης, τη σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα σε αυτήν και τις ασφαλιστικές εταιρείες.

### Παράδειγμα

---

Πολλές ασφαλιστικές εταιρίες σε μια προσπάθειά τους να μειώσουν τις πιθανότητες πρόκλησης περιβαλλοντικής ζημιάς και να ελαχιστοποιήσουν τις οικονομικές τους απώλειες από ενδεχόμενη περιβαλλοντική ευθύνη της ασφαλισμένης επιχείρησης, πριμοδοτούν τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πράσινες πρακτικές. Έτσι, δεν είναι λίγες οι φορές που προσφέρονται ιδιαίτερα ελκυστικά ασφαλιστικά προγράμματα ως μόνους σε επιχειρήσεις που έχουν μια αποδεδειγμένη φιλοπεριβαλλοντική συμπεριφορά και είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις μεταβολές του πράσινου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, ελαχιστοποιώντας παράλληλα τις πιθανότητες έγερσης νομικών διεκδικήσεων για λόγους περιβαλλοντικής ζημιάς εις βάρος τους.

---

**8. Γίνεται πιο εύκολη η εφαρμογή της περιβαλλοντικής νομοθεσίας:** Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να εισάγουν προγράμματα ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών λαμβάνοντας υπόψη τις περιβαλλοντικές παραμέτρους ή επιλέγουν να εφαρμόσουν συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης ή αυξάνουν την περιβαλλοντική τους ασφάλεια και βρίσκονται σε καλύτερη θέση στο να ανταποκριθούν στην υφιστάμενη νομοθεσία (π.χ. μείωση αποβλήτων ή εξάλειψη τοξικών ουσιών, προδιαγραφές παραγωγής και χρήσης χημικών ουσιών κ.ά.). Κατ' αυτό τον τρόπο, ελαχιστοποιείται η πιθανότητα αφενός επιβολής κυρώσεων από τη μη τήρηση της νομοθεσίας και αφετέρου κακής δημοσιότητας, στην περίπτωση που προκύψουν περιβαλλοντικά προβλήματα.

Η τήρηση της περιβαλλοντικής νομοθεσίας προς αποφυγή επιβολής ποινικών κυρώσεων είναι ζήτημα καθοριστικής σημασίας για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, καθώς έχει σημαντικό οικονομικό και νομικό αντίκτυπο. Το βάρος τής εκ των υστέρων προσαρμογής στην περιβαλλοντική νομοθεσία είναι πολύ μεγαλύτερο για τις μικρές επιχειρήσεις.

### Υποενότητα 3: Ανακύκλωση υλικών

Στο πλαίσιο της παρούσας υποενότητας θα διερευνηθούν τα κάτωθι θέματα:

- η ανακύκλωση προϊόντων και υλικών
- εφαρμογές της ανακύκλωσης
- πλεονεκτήματα και περιβαλλοντικά οφέλη.

#### 5.3.1 Η ανακύκλωση υλικών

Ανακύκλωση είναι η παραγωγή προϊόντων από την επεξεργασία ήδη χρησιμοποιημένων απορριμμάτων. Πιο συγκεκριμένα, τα απορριπτόμενα υλικά συλλέγονται, ταξινομούνται και μετατρέπονται σε πρώτη ύλη από όπου παράγονται νέα προϊόντα. Η διαλογή και ο αρχικός διαχωρισμός γίνονται συνήθως από θεσμοθετημένα Ατομικά και Συλλογικά «Συστήματα Εναλλακτικής Διαχείρισης - Σ.Ε.Δ.». Πρόκειται για εταιρείες εγκεκριμένες από το ΥΠΕΚΑ για τη διαχείριση του εκάστοτε ανακυκλώσιμου υλικού.

#### Εφαρμογές

Το θεσμικό πλαίσιο αλλά και η κοινωνική συνειδητοποίηση, ωθούν τις επιχειρήσεις στην κατάρτιση και υλοποίηση προγραμμάτων - δράσεων ανακύκλωσης των υλικών που χρησιμοποιούν και αποβάλουν από τις δραστηριότητές τους. Παράλληλα, συνεργάζονται με εταιρείες που ασχολούνται με τη συγκέντρωση, τη διαλογή και την προώθηση των υλικών αυτών, προς πώληση στην αγορά.

Σημαντικό επενδυτικό ενδιαφέρον εστιάζεται στην κατασκευή μονάδων ανακύκλωσης, οι οποίες δύνανται να επεξεργαστούν υλικά όπως το χαρτί, το γυαλί, το πλαστικό, οι μπαταρίες, τα ελαστικά κ.ά. Τέτοιες επενδύσεις μπορεί να αφορούν ιδιώτες επενδυτές, τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) ή και Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ).

#### 5.3.2 Πλεονεκτήματα - Περιβαλλοντικά Οφέλη

Τα οικονομικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά οφέλη από την διαδικασία ανακύκλωσης υλικών είναι πολλαπλά.

Η χρήση πρώτων υλών και νερού μειώνεται με παράλληλη μείωση του κόστους εξόρυξης και επεξεργασίας πρώτων υλών. Επιπλέον, η παραγωγή προϊόντων από ανακυκλωμένα υλικά εξοικονομεί ενέργεια και παράγει λιγότερους αέριους ρύπους και ρύπους του θερμοκηπίου (μεθάνιο, CO<sub>2</sub> κ.ά.). Ενδεικτικά αναφέρεται ότι με κάθε τόνο ανακυκλωμένου γυαλιού εξοικονομούνται 1,2 τόνοι πρώτων υλών (άμμος, ανθρακική σόδα, ασβεστόλιθος και υαλόθραυσμα) καθώς και 180-200 λίτρα πετρελαίου.

Η διαλογή των ανακυκλώσιμων από τα λοιπά αστικά απορρίμματα μειώνει τον όγκο των αποβλήτων που καταλήγουν σε ΧΥΤΑ και ανεξέλεγκτες χωματερές, και αυξάνεται η κοινωνική αποδοχή χωροθέτησης των ΧΥΤΥ.

Η τοπική κοινωνία ενισχύεται με σημαντικούς πόρους από ανακύκλωση σε δημοτικό επίπεδο και μειώνεται το κόστος διαχείρισης απορριμμάτων για τους ΟΤΑ και αντίστοιχων δημοτικών τελών.

Οι εργασίες μιας επιχείρησης αναβαθμίζονται περιβαλλοντικά με παράλληλη συμμόρφωση στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Βελτιώνεται το βιοτικό επίπεδο ζωής, και ενισχύεται η περιβαλλοντική παιδεία και συνείδηση.

## **Παράδειγμα**

### **Προηγμένα υλικά από τέφρα φλοιών ρυζιού**

---

Αφορά την παραγωγή και προώθηση αναβαθμισμένων προϊόντων με βάση την τέφρα φλοιών ρυζιού (Rice Husk Ash, RHA), όπως μονωτικά & ποζολανικά υλικά, ζεόλιθοι και υδρύαλος.

Ο φλοιός του ρυζιού είναι ένα παραπροϊόν της γεωργικής βιομηχανίας επεξεργασίας ρυζιού (περίπου το 20% του μη αποφλοιωμένου ρυζιού), το οποίο, συνήθως, καίγεται για την εκμετάλλευση της θερμογόνου αξίας του προς παραγωγή ατμού, θερμότητας, ηλεκτρικής ενέργειας. Η τέφρα φλοιών ρυζιού είναι το στερεό υπόλοιπο (20%) της καύσης των φλοιών ρυζιού, που περιέχει το σύνολο των ανόργανων συστατικών του φλοιού του ρυζιού, καθώς και μέρος των οργανικών συστατικών του, λόγω ατελούς καύσης (περιέχει 75-95% SiO<sub>2</sub>). Οι δυναμικές χρήσεις αυτού του παραπροϊόντος περιλαμβάνουν υλικά υψηλής προστιθέμενης αξίας, όπως μονωτικά υλικά, βελτιωτικά υλικά δομικών υλικών (ποζολανικά πρόσθετα), ζεόλιθους, υδρύαλο και δευτερογενώς καταλύτες, πρόσθετα απορρυπαντικών, προσροφητικά μέσα, ιοντοεναλλάκτες, χρώματα κ.λπ.

Αναμένεται να συμβάλει στην ασφαλή διαχείριση του παραπροϊόντος RHA και την εξ ολοκλήρου μετατροπή του σε χρήσιμα και εμπορεύσιμα υλικά. Η μετατροπή αυτή είναι καινοτομία και πρωτοτυπία για τη βιομηχανία ρυζιού σε διεθνές επίπεδο. Επίσης, αναμένεται να μειώσει το περιβαλλοντικό κόστος και να ενισχύσει τις επιχειρήσεις, με βελτιωμένα υποπροϊόντα και διείσδυση σε νέες αγορές.

---

## Υποενότητα 4: Πράσινες Τεχνολογίες

Στο πλαίσιο της παρούσας υποενότητας θα διερευνηθούν τα κάτωθι θέματα:

- η έννοια των πράσινων τεχνολογιών
- τα Φωτοβολταϊκά
- τα Αιολικά
- η Βιομάζα
- η Πράσινη Χημεία.

### 5.4 Πράσινες Τεχνολογίες

#### 5.4.1 Φωτοβολταϊκά

Τα φωτοβολταϊκά είναι σήμερα ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος ενεργειακός κλάδος. Τα συστήματα αυτά μετατρέπουν την ηλιακή ακτινοβολία απευθείας σε ηλεκτρικό ρεύμα και θεωρούνται τα ιδανικά συστήματα ενεργειακής μετατροπής καθώς χρησιμοποιούν την πλέον διαθέσιμη πηγή ενέργειας στον πλανήτη για να παράγουν ηλεκτρισμό, τον ήλιο.

Οι εφαρμογές εγκατάστασης φωτοβολταϊκών ποικίλλουν και αφορούν ιδιώτες και επιχειρήσεις. Φωτοβολταϊκές εγκαταστάσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν σε

- κατοικίες,
- οικόπεδα (τα λεγόμενα πάρκα ή γήπεδα),
- επαγγελματικές και βιομηχανικές στέγες.

#### Πλεονεκτήματα - Περιβαλλοντικά Οφέλη

Η αξιοποίηση της ηλιακής ενέργειας με τη χρήση φωτοβολταϊκών παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα:

- Μηδενική ρύπανση.
- Αθόρυβη λειτουργία.
- Αξιοπιστία και μεγάλη διάρκεια ζωής (που ξεπερνά τα 30 χρόνια).
- Απεξάρτηση από την τροφοδοσία καυσίμων για τις απομακρυσμένες περιοχές.
- Ελάχιστη συντήρηση.
- Η υποκατάσταση ρυπογόνων καυσίμων από φωτοβολταϊκά συνεπάγεται λιγότερες εκπομπές άλλων επικίνδυνων ρύπων (όπως τα αιωρούμενα μικροσωματίδια, τα οξειδία του αζώτου, οι ενώσεις του θείου κ.λπ.).
- Κάθε κιλοβατώρα που παράγεται από φωτοβολταϊκά, και άρα όχι από συμβατικά καύσιμα, συνεπάγεται την αποφυγή έκλυσης ενός περίπου κιλού διοξειδίου του άνθρακα στην ατμόσφαιρα. Ένα κιλοβάτ φωτοβολταϊκών αποτρέπει κάθε χρόνο την έκλυση 1,3 τόνων διοξειδίου του άνθρακα. Χρειάζονται 2 στρέμματα δάσους ή περίπου 100 δέντρα για να απορροφήσουν αυτή την ποσότητα διοξειδίου του άνθρακα.



## 5.4.2 Αιολικά

Η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από τον άνεμο ονομάζεται αιολική ενέργεια. Η ενέργεια αυτή χαρακτηρίζεται ως «ήπια μορφή ενέργειας» και περιλαμβάνεται στις «καθαρές» πηγές, όπως συνηθίζονται να λέγονται οι πηγές ενέργειας που δεν εκπέμπουν ή δεν προκαλούν ρύπους. Η αιολική ενέργεια είναι σήμερα μια τεχνολογικά ώριμη, οικονομικά ανταγωνιστική και μία πιο φιλική προς το περιβάλλον ενεργειακή επιλογή.

Οι εφαρμογές εγκατάστασης αιολικών ποικίλλουν και αφορούν ιδιώτες και επιχειρήσεις. Αιολικές εγκαταστάσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν σε:

- διαθέσιμα οικόπεδα (τα λεγόμενα πάρκα),
- οικίες ή επιχειρήσεις με δύο τρόπους,
  - είτε αυτόνομα ή υβριδικά συστήματα για παραγωγή ηλεκτρικού ρεύματος,
  - είτε οικιακά και εμπορικά συστήματα που μπορούν να συνδεθούν στο δίκτυο τροφοδοτώντας το με περίσσεια πράσινης ενέργειας και παρέχοντας ένα συμπληρωματικό εισόδημα στον ιδιοκτήτη τους,
  - υπεράκτιες εγκαταστάσεις οι οποίες αποτελούν ακόμη μία προσοδοφόρα επιλογή, μία εφαρμογή που πραγματοποιείται λίγα χιλιόμετρα έξω από τις ακτές, εκεί όπου ο άνεμος είναι ακόμα δυνατότερος.

### Πλεονεκτήματα - Περιβαλλοντικά Οφέλη

Από την αξιοποίηση της αιολικής ενέργειας προκύπτουν οφέλη όπως:

- Η αποφυγή επιβάρυνσης του τοπικού περιβάλλοντος με επικίνδυνους αέριους ρύπους.
- Φθηνότερη κιλοβατώρα από την αντίστοιχη που παράγεται από την καύση πετρελαίου ή φυσικού αερίου.
- Η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.
- Για να αντιληφθούμε καλύτερα τα περιβαλλοντικά οφέλη της αιολικής ενέργειας, είναι χαρακτηριστικό πως για κάθε κιλοβατώρα που παράγεται από αιολικά πάρκα, και άρα όχι από συμβατικά καύσιμα, συνεπάγεται την αποφυγή έκλυσης ενός κιλού διοξειδίου του άνθρακα (CO<sub>2</sub>) στην ατμόσφαιρα (με βάση το σημερινό ενεργειακό μείγμα στην Ελλάδα). Επιπλέον, συνεπάγεται λιγότερες εκπομπές άλλων επικίνδυνων ρύπων (όπως τα αιωρούμενα μικροσωματίδια, τα οξείδια του αζώτου, οι ενώσεις του θείου κ.λπ.).
- Μία συνηθισμένη ανεμογεννήτρια του 1,5 MW παράγει κατά μέσο όρο στην Ελλάδα 4,5 εκατομμύρια κιλοβατώρες το χρόνο και έτσι αποτρέπεται η έκλυση 4.500 τόνων διοξειδίου του άνθρακα, όσο δηλαδή απορροφούν ετησίως 6.000 στρέμματα δάσους ή αλλιώς 300.000 δέντρα.

### 5.4.3 Βιομάζα

Ως βιομάζα ορίζεται η ύλη που έχει βιολογική, δηλαδή οργανική, προέλευση. Η βιομάζα προέρχεται από διάφορες πηγές. Η άμεσα διαθέσιμη βιομάζα αφορά τα στερεά και υγρά απόβλητα (λύματα) μεγάλων γεωργικών εκμεταλλεύσεων (π.χ. πυρηνελαιουργεία, εκκοκκιστήρια, γεωκτηνοτροφικές μονάδες), ζωικής προέλευσης που προέρχονται από εντατική κτηνοτροφία (π.χ. πτηνοτροφεία, χοιροστάσια, σφαγεία), και δασικών βιομηχανιών (π.χ. πριστήρια, βιομηχανίες χάρτου και χαρτοπολτού). Η έμμεσα διαθέσιμη βιομάζα αφορά τα υπολείμματα γεωργικών καλλιεργειών (π.χ. άχυρο σιτηρών, στελέχη αραβόσιτου και βαμβακιού) και δασικών εκμεταλλεύσεων (μη-συλλεγόμενα υπολείμματα από δραστηριότητες δασικών συνεταιρισμών). Η μελλοντικά διαθέσιμη ή «νέα» βιομάζα αναφέρεται σε ενεργειακές καλλιέργειες (φυτείες δασικών ειδών μικρού περιόδου χρόνου, π.χ. ευκάλυπτος, ψευδακακία κ.λπ., ή μη-ξυλωδών καλλιεργειών, π.χ. μίσχανθος, καλάμι, αγριαγκινάρα, ηλίανθος κ.λπ.).

Σε ό,τι αφορά εμπορικές και βιομηχανικές χρήσεις η βιομάζα βρίσκει πλέον εφαρμογές σε:

- Παραγωγή ηλεκτρισμού
- Συμπαραγωγή θερμότητας και ηλεκτρισμού
- Υποκατάστατο του πετρελαίου στις μεταφορές
- Παραγωγή αέριων βιοκαυσίμων, όπως το βιοαέριο
- Παραγωγή θερμότητας για θέρμανση-ψύξη γεωργικών χώρων και βιομηχανικές χρήσεις
- Παραγωγή ζεστού νερού και θέρμανση χώρων σε κτήρια
- Τηλεθέρμανση οικισμών (ΟΤΑ)
- Σε επίπεδο επενδύσεων ιδιωτών, η βιομάζα μπορεί να αξιοποιηθεί για θέρμανση κατοικιών, με την καύση τεμαχιδίων ξύλου (wood chips) ή συσσωματωμάτων (wood pellets, μικρά πεπιεσμένα κομμάτια από σκόνη ξύλου) σε σύγχρονους λέβητες υψηλής τεχνολογίας.

#### Πλεονεκτήματα - Περιβαλλοντικά Οφέλη

Τα σημαντικότερα οικονομικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά οφέλη επενδύσεων βιομάζας/βιοαερίου είναι τα ακόλουθα:

- Η χρήση αποβλήτων και υπολειμμάτων υφιστάμενων εγκαταστάσεων, ως πρώτη ύλη για τις μονάδες βιομάζας/βιοαερίου, επιλύει περιβαλλοντικές και υγειονομικές φάσεις ζητήματα. Προλαμβάνονται προβλήματα ρύπανσης που μπορεί να προκύψουν από τη μη-ασφαλή και ανεξέλεγκτη διάθεση των οργανικών αποβλήτων.
- Η χρήση της βιομάζας, είτε ως πρώτη ύλη για μονάδες συμπαραγωγής θερμότητας και ηλεκτρισμού είτε με την μορφή pellets, αποτελεί ένα οικονομικά αποδοτικό μέσο μείωσης των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. Πρόκειται για φυσικής προέλευσης υλικά, τα οποία κατά τη χρήση τους απελευθερώ-

νουν ουσιαστικά όσο διοξείδιο του άνθρακα έχουν απορροφήσει κατά τη διάρκεια της ζωής τους με αποτέλεσμα να μην επιβαρύνουν το περιβάλλον, σε αντίθεση με την χρήση των ορυκτών καυσίμων.

- Οι σταθμοί παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από βιομάζα/βιοαέριο παρέχουν εγγυημένη ισχύ και συμβάλλουν στη σταθερότητα της λειτουργίας του δικτύου ηλεκτρικής ενέργειας.

### 5.4.4 Πράσινη Χημεία

Η πράσινη χημεία αναφέρεται στην εφαρμογή ενός συνόλου αρχών που μειώνουν ή εξαλείφουν τη χρήση ή την παραγωγή επικίνδυνων ουσιών τόσο κατά το σχεδιασμό όσο και κατά την παρασκευή και χρήση των χημικών προϊόντων. Τα προϊόντα πράσινης χημείας ορίζονται ως απαλλαγμένα από τοξικές και επικίνδυνες ουσίες. Στην κατηγορία αυτή η οικολογική σήμανση ή η πιστοποίηση των προϊόντων αυτών θεωρείται απαραίτητη. Ενδεικτικά προϊόντα πράσινης χημείας είναι τα βιοπλαστικά, τα φυσικά καθαριστικά, τα φυσικά καλλυντικά, τα χρώματα – βαφές που φέρουν οικολογική σήμανση ή/και έχουν φυσικά συστατικά, τα πυράντοχα υλικά χωρίς επικίνδυνους επιβραδυντές καύσης, τα προϊόντα χωρίς μόλυβδο, τα προϊόντα ξύλου άνευ φορμαλδεΐδης.

Πιθανές εφαρμογές - επενδυτικά σχέδια μπορεί να αφορούν επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται με:

- Παραγωγή ή/και μεταποίηση προϊόντων πράσινης χημείας
- Συσκευασία προϊόντων πράσινης χημείας
- Διάθεση-εμπορία προϊόντων πράσινης χημείας
- Εφαρμογή πρακτικών πράσινης τεχνολογίας/μηχανικής
- Πιστοποίηση-οικοσήμανση προϊόντων και πρακτικών πράσινης χημείας.

#### Παράδειγμα

---

Χαρακτηριστικό παράδειγμα πρακτικής πράσινης τεχνολογίας αποτελεί η παραγωγή χημικών προϊόντων με αντικατάσταση χρήσης συνθετικών, τοξικών διαλυτών από αέρα υπό πίεση ή/και διάλυση με νερό.

---

### Υποενότητα 5: Βιώσιμα Οικοδομικά Υλικά

Στο πλαίσιο της παρούσας υποενότητας θα διερευνηθούν τα κάτωθι θέματα:

- τα βιώσιμα οικοδομικά υλικά
- οι εφαρμογές τους
- πλεονεκτήματα και περιβαλλοντικά οφέλη.

### 5.5.1 Βιώσιμα οικοδομικά προϊόντα

Ο δομημένος χώρος αποτελεί σήμερα έναν παράγοντα επιβλαβή και εκθρικό προς τις φυσικές ισορροπίες και καθόλου φιλικό προς τους ζωντανούς οργανισμούς και τον άνθρωπο. Γεννιέται ταυτόχρονα η απαίτηση ανάπτυξης νέων μοντέλων δόμησης, βιώσιμων και αειφόρων.

Ένα πρώτο βήμα σ' αυτή την κατεύθυνση είναι η επανεξέταση των σύγχρονων τεχνολογιών δόμησης σύμφωνα με ορισμένα βασικά κριτήρια, όπως:

- Η εξοικονόμηση ενέργειας ορυκτών καυσίμων κατά την παραγωγή των οικοδομικών υλικών και των κτιρίων.
- Η εξοικονόμηση φυσικών πόρων, ιδιαίτερα των σπάνιων, κατά την παραγωγή των οικοδομικών υλικών και των κτιρίων.
- Η χρήση ανανεώσιμων φυσικών πόρων.
- Ο περιορισμός των μη αποδομήσιμων, μη αφομοιώσιμων ή ανακυκλώσιμων και των τοξικών οικοδομικών απορριμμάτων.
- Ο περιορισμός της χρήσης τοξικών ουσιών, υλικών και προϊόντων στον κτιριακό τομέα.

Μία κατάταξη των οικοδομικών υλικών και προϊόντων σύμφωνα με τα παραπάνω κριτήρια οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η συμβατότητα των υλικών με το περιβάλλον είναι άρρηκτα δεμένη με την προέλευσή τους. Έτσι:

- Τα οικοδομικά υλικά φυτικής και ζωικής προέλευσης είναι υλικά κατ' εξοχήν φιλικά και ακίνδυνα (ξύλο, προϊόντα ξύλου, φελλός, φυσικές ρητίνες και γαλακτώματα, ίνες κ.ά.).
- Τα οικοδομικά υλικά που προέρχονται από την επιφάνεια του εδάφους είναι επίσης ακίνδυνα. Μεταξύ τους, πρώτη θέση ως προς τη συμβατότητά του με τους ζωντανούς οργανισμούς κατέχει ο πηλός.
- Τα υλικά που προέρχονται από το υπέδαφος έχουν συχνά επικίνδυνες ιδιότητες, όπως ορισμένα πετρώματα που παρουσιάζουν ραδιενεργές εκπομπές ή τα βαρέα μέταλλα, ορισμένα εκ των οποίων είναι εξαιρετικά τοξικά.
- Τα υλικά που προέρχονται από οργανογενή ορυκτά, κυρίως τους υδρογονάνθρακες, παρουσιάζουν εξαιρετικά υψηλή επικινδυνότητα και τοξικότητα. Πρόκειται για τα τεχνητά πολυμερή, προϊόντα της «σκληρής» χημικής βιομηχανίας.

Μία σύγχρονη ολοκληρωμένη πρόταση οικολογικής δόμησης στο επίπεδο του κτιρίου-κυττάρου του δομημένου χώρου θα έπρεπε να συνδυάζει:

1. Τον άρτιο ενεργειακό-βιοκλιματικό σχεδιασμό του κτιρίου.
2. Τη χρήση καθαρών οικοδομικών υλικών και των ανάλογων τεχνολογιών δόμησης.
3. Την αρμονική σύζευξη του κτιρίου με το φυσικό του χώρο, κυρίως μέσω της σωστής φύτευσης και της επίδρασής της στην τροποποίηση του τοπικού μικροκλίματος.

4. Το σχεδιασμό φιλικών προς το περιβάλλον υποδομών (συστήματα φυσικού καθαρισμού λυμάτων, αξιοποίησης απορριμμάτων, ορθολογικής διαχείρισης υδάτινων πόρων κ.ά.).

### Παράδειγμα Βιοκλιματικά Κτήρια

---

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει στην Ελλάδα ορισμένες πρώτες προσπάθειες εφαρμογών σ' αυτή την κατεύθυνση.

Πρόκειται για βιοκλιματικά κτήρια εφαρμογής καθαρών τεχνολογιών δόμησης είτε συμβατικής κατασκευής (μπετόν-τούβλο) είτε πειραματικής κατασκευής ξύλου (φέρων οργανισμός) και τούβλου ή πηλού (στοιχεία πλήρωσης).

Ειδικά στη δεύτερη κατηγορία (ξύλου-πηλού) οι πρώτες αυτές προσπάθειες, παρ' όλο που παρουσιάζουν ατέλειες, εμφανίζουν επίσης από αξιοπρόσχετα έως εξαιρετικά αποτελέσματα στους τομείς της αρμονικής ενσωμάτωσης των κατασκευών στο φυσικό χώρο τους, της θερμικής τους συμπεριφοράς, της υγιεινής, της ευεξίας και της αναβαθμισμένης συνολικά ποιότητας του εσωτερικού τους χώρου.

Στην Ελλάδα οι εφαρμογές οικολογικής δόμησης είναι ακόμα ελάχιστες. Στο χώρο των αρχιτεκτόνων μία από τις σοβαρότερες αναστολές είναι ο φόβος του περιορισμού της δημιουργικής ελευθερίας από πρόσθετες, δυσάρεστες δεσμεύσεις, όπως είναι αυτές του κλίματος, της ενέργειας και του ελέγχου της καθαρότητας των υλικών.

Όμως, με τον ίδιο τρόπο που η αρχιτεκτονική δημιουργία προσαρμόζεται και υπηρετεί κατασκευαστικούς, λειτουργικούς, χρηστικούς και κοινωνικοϊστορικούς προσδιορισμούς, με τον ίδιο ακριβώς τρόπο καθορίζεται από το φυσικό χώρο στον οποίο παρεμβαίνει και τον οποίο με τη σειρά της αναμορφοποιεί. Έτσι, τα τοπικά δεδομένα, το υλικό, το κλίμα, ο κάθε συγκεκριμένος φυσικός χώρος, δεν μπορούν να θεωρηθούν ως παράγοντες στερητικοί της ελευθερίας της αρχιτεκτονικής έκφρασης. Αντίθετα, αποτελούν παράγοντες που εμπλουτίζουν προκλητικά την ποικιλία των δεδομένων και της υποδομής που μέσω της αρχιτεκτονικής δημιουργίας γεννάει την αισθητική ταυτότητα και τη μορφολογική ιδιαιτερότητα του αρχιτεκτονικού έργου.

---

## Υποενότητα 6: Πράσινες Μεταφορές

Στο πλαίσιο της παρούσας υποενότητας θα διερευνηθούν τα κάτωθι θέματα:

- οι πράσινες μεταφορές
- εφαρμογές των πράσινων μεταφορών
- πλεονεκτήματα και περιβαλλοντικά οφέλη.

### 5.6.1 Πράσινες Μεταφορές

Πράσινες μεταφορές ή πράσινα μέσα μεταφοράς θεωρούνται αυτά που έχουν την ελάχιστη επιβάρυνση στο περιβάλλον τόσο κατά την παραγωγή, όσο και κατά τη χρήση και απόσυρσή τους. Στις πράσινες μεταφορές εντάσσονται τα οχήματα χαμηλής ενεργειακής κατανάλωσης, τα ποδήλατα, καθώς και η παροχή υπηρεσιών car-pooling (συνάντηση συναδέλφων που μένουν στην ίδια περιοχή για να πηγαίνουν στην εργασία τους μοιραζόμενοι ένα αυτοκίνητο).

Η υιοθέτηση εφαρμογών στον τομέα των Πράσινων Μεταφορών αφορά τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους ιδιώτες. Ενδεικτικά αναφέρουμε παρακάτω κάποια παραδείγματα.

- Μία επιχείρηση μπορεί να προωθήσει μία ολοκληρωμένη πολιτική για τη διαχείριση των επαγγελματικών μετακινήσεων του προσωπικού της και των μεταφορών, η οποία θα βελτιώσει την περιβαλλοντική της συμπεριφορά και θα εξοικονομήσει χρήματα, μέσω αγοράς αυτοκινήτων χαμηλών εκπομπών για το προσωπικό της, μέσω διάθεσης ετήσιων καρτών για τα μέσα μαζικής μεταφοράς, ενώ μπορεί να εφαρμόσει και πρόγραμμα car-pooling, έτσι ώστε σε κάθε αυτοκίνητο που μετακινείται να αξιοποιούνται όσο το δυνατόν περισσότερες επιβατικές θέσεις.
- Μία επιχείρηση ενοικιάσεων αυτοκινήτων μπορεί να εξοπλιστεί με αυτοκίνητα χαμηλών εκπομπών. Παρόμοια και όσον αφορά επιχειρήσεις ενοικιάσεων ποδηλάτων, συμβατικών ή ηλεκτρικών.
- Επιχειρήσεις που έχουν εκπαιδευτικό σκοπό και ασχολούνται με την υιοθέτηση οικολογικής οδήγησης.
- Ιδιώτες που αποφασίζουν να αγοράσουν αυτοκίνητο χαμηλών εκπομπών και χαμηλής κατανάλωσης. Αντίστοιχα, ιδιώτες που αγοράζουν ηλεκτρικό ή συμβατικό ποδήλατο.
- Ιδιώτες ή επιχειρήσεις αποφασίζουν να εξοπλίσουν τα οχήματά τους με συσκευές όπως ηλεκτρονικοί υπολογιστές ταξιδιού, συστήματα cruise control, καθώς και περιοριστές ταχύτητας.

#### Πλεονεκτήματα - Περιβαλλοντικά Οφέλη

Οι επιχειρήσεις και οι ιδιώτες, υιοθετώντας πρακτικές όπως οι παραπάνω, επιτυγχάνουν μικρότερη κατανάλωση καυσίμου, εξοικονομώντας χρήματα. Από την άλλη, υπάρχουν και σημαντικά περιβαλλοντικά οφέλη. Τα παρακάτω δύο παραδείγματα είναι ενδεικτικά:

- Η αντικατάσταση κάθε συμβατικού αυτοκινήτου με υβριδικό συνεπάγεται κατά μέσο όρο την αποφυγή 600-750 κιλών διοξειδίου του άνθρακα (CO<sub>2</sub>) ετησίως.
- Η μέση ονομαστική κατανάλωση ενός συνήθους υβριδικού οχήματος μεσαίου κυβισμού είναι 4,3 lt/100 Km, ενώ η μέση πραγματική κατανάλωση φτάνει τα 5,2 lt/100 Km, είναι δηλαδή τα 2/3 ενός αντίστοιχου συμβατικού μοντέλου.

## Υποενότητα 7: Τομέας Τροφίμων και Ποτών

Στο πλαίσιο της παρούσας υποενότητας θα διερευνηθούν τα κάτωθι θέματα:

- ο τομέας τροφίμων και ποτών
- εφαρμογές του τομέα
- πλεονεκτήματα και περιβαλλοντικά οφέλη.

### 5.7.1 Τομέας τροφίμων και ποτών

Η βιολογική γεωργία και κτηνοτροφία διαφέρει από την λεγόμενη συμβατική, γιατί βασίζεται σε μία ολοκληρωμένη και αειφορική χρήση των φυσικών πόρων και του αγροτικού οικοσυστήματος. Χαρακτηριστική διαφορά εντοπίζεται στο ότι δεν επιτρέπεται η χρήση συνθετικών χημικών ουσιών για τη θρέψη και προστασία των φυτών (λιπάσματα) και τη θρέψη των ζώων (ζωοτροφές). Σεβόμενη τις αρχές της αειφορίας, η βιολογική παραγωγή αποτελεί ένα συνολικό σύστημα διαχείρισης των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και παραγωγής τροφίμων. Συνδυάζει βέλτιστες περιβαλλοντικές πρακτικές, υψηλό βαθμό βιοποικιλότητας, διατήρηση των φυσικών πόρων, εφαρμογή υψηλού επιπέδου προτύπων στη μεταχείριση των ζώων και παραγωγή που ανταποκρίνεται στην προτίμηση ορισμένων καταναλωτών σε προϊόντα που παράγονται με φυσικές ουσίες και διεργασίες.

Οι εφαρμογές - επενδυτικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται αφορούν τόσο στις βιολογικές καλλιέργειες, όσο και στην τυποποίηση και εμπορία βιολογικών προϊόντων, φυτικής και ζωικής προέλευσης. Από την καλλιέργεια ως τη συσκευασία, μέχρι και το ράφι του καταναλωτή.

#### Πλεονεκτήματα - Περιβαλλοντικά Οφέλη

Μελέτες έχουν δείξει ότι:

- Η βιολογική γεωργία παράγει λιγότερες εκπομπές άνθρακα σε σχέση με τις πρακτικές της συμβατικής γεωργίας.
- Οι εκπομπές των αερίων του θερμοκηπίου ανά στρέμμα στα βιολογικά συστήματα είναι 32% χαμηλότερες σε σχέση με τα συστήματα ανόργανης λίπανσης.
- Η βιολογική γεωργία επιστρέφει κατά μέσο όρο 12-15% περισσότερο διοξείδιο του άνθρακα στο έδαφος σε σχέση με τα συστήματα ανόργανης λίπανσης, μέσω βελτίωσης της σύστασης, της δομής, της υφής και κατ' επέκταση της γονιμότητας του εδάφους.

## Υποενότητα 8: Πράσινες Καινοτομίες στον τουρισμό

Στο πλαίσιο της παρούσας υποενότητας θα διερευνηθούν τα κάτωθι θέματα:

- οι οικολογικές καινοτομίες στον τουρισμό
- πλεονεκτήματα και περιβαλλοντικά οφέλη.

### 5.8.1 Πράσινες καινοτομίες στον Τουρισμό

Συνηθίζεται να λέγεται ότι η βαριά βιομηχανία της Ελλάδας είναι ο τουρισμός της. Πιο επίκαιρη από ποτέ είναι και η αναγκαιότητα μετεξέλιξης και επικαιροποίησης του τουριστικού προϊόντος και του μνύματος που αυτό εκπέμπει. Ίσως ο ιδανικότερος τρόπος είναι η ενσωμάτωση της πράσινης κουλτούρας σε όλες τις δομές του ελληνικού τουρισμού: ξενοδοχεία, καταλύματα, ξενώνες, δραστηριότητες στη φύση.

Ο βιοκλιματικός σχεδιασμός με σεβασμό στην ελληνική παραδοσιακή αρχιτεκτονική παράδοση θέτει το πλαίσιο για μια «πράσινη εναλλακτική προσέγγιση» στα ξενοδοχεία και τα καταλύματα. Ο βέλτιστος τρόπος –συνδυασμός των πόρων σε πλήρη αρμονία του φυσικού περιβάλλοντος– οδηγεί σε έναν καινούριο τρόπο σκέψης, σε μια καινούρια αγορά.

Ευκαιρία για:

- επαγγελματίες του τουρισμού
- κατασκευαστές
- πολιτικούς μηχανικούς και
- αρχιτέκτονες.

Η αύξηση του αριθμού αγροτουριστικών ξενώνων και οικοτουριστικών καταλυμάτων αποτελούν επιπρόσθετο χαρακτηριστικό παράδειγμα ενσωμάτωσης πράσινης επιχειρηματικότητας.

#### Παράδειγμα Το πράσινο τουριστικό Γραφείο

Η χώρα μας, λόγω του σπάνιου του ανάγλυφου και της εναλλαγής των τοπίων, μπορεί να έχει και μια μεγάλη διασπορά δραστηριοτήτων στη φύση. Η σωστή ανάγνωση των φυσικών συγκριτικών πλεονεκτημάτων μπορεί να οδηγήσει σε φοβερές επιχειρηματικές ευκαιρίες. Για παράδειγμα, στην Κάλυμνο υπάρχει το μεγαλύτερο φυσικό αναρριχητικό πεδίο, το οποίο παραμένει ουσιαστικά ανεκμετάλλευτο.

Πεδία στο οποίο μπορεί να δραστηριοποιηθεί το πράσινο τουριστικό γραφείο:

- πεζοπορία- ορεινή πεζοπορία,
- αναρρίχηση,
- rafting,
- σπηλαιολογικός τουρισμός,
- θαλάσσιος τουρισμός (Προστατευόμενα Πάρκα),
- ιστιοπλοϊκός τουρισμός,
- πολιτιστικός τουρισμός.

#### Μελέτη Περίπτωσης 3

Η εταιρεία «Οικοτουριστική θάλασσα», με έδρα τη Βάρη Αττικής, δεν είναι μια απλή επιχείρηση ενοικίασης τουριστικών σκαφών. Οι ιδιοκτήτες και οι συνεργά-



τες της είναι θαλάσσιοι βιολόγοι και περιβαλλοντολόγοι. Τα ιστιοπλοϊκά σκάφη τα οποία ενοικιάζουν είναι πλήρως εξοπλισμένα με επιστημονικά όργανα παρατήρησης της θαλάσσιας ζωής. Η επιχείρηση προσφέρει ειδικά πακέτα επίσκεψης σε θαλάσσιες περιοχές ιδιαίτερου ενδιαφέροντος, ενώ το χειμώνα συμμετέχει σε διάφορα ερευνητικά και επιστημονικά προγράμματα του αντικειμένου της. [www.delphinus.gr](http://www.delphinus.gr)

---

Ο τουρισμός σχετίζεται με πολλούς ακόμη κλάδους της οικονομίας, όπως οι κατασκευές, οι μεταφορές και το εμπόριο. Μια πράσινη τουριστική επιχείρηση φροντίζει να εξασφαλίζει κατά το δυνατόν περιβαλλοντικά φιλικές και τοπικά προερχόμενες προμήθειες. Προς την κατεύθυνση αυτή κινούνται τα Τοπικά Σύμφωνα Ποιότητας σε πολλές περιοχές της Ελλάδας. Σύμφωνα με αυτά, κάθε τουριστική επιχείρηση που επιθυμεί να λάβει το ειδικό σήμα οφείλει, μεταξύ άλλων, να διαθέτει στο πρωινό ή στο κατάστημα της τοπικά προϊόντα, όπως λάδι, κρασί, μαρμελάδες, φρούτα, ψωμί και άλλα.

#### **Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:**

- Στη συγκεκριμένη διδακτική ενότητα παρουσιάστηκαν καινοτομικές πρακτικές που συνδέονται με τις αρχές της οικολογίας και της πράσινης οικονομίας. Αναλύθηκε η λογική της πράσινης καινοτομίας και πώς αυτή συνδέεται με την πράσινη οικονομία και οικολογία. Παρουσιάστηκαν τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης πράσινων καινοτομιών στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων και τα είδη επιχειρηματικής δράσης όπου η καινοτομία συναντά την οικολογία.

## ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 6:

# ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε να:

1. Ορίζετε την έννοια της δημιουργικότητας.
2. Αναλύετε τη φύση της δημιουργικότητας.
3. Περιγράφετε τις φάσεις της δημιουργικής διαδικασίας.
4. Αναφέρετε τα χαρακτηριστικά του δημιουργικού ατόμου.
5. Εξηγείτε τη σημασία της δημιουργικής σκέψης και να περιγράφετε τους παράγοντες που την επηρεάζουν.
6. Εφαρμόζετε διαδικασίες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη κλίματος δημιουργικότητας και καινοτομίας στο εργασιακό σας περιβάλλον
7. Εφαρμόζετε μια σειρά τεχνικών που βελτιώνουν τη δημιουργικότητα και συμβάλλουν στην παραγωγή καινοτόμων ιδεών.

### Υποενότητα 1: Ορισμός και Χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Καινοτομίας

Στην υποενότητα αυτή θα εξεταστούν:

- ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Καινοτομίας
- παραδείγματα και εφαρμογές Οργανωσιακής Καινοτομίας.

#### 6.1.1 Ορισμός και Χαρακτηριστικά Μοργανατικής Καινοτομίας

Η Μοργανατική Καινοτομία αναφέρεται σε μια νέα μορφή οργάνωσης της επιχείρησης, στην εφαρμογή νέων μεθόδων ή μεταβολών των μεθόδων, όσον αφορά τη δομή ή τη διοίκηση της επιχείρησης, με στόχο τη βελτίωση της χρήσης των

γνώσεων στην επιχείρηση, της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών ή της αποτελεσματικότητας των ροών εργασίας. Μπορεί επίσης να αναφέρεται στο σχεδιασμό και στην κατασκευή νέου βιομηχανικού εξοπλισμού, στην υλοποίηση ενός έργου με νέο τρόπο διαχείρισης ή να υποδηλώνει ένα νέο τρόπο σκέψης για την αντιμετώπιση μιας κατάστασης ή ενός προβλήματος.

Η εφαρμογή νέων μεθόδων και πρακτικών αναφέρεται:

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

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

- την αποτύπωση της μη κωδικοποιημένης γνώσης
- τη συνεργασία και τη δικτύωση
- τη μείωση των δαπανών προμηθειών.

### Παραδείγματα Καινοτομίας Οργάνωσης

---

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

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

### **Μελέτη Περίπτωσης: Οργανωσιακή Καινοτομία στο κύκλωμα Logistics**

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

Με τον όρο Logistics νοούνται οι διαδικασίες διαχείρισης των αποθεμάτων μιας επιχείρησης, από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν, στην κατάλληλη ποσότητα, ποιότητα, τόπο και χρόνο και στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, αξιοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους. Κάθε σύγχρονη οικονομική μονάδα επιδιώκει την μεγιστοποίηση της αξίας των αγαθών/υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της.

Η εφαρμογή των Logistics επιδιώκει να συντονίσει όλες τις προσπάθειες που γίνονται σε κάθε κρίκο της αλυσίδας εφοδιασμού, έτσι ώστε η επιδιωκόμενη αύξηση της αξίας σε μία φάση να μην προκαλεί μείωση της πρότυπης αξίας σε προηγούμενη ή επόμενη φάση. Η λειτουργία των Logistics αποτελεί μία σύνθεση με σκοπό την βελτιστοποίηση των επί μέρους λειτουργιών: management του εφοδιαστικού περιβάλλοντος, διοίκηση μεταφορικής λειτουργίας, αποθήκευση και έλεγχος πρώτων υλών, διοίκηση παραγωγής, προγραμματισμός και προβλέψεις, διανομή προϊόντων, εξυπηρέτηση πελατών και service, διαχείριση υποπροϊόντων και ακρήστων κ.ά.

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

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

- Ασφάλεια, τέλη κυκλοφορίας, ΚΤΕΟ
- Κόστος διέλευσης διοδίων.

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

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

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

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

## Υποενότητα 2: Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας

Στην υποενότητα αυτή θα εξετάσουμε:

- τον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας.

### 6.2.1 Το εννοιολογικό πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας

Σύμφωνα με τον Goffee (1997) η έννοια της κουλτούρας γενικά, αναφέρεται σε ιστορικά διαμορφωμένους οδηγούς για το πώς να ζει κανείς και για το πώς να προγραμματίζει συλλογικά τη ζωή του και περιλαμβάνει, σύμφωνα με τους ανθρωπολόγους, αξίες, πιστεύω, πεποιθήσεις, σύμβολα και ιστορίες που οι άν-

θρωποι σε μια κοινωνία χρησιμοποιούν για να δώσουν σκοπό και νόημα στη ζωή τους. Σε οργανωτικό επίπεδο, η έννοια της κουλτούρας άρχισε να χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια, για να δηλώσει έννοιες που παλιότερα καλύπτονταν λιγότερο ή περισσότερο από τους όρους *κοινωνικοί κανόνες*, *ρόλοι*, *αξίες μιας οργάνωσης*, *οργανωτικό κλίμα*. Ο όρος κουλτούρα θεωρείται πιο περιεκτικός και πιο εύστοχος.

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

## Σημείωση

---

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

### **Ορισμός Οργανωσιακής Κουλτούρας**

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

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

---

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

Ο πιο ολοκληρωμένος και εύστοχος ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αυτός που δίνει ο Schein (1990), σύμφωνα με τον οποίο η κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως: ένα πλέγμα βασικών παραδοχών που εφευρέθηκαν, ανακαλύφθηκαν ή αναπτύχθηκαν από μια συγκεκριμένη ομάδα, C:\Users\kek\Desktop\PLANET\Links\_128-c1-u3.doc καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα ιδιαίτερα προβλήματά της όσον αφορά την εξωτερική της προσαρμογή και την εσωτερική της ολοκλήρωση, και οι οποίες έχουν λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρούνται έγκυρες και κατά συνέπεια πρέπει να διδαχτούν στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και συναισθηματικής αντιμετώπισης των προβλημάτων.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι αξίες που έχει κάθε επιχείρηση και οι οποίες δημιουργούν την ξεχωριστή της οργανωτική κουλτούρα, θεωρούνται συχνά δεδομένες από τα μέλη της. Αποτελούν, δηλαδή, βασικές πεποιθήσεις που κατασκευάζονται από τους ίδιους τους εργαζομένους και είναι εξυπακουόμενο μέρος των αξιών και των πιστεύω τους.

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

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

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

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

1. Τα παρατηρήσιμα φαινόμενα: Είναι αυτά που παρατηρεί κάποιος που έρχεται σε επαφή για πρώτη φορά με μια οργανωτική κουλτούρα: οι γραπτοί κανόνες, η φιλοσοφία, τα παραγόμενα προϊόντα κ.λπ. Στην κατηγορία αυτή κατατάσσονται τα άμεσα παρατηρήσιμα στοιχεία μιας κουλτούρας (π.χ. η διευσθέτηση του χώρου, ο τρόπος ενδυμασίας, ο τρόπος που επικοινωνούν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους, καθώς και στοιχεία που έχουν διαρκή μορφή αλλά δεν είναι απαραίτητως άμεσα παρατηρήσιμα (π.χ. τα γραπτά αρχεία). Είναι σχετικά εύκολο να παρατηρήσει και να καταγράψει κανείς τα επιφανόμενα. Αυτό που είναι δύσκολο είναι να εντοπιστεί η πραγματική σημασία τους και το συγκεκριμένο πρότυπο ή σχήμα που ακολουθούν. Για να πετύχει κανείς κάτι τέτοιο πρέπει να καταλάβει τις αξίες που διέπουν την επιχείρηση.
2. Τις κοινές αξίες (Shared Values): Αναφέρονται στο *δέον γενέσθαι*, στο τι πρέπει να γίνεται σε κάθε περίπτωση μέσα στην επιχείρηση. Είναι υιοθετημένοι λόγοι για τους οποίους τα πράγματα γίνονται με τον συγκεκριμένο τρόπο στην επιχείρηση (Κανόνες, Κώδικες δεοντολογίας, εταιρικές δηλώσεις).

3. Τις βασικές υποκείμενες παραδοχές (basic underlying assumptions): Περιλαμβάνουν τους μη ορατούς αλλά προσδιορίσιμους λόγους για τους οποίους τα μέλη μιας ομάδας αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και αισθάνονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο σε ό,τι αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης. (Η αποστολή της επιχείρησης (mission), ο τρόπος επίλυσης προβλημάτων, οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο χρόνος και ο χώρος, οι επιθυμητοί και ανεπιθύμητοι τρόποι συμπεριφοράς.

### Παράδειγμα Η κουλτούρα της Ιαπωνικής εταιρείας Toyota



Για παράδειγμα η κουλτούρα της Ιαπωνικής εταιρείας Toyota είναι γνωστή ως «Toyota Way» και εκφράζει τους τρόπους που εφαρμόζονται οι αξίες της καθημερινά από όλα τα μέλη της εταιρείας. Η κουλτούρα της συγκεκριμένης εταιρείας στηρίζεται σε δύο βασικούς πυλώνες: τη συνεχή βελτίωση και τον σεβασμό στον άνθρωπο.

«Όλες οι αξίες και οι μέθοδοι που συνιστά η Toyota Way αντανακλούν τον επηρεασμό τους από αυτές τις δύο θεμελιώδεις αρχές», δήλωσε σε ένα συνέδριο ο αντιπρόεδρος της Toyota Europe και πρώην πρόεδρος του Πανεπιστημίου Πειραιά κ. Αθανασόπουλος αναλύοντας και άλλες αξίες της, όπως είναι η πρόκληση, η λήψη στοιχείων και δεδομένων με στόχο τη λήψη των σωστών αποφάσεων και η ομαδικότητα. Ενδιαφέρον, επίσης, έχει το στοιχείο ότι παρά τις πολιτισμικές διαφορές Ιαπωνίας - Δύσης, αυτές δεν στάθηκαν εμπόδιο στη μεταλαμπάδευση της Toyota Way σε ολόκληρο τον κόσμο.

### 6.2.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Καινοτομία

Η οργανωσιακή κουλτούρα βασίζεται στην ιστορία και τις παραδόσεις μιας επιχείρησης δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις αξίες και τους κοινωνικούς κανόνες που διέπουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα σε αυτή.

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

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



## Μελέτη Περίπτωσης

### Οργανωσιακή Κουλτούρα και πώς επηρεάζει την καινοτομία

---

Ο Hofstede (1980) σε μια μελέτη που έκανε με 16.000 υπαλλήλους μιας μεγάλης πολυεθνικής εταιρείας σε 40 χώρες διέκρινε τέσσερα είδη οργανωσιακής κουλτούρας: την αποφυγή της αβεβαιότητας, τον ατομισμό, την απόσταση με βάση την ισχύ και την έμφαση στις *γυναικείες* αξίες.<sup>10</sup>

Με βάση τη διάκριση των ειδών κουλτούρας που έκανε ο Hofstede (1980) έγινε μια προσπάθεια για μεταφορά αυτών των μορφών εθνικής κουλτούρας στην κουλτούρα των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις μπορούν να ομαδοποιηθούν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας που διαθέτουν στην οργανωσιακή τους κουλτούρα, στον μεγαλύτερο βαθμό.

Επιχειρήσεις που παρουσιάζουν στην οργανωσιακή τους κουλτούρα μια αυξημένη τάση για αποφυγή αβεβαιότητας τείνουν συνήθως να έχουν ρυθμισμένες δραστηριότητες, περισσότερους γραπτούς κανόνες, εξειδίκευση των στελεχών, τυποποίηση, αποφυγή του ρίσκου, τελετουργική συμπεριφορά.

Εταιρείες που η οργανωτική τους κουλτούρα δίνει έμφαση κυρίως στην αξία του ατομισμού, έχουν απρόσωπη δομή, οι εργαζόμενοι της φροντίζουν για το προσωπικό τους συμφέρον και ενθαρρύνονται οι ατομικές πρωτοβουλίες.

Αντίθετα, οι επιχειρήσεις με χαμηλό βαθμό ατομισμού στην κουλτούρα τους έχουν οικογενειακή δομή, υπερασπίζουν τα συμφέροντα των υπαλλήλων τους και σε αυτές κυριαρχεί η αίσθηση του καθήκοντος, η συμμετοχή στις δραστηριότητες της ομάδας και η αφοσίωση.

Σε εταιρείες που επικρατεί η απόσταση με βάση την ισχύ και την εξουσία έχουμε μεγαλύτερο βαθμό κεντρικής εξουσίας, πυραμιδική οργάνωση, πολυάριθμο εποπτικό προσωπικό και δίνεται μεγαλύτερη αξία στις δουλειές γραφείου παρά στις χειρωνακτικές εργασίες. Σε μια τέτοια κουλτούρα κύριο χαρακτηριστικό είναι ο σεβασμός προς τα ανώτερα στελέχη, τα οποία είναι αποδεκτά από τους άλλους και στα οποία αναγνωρίζεται το δικαίωμα να ασκούν εξουσία.

Αντίθετα, εκεί που υπάρχει μικρότερος βαθμός απόστασης με βάση την ισχύ και την εξουσία έχουμε μικρότερο βαθμό κεντρικής διοίκησης, ιεραρχική οργάνωση με μορφή πεπλατυσμένης πυραμίδας, μικρές διαφορές στις αμοιβές, εξίσωση χειρωνακτικών εργασιών και εργασιών γραφείου.

Σε επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στις *γυναικείες* αξίες εμφανίζεται μικρή διαφοροποίηση των ρόλων με βάση το φύλο, δεν υπάρχει ανάμιξη στην προσωπική ζωή των υπαλλήλων, υπάρχουν περισσότερες γυναίκες σε εξειδικευμένες εργασίες και θεωρείται ότι έχουν αξία οι κοινωνικές αμοιβές και οι ήπιοι τόνοι. *Γυναικείες* αξίες θεωρούνται οι αξίες της φιλίας, της συντροφικότητας, της συναδελφικότητας και της συνεργασίας. Αντίθετα, σε επιχειρήσεις όπου δίνεται έμφαση στις *ανδρικές* αξίες υπάρχει σαφής διαφοροποίηση των ρόλων του φύλου,

---

10. Από το βιβλίο της Pheysey D. C. (1993), *Organizational cultures*, London: Routledge.

οι γυναίκες εργαζόμενοι έχουν περιορισμένους ρόλους, η εργασία θεωρείται το επίκεντρο της ζωής και ενθαρρύνονται η επιθετικότητα και ο ανταγωνισμός.

---

Μια άλλη διαφορετική κατηγοριοποίηση της οργανωτικής κουλτούρας προτείνεται από τον Harrison (1972), ο οποίος μιλά για τις εξής μορφές οργανωτικής κουλτούρας:

### **Κουλτούρα του Ρόλου**

Όταν μιλάμε για *ρόλο* αναφερόμαστε στον τρόπο με τον οποίο αναμένεται να ενεργήσει ο εργαζόμενος από τη θέση εργασίας στην οποία βρίσκεται. Σε μια κουλτούρα του ρόλου οι σκοποί της επιχείρησης και η εξουσία που έχουν τα διάφορα διευθυντικά στελέχη περιγράφονται με σαφείς όρους. Μια παρόμοια επιχείρηση έχει πυραμιδική μορφή με επάλληλα επίπεδα διευθυντικών ρόλων. Υπάρχει σαφής διαχωρισμός των λειτουργιών των διαφόρων τμημάτων. Κύριο χαρακτηριστικό μιας τέτοιας κουλτούρας είναι ότι αναμένεται συμμόρφωση προς τις προσδοκίες που υπάρχουν για την επιτέλεση του κάθε ρόλου. Η κουλτούρα του ρόλου συναντάται κυρίως σε δημόσιες υπηρεσίες, όπου κυριαρχεί έντονη γραφειοκρατική οργάνωση.

### **Κουλτούρα της επίτευξης ή του εργασιακού καθήκοντος**

Εδώ η προσοχή επικεντρώνεται περισσότερο στο να γίνει η δουλειά παρά στην τήρηση των κανόνων. Από τα άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση με παρόμοια κουλτούρα απαιτείται να καταβάλλουν συνεχώς κόπο και προσπάθεια, και υποτίθεται ότι αυτά τα άτομα απολαμβάνουν την εργασία τους. Αναμένεται από τα μέλη της επιχείρησης να έχουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρειάζεται για να κάνουν σωστά τη δουλειά τους, διαφορετικά αντικαθίστανται. Η εξουσία βασίζεται στις γνώσεις και τις ικανότητες και η επιχείρηση έχει ευελιξία.

### **Κουλτούρα της ισχύος**

Σε μια παρόμοια κουλτούρα κάποια άτομα έχουν εξουσία, ενώ οι υπόλοιποι είναι υφιστάμενοι σε αυτούς. Υπάρχει μια πατερναλιστική αντιμετώπιση των υφισταμένων από τους προϊσταμένους. Οι υψηλά ιστάμενοι *γνωρίζουν*, ενώ οι χαμηλά ιστάμενοι είναι απλώς εκτελεστικά όργανα. Σε μερικές περιπτώσεις κυριαρχεί ο φόβος και ο νόμος της ζούγκλας στις σχέσεις μεταξύ των μελών της επιχείρησης.

### **Κουλτούρα της επίτευξης ή κουλτούρα με προσανατολισμό στους ανθρώπους**

Εδώ καλλιεργούνται στενές σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Θεωρείται δεδομένο ότι τα άτομα είναι αφοσιωμένα στο έργο τους και στην επιχείρηση της οποίας αισθάνονται πραγματικά μέλη. Γίνεται προσπάθεια να μην υπάρχουν σχέσεις εξουσίας, αλλά όταν υπάρχουν, καθορίζονται με βάση την ικανότητα. Προτιμώνται οι συλλογικές διαδικασίες και όλα τα μέλη της επιχείρησης αναμένονται να προσφέρουν με το έργο τους, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχουν.

Σε ποιες κατηγορίες κουλτούρας μπορεί να ευδοκιμήσει η ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομίας:

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

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

Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στην καινοτομία και το βαθμό συμμετοχής τους σε καινοτόμες δραστηριότητες. Η κουλτούρα της εταιρείας μπορεί να ενθαρρύνει ή να «παγώσει» τη διαδικασία καινοτομίας.

### Σημείωση:

*Σύμφωνα με τον ειδικό σε θέματα καινοτομίας Stephen Shapiro:*

*«Μία κουλτούρα καινοτομίας μπορεί να αποτελέσει την κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μία επιχείρηση και μπορεί να έχει σημαντική απόδοση με την πάροδο του χρόνου. Μία κουλτούρα υψηλών επιδόσεων είναι δύσκολο να επαναληφθεί αλλά η καινοτομία είναι κάτι το διαφορετικό. Από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι αγκαλιάσουν την καινοτομία η καινοτομία γίνεται τρόπος ζωής. Φροντίζει ώστε το ανθρώπινο κεφάλαιο να αξιοποιείται σωστά και αποβλέπει στο να παράγει αξία για τον οργανισμό.»*

Υπάρχει διάκριση ανάμεσα στις βασικές αξίες που έχουν μετατραπεί σε παραδοχές και τις αποδεκτές αξίες (Espoused values). Αυτές είναι πιο επιφανειακές, με την έννοια ότι έχουμε την ψευδαίσθηση ότι ισχύουν, αλλά στην πραγματικό-

τητα δεν τηρούνται από την επιχείρηση πάντα. Οι αξίες αυτές είτε δηλώνονται προφορικά είτε εμφανίζονται γραμμένες στα καταστατικά, στα υπομνήματα κ.λπ. Σχετίζονται με αυτά που λένε τα μέλη μιας επιχείρησης, όχι όμως απαραίτητα με αυτά που πράττουν.

### Παράδειγμα Η Southwest Airlines



Η εταιρική κουλτούρα που έχει αναπτύξει η Αμερικανική αεροπορική εταιρεία Southwest Airlines, είναι από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας της. Αν και η βασική αποστολή της Southwest είναι η απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη, η ύψιστη προτεραιότητα της είναι

οι εργαζόμενοι. Η Southwest αναγνωρίζει ότι στον τομέα παροχής υπηρεσιών, ικανοποιημένος εργαζόμενος σημαίνει ικανοποιημένος πελάτης.

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

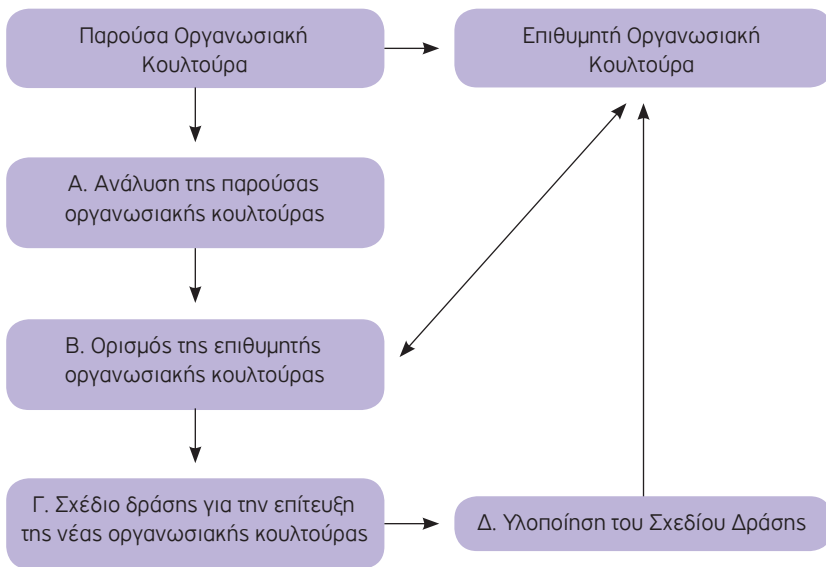
Η εταιρεία δηλώνει ότι χρειάζεται προσωπικό που να τολμά να δοκιμάζει, απελευθερωμένο από τον μπαμπούλα της επίπληξης, της αποδοκιμασίας, της απόλυσης. Και ο φόβος αυτός αρχίζει από τον αυταρχισμό του «αφεντικού» στην κορυφή και μπορεί να εξαλειφθεί μόνο από την κορυφή. Τα εκκεντρικά καμώματα του επικεφαλής της εταιρείας Herb Kelleher, οι μεταμφιέσεις του, η συνεχής παρουσία του στα αεροπλάνα και στα ιδιωτικά πάρτι και στα σπίτια των εργαζομένων της Southwest έχει ακριβώς αυτό το σκοπό.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί που εμπνέουν σεβασμό, θαυμασμό, αφοσίωση, όχι φόβο. Έτσι κατάφερε να δημιουργήσει μια ισχυρή κουλτούρα με βασικά στοιχεία την ευχάριστη - διασκεδαστική ατμόσφαιρα, που οδήγησε να διαμορφώσει ένα εργασιακό περιβάλλον και κλίμα όπου οι άνθρωποι της επιτυχάνουν εξαιρετικές επιδόσεις, αισθανόμενοι ταυτόχρονα οι ίδιοι υψηλή ικανοποίηση και αφοσίωση - δέσμευση.

### 6.2.3 Διαμόρφωση Οργανωσιακής Κουλτούρας Καινοτομίας

Προκειμένου να προωθήσουν την καινοτομία, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν εγκαίρως ενεργά μέτρα έτσι ώστε να διαμορφώσουν μία οργανωσι-

## Σχήμα 2. Η διαδικασία αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας



ακή κουλτούρα που θα υποστηρίξει δράσεις καινοτομίας. Βεβαίως οι αλλαγές αυτές δεν μπορούν να γίνουν από τη μια στιγμή στην άλλη. Η αλλαγή κουλτούρας είναι μία μακρά διαδικασία και τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να είναι συνεπή στην εφαρμογή των σχεδιασμένων μέτρων.

Τα βήματα που απαιτούνται για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.

### Μελέτη Περίπτωσης

Μία επιχείρηση κατασκευής αυτοκινήτων δημιούργησε μία ομάδα έργου με στόχο τη βελτίωση της διαχείρισης της γνώσης στην εταιρεία. Σύντομα όμως διαπιστώθηκε ότι κάποια μέλη του οργανισμού δεν ήταν διατεθειμένα να συνεισφέρουν στο έργο. Ήταν προφανές ότι υπήρχε ένα υποκείμενο πρόβλημα οργανωσιακής κουλτούρας. Για το λόγο αυτό εκπονήθηκε μία ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας της εταιρείας. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση της κουλτούρας ήταν οι ακόλουθες:

- **Ερωτηματολόγια:** Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν προσωπικά από τους επικεφαλής των τμημάτων και επιτεύχθηκε ένα ικανοποιητικό ποσοστό ανταπόκρισης της τάξης του 40%.
- **Συνεντεύξεις:** Οι προφορικές ερωτήσεις έγιναν στα πλαίσια ημι-δομημένων συνεντεύξεων (semi-structured interviews) με 7 εκτελεστικά στελέχη και 15 εργαζόμενους (επικεφαλής των τμημάτων και των ομάδων καθώς και άλλα

άτομα που είχαν τη δυνατότητα να επηρεάσουν σημαντικά τις απόψεις των στελεχών της εταιρείας/ opinion leaders). Η ομάδα είχε δύο στόχους κατά τη χρήση των ημι-δομημένων συνεντεύξεων: α) να λάβει συγκρίσιμες απαντήσεις και β) να συλλέξει πιο λεπτομερείς πληροφορίες.

- **Παρατήρηση:** Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται για την υποστήριξη ή την επαλήθευση των αποτελεσμάτων άλλων μεθόδων. Μέλη της ομάδας έργου συμμετείχαν σε συναντήσεις και συζητήσεις με εκτελεστικά και άλλα ηγετικά στελέχη.

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

Τα πιο σημαντικά μέτρα ανάπτυξης ήταν τα ακόλουθα:

- Διαμορφώθηκαν **Κέντρα Πληροφόρησης (Infocorners)** τα οποία μετατράπηκαν σε κεντρικό σημείο συνάντησης των εργαζόμενων. Εκτός από γενικές ειδήσεις και πληροφορίες για τον οργανισμό, τα κέντρα αυτά μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως βάσεις διαχείρισης ιδεών. Αυτό σημαίνει ότι εκεί μπορούσε να γίνει η παρουσίαση και επεξεργασία προτάσεων και/ ή των καλύτερων ιδεών, έτσι ώστε να ενθαρρυνθεί η δημιουργικότητα των εργαζομένων.
- Ένα εργαλείο επικοινωνίας που χρησιμοποιήθηκε από τους επικεφαλής των τμημάτων ήταν η διοργάνωση **μίας περιήγησης κινήτρων (incentive tour)** για τα εκτελεστικά στελέχη (π.χ. ένα σαββατοκύριακο το χρόνο) με έμφαση στη διατήρηση και ανάπτυξη κοινωνικών και διαπροσωπικών σχέσεων. Το ίδιο είδος δραστηριότητας θα μπορούσε να οργανωθεί και στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα.
- Η οργάνωση τακτικών **εκδηλώσεων συζήτησης (discussion platforms)** (π.χ. μπηαία) μεταξύ ομάδων και/ή τμημάτων, ιδίως με τη συμμετοχή μονάδων που δεν συνεργάζονταν, συχνά επέτρεψε την εξάλειψη προβλημάτων επικοινωνίας και την καλλιέργεια ενός κλίματος αμοιβαίας κατανόησης.
- **Παρουσίαση των εμπειριών** που αποκτήθηκαν στη διάρκεια του έργου: η παρουσίαση αυτή δεν επικεντρώθηκε σε αυτό καθαυτό το έργο αλλά στις θετικές και αρνητικές εμπειρίες που αποκτήθηκαν κατά την υλοποίησή του (π.χ. παρουσίαση των τριών μεγαλύτερων λαθών και των τριών καλύτερων ιδεών).
- **Διοργάνωση ημερών μεταφοράς γνώσεων (knowledge transfer days):** στη διάρκεια αυτών των εκδηλώσεων παρουσιάστηκαν έργα που είχαν ολοκληρωθεί και έργα σε εξέλιξη από όλους τους τομείς για την ενημέρωση όλων των τμημάτων. Αυτό έδωσε τη δυνατότητα να παραχθούν νέες ιδέες και γνώσεις για άλλους τομείς.
- Η **παροχή καθοδήγησης (coaching)** σε νεαρούς εργαζόμενους αύξησε πολύ γρήγορα την ικανότητά τους να ενεργούν με ταχύτητα. Για να γίνει αυτό χρειάστηκε πρώτα να εκπαιδευτούν οι καθοδηγητές τους που θα μπορούσαν να θεωρηθούν και η μελλοντική γενιά των ηγετικών στελεχών.

## Υποενότητα 3: Η έννοια και η φύση της δημιουργικότητας

Στην υποενότητα αυτή θα εξεταστούν:

- η έννοια της δημιουργικότητας
- η φύση της δημιουργικότητας
- οι Λόγοι που εξηγούν το αυξημένο ενδιαφέρον για τη δημιουργικότητα.

### 6.3.1. Η έννοια της δημιουργικότητας

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

- Την παραγωγή νέων πρωτότυπων ιδεών που συνιστούν μια ριζική καινοτομία ή λύση σ' ένα πρόβλημα και μια ριζοσπαστική αναδιατύπωση του προβλήματος (Newell & Shaw, 1972).
- Την αξιοποίηση με διαφορετικό τρόπο της υπάρχουσας γνώσης.
- Την καινούργια ιδέα που είναι δημιουργική όταν είναι αξιοποιήσιμη ή προοιδηάζει για θετική αξιολόγηση (Higgins, 1999).
- Τη νοητική ικανότητα με την οποία η εξέταση και η επεξεργασία των δεδομένων του προβλήματος γίνονται με έναν πιο ελεύθερο τρόπο που επιτρέπει νέους και ανορθόδοξους συνδυασμούς, με σκοπό την εύρεση μεγάλου αριθμού πρωτότυπων ιδεών και πιθανών λύσεων (Παρασκευόπουλος Γ., 2004).
- Την εισαγωγή μιας διαφορετικής οπτικής στο πρόβλημα (M. Syrett και J. Lammiman).
- Τη δυνατότητα συμβιβασμού των φαινομενικά ασυμβίβαστων. Κάτι τέτοιο απαιτεί να χρησιμοποιείται η λογική «και το ένα /και το άλλο» και όχι «είτε το ένα είτε το άλλο» και στηρίζεται στην παραδοχή ότι υπάρχουν πολλές διαφορετικές αλλά εξίσου έγκυρες διαδρομές από το Α στο Β (M. Syrett και J. Lammiman).
- Την ικανότητα παραγωγής ενός νέου έργου, ιδέας κ.λπ. με βάση τη φαντασία (Μαγνήσαλης Κ, 1998).

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

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

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

Οι ασυνήθιστες λύσεις για να θεωρηθούν ανώτερες πρέπει να έχουν πρακτική αξία, που σημαίνει ότι πρέπει να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Δεν φαίνεται να υπάρχει μια εύκολη μέθοδος, δηλαδή μία ξεκάθαρη μεθοδολογία που να δεικνύει πότε κάποιος είναι δημιουργικός ή κατανοεί τη δημιουργική διαδικασία. Στην καλύτερη περίπτωση, μια αλληλουχία από επικαλυπτόμενες πνευματικές ενέργειες μπορεί να παρατηρήσει κανείς και ίσως να τις ταξινομήσει τεχνητά σε τέσσερις ξεχωριστές βαθμίδες:

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

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

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

### 6.3.2. Η φύση της δημιουργικότητας

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

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

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

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



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

### 6.3.3. Λόγοι που εξηγούν το αυξημένο ενδιαφέρον για την δημιουργικότητα

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

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

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

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

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

Η πολυπλοκότητα και η συνεχής μεταβολή των σύγχρονων κοινωνιών (μεταβολή της τεχνολογίας, νέες ανάγκες κ.λπ.).

## Υποενότητα 4: Οι φάσεις της δημιουργικής διαδικασίας

Στην παρούσα υποενότητα θα παρουσιαστούν οι φάσεις της δημιουργικής διαδικασίας ως επάλληλα βήματα.

### 6.4.1 Οι φάσεις της δημιουργικής διαδικασίας

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

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

Οι ιδιότητες του συνειδητού αλλά και του ασυνείδητου τρόπου σκέψης είναι σημαντικές για τη δημιουργικότητα. Ο συνειδητός τρόπος σκέψης είναι γραμμικός, αργός, επεξεργάζεται μόνο μια έννοια κάθε φορά και τέλος, είναι εξηγήσιμος. Ο ασυνείδητος τρόπος σκέψης είναι μη γραμμικός, ανεξήγητος και γεννά εναλλακτικές λύσεις. Το κάθε άτομο με ένα μοναδικό συνειδητό ή ασυνείδητο τρόπο προσδιορίζει τη σημασία των ερεθισμάτων, δηλαδή των μηνυμάτων που έρχονται από το περιβάλλον και εξετάζει τα δεδομένα που υπάρχουν.

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

**A. Προπαρασκευή.** Κατά τη φάση αυτή το άτομο:

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

**B. Επώαση.** Η φάση αυτή αποβλέπει στη μεταφορά του προβλήματος από το συνειδητό στο υποσυνείδητο και την αναζήτηση λύσεων σ' αυτό. Κατά τη φάση αυτή το άτομο δε σκέφτεται συνειδητά το πρόβλημα αλλά αφήνει το υλικό που συνέλεξε να κινείται ελεύθερα στο επίπεδο του προσυνείδητου, ακόμα και του υποσυνείδητου. Το υλικό που συγκεντρώθηκε υφίσταται μια εσωτερική επεξεργασία και επίσης, συσχετίζονται τα στοιχεία του προβλήματος. Η παραπάνω ασύνειδη δραστηριότητα μπορεί να συμβαίνει για μικρό ή μεγάλο χρονικό διάστημα σε στιγμές χαλάρωσης ή όταν ασχολείται με μια ρουτινιάρικη ή επουσιώδη δραστηριότητα που δεν απαιτεί την προσοχή του και μπορεί να αφήσει το μυαλό του να περιπλανηθεί σε ένα θέμα που φέρνει από το πίσω μέρος του μυαλού του στο μπροστινό

(π.χ. όταν το άτομο βλέπει τηλεόραση, ταξιδεύει με το τρένο, κάνει περίπατο στον κήπο κ.λπ.).

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

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

Οι παραπάνω φάσεις δεν επισυμβαίνουν απαραίτητα σε σταθερή διαδοχή. Μπορεί το άτομο να παραλείψει μια φάση, να επιστρέψει σε μια προηγούμενη κ.λπ.

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

## Υποενότητα 5: Προσπαιτούμενα στοιχεία για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας

Στην υποενότητα αυτή θα εξεταστούν:

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

### 6.5.1 Ο Διαχωρισμός της Δημιουργικής Προσπάθειας από την Παραγωγική Διαδικασία

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

Οι δημιουργικές ιδέες και λύσεις προβλημάτων υπερβαίνουν την κατεστημένη τάξη των πραγμάτων, ενώ η παραγωγική εργασία οδηγεί σε «περισσότερο από το ίδιο», στην εφαρμογή, δηλαδή του γνωστού στο γνωστό, στην εκτέλεση μιας εργασίας με βάση καλά καθορισμένα πλαίσια. Αποτελεί παρανόηση να πιστεύει κανείς πως η δυνατότητα για δημιουργική σκέψη περιορίζεται σε ένα μικρό ποσοστό των ανθρώπων που διακρίνονται για υψηλή νοημοσύνη.

Όμως σχεδόν ο καθένας μπορεί να έχει μια πρωτότυπη ιδέα. Μια δεύτερη παρανόηση που συμπεραίνεται απ' όσα έχουν ήδη αναφερθεί είναι ότι η νέα ιδέα απλώς συμβαίνει σε κάποια στιγμή ξαφνικά. Αντιθέτως, όμως, η δημιουργική διαδικασία είναι συνήθως κάτι, που απαιτεί μεγάλο ποσό σκληρής εργασίας.

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

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

### 6.5.2 Τα χαρακτηριστικά των δημιουργικών ατόμων

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

- Ευαισθησία προς τα πέριξ
- Πνευματική ευελιξία
- Ανεξαρτησία κρίσης
- Ανοχή για αμφιβολία
- Ικανότητα ανάλυση του προβλήματος στα συστατικά του
- Ικανότητα σύνθεσης
- Μια ανήσυχη ώθηση.

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

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

## Υποενότητα 6: Διαμόρφωση Κατάλληλου Κλίματος στην Επιχείρηση

Στην υποενότητα αυτή θα εξετάσουμε:

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

### 6.6.1 Η διαμόρφωση κατάλληλου εταιρικού κλίματος

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

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

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

Η δημιουργικότητα προϋποθέτει άτομα ελεύθερα από απειλές και πιέσεις και ένα υποστηρικτικό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να νιώθουν «ασφαλείς». Πειράματα έχουν δείξει ότι τα υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους οδηγούν σε επιλογή συνθησιμένων λύσεων. Πολλές φορές αυτός που εισηγείται την καινοτομία βρίσκεται στη δυσάρεστη θέση να αντιμετωπίσει τις επιθετικές ερωτήσεις, τα αστεία και την αδιαφορία των συναδέλφων του, με αποτέλεσμα να υποθάλπεται η μελλοντική ροή ιδεών στην ομάδα. Η μάθηση και η καινοτομία εμφανίζονται μόνο όταν τα μέλη μίας ομάδας εμπιστευτούν και πιστέψουν στις προθέσεις των υπόλοιπων μελών. Αυτό έχει ονομαστεί ως «ασφάλεια της ομάδας» από την Army Edmondson, Καθηγήτρια στο Harvard University. Η ασφάλεια, υποστηρίζει η Edmondson, δεν είναι το ίδιο με την άνεση, ίσα ίσα αναμένεται να διευκολύνει την επιλογή ρίσκου.

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

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

### 6.6.3 Τα μέλη της ομάδας χρειάζονται ενδιαφέρουσες εργασίες

Εργασίες που διεγείρουν την προσωπική καινοτομία έχουν πολλές φορές τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- **Ποικιλία δεξιοτήτων:** απαιτούνται σε διαφορετικές δραστηριότητες για την ολοκλήρωση της δουλειάς με αποτέλεσμα να χρησιμοποιούνται πολλές από τις δεξιότητες και τα ταλέντα του κάθε μέλους.
- **Ταυτότητα της εργασίας:** η ανάληψη μιας δουλειάς που δεν είναι απλώς ένα μικρό κομμάτι σε μια διαδικασία αλλά παρέχει τη δυνατότητα στους εμπλεκόμενους να συμμετέχουν στο σύνολο ή τουλάχιστον σε μεγάλο μέρος των διαδικασιών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου.
- **Σημαντικότητα του έργου:** η επίδραση του έργου σε πάνω σε άλλα μέλη του οργανισμού/ εταιρείας ή ακόμα και στο εξωτερικό περιβάλλον, π.χ. στην τοπική και παγκόσμια αγορά και κοινωνία.
- **Επίπεδο αυτονομίας:** το μεγάλο ποσοστό βούλησης και αυτόνομης ενέργειας, που στην ουσία καθορίζει από μόνο του τα όρια καινοτομίας και δημιουργικότητας των εργαζομένων.
- **Ανατροφοδότηση (feedback):** σχετικά με την απόδοση επιβεβαιώνει την ύπαρξη ξεκάθαρων και κοινών στόχων και αυξάνει τις πιθανότητες να βρεθούν οι τυχόν παραλείψεις και τα λάθη.

### 6.6.4 Έμφαση όχι μόνο στην παραγωγικότητα, αλλά και στη δημιουργικότητα της ομάδας

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

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

### 6.6.5 Ενθάρρυνση της εποικοδομητικής διαφωνίας και της χρησιμοποίησης των λαθών

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

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

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

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

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

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

## Υποενότητα 7: Οι πηγές νέων Ιδεών

Στην υποενότητα αυτή θα εξετάσουμε:

- τις πηγές των νέων ιδεών για καινοτομίες.

### 6.7 Οι πηγές νέων Ιδεών

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

**Πίνακας 1: Δυντικές Πηγές Ιδεών**

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

Πηγή: EOMMEX – Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

## Υποενότητα 8: Τεχνικές Ενίσχυσης δημιουργικότητας και δημιουργίας νέων ιδεών

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

- Ο Καταιγισμός Ιδεών
- Οι Ομάδες Εστίασης
- Η Αναίρεση Κανόνων
- Ο Κατάλογος Osborne
- Η τεχνική των Δελφών
- Τα έξι καπέλα.

### 6.8.1 Μέθοδος Καταιγισμού Ιδεών (Brainstorming)

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

**Πίνακας 2: Παραλλαγές Μεθόδου Καταιγισμού Ιδεών**

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

Πηγή: EOMMEX – Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

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

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



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

Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της τεχνικής είναι:

<i>Γρήγορο</i>				X		<i>Χρονοβόρο</i>
<i>Λογικό</i>				X		<i>Ψυχολογικό</i>
<i>Ατομικό</i>					X	<i>Ομαδικό</i>

### 6.8.2 Μέθοδος «Ομάδες Εστίασης» (Focus Groups)

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

Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της τεχνικής είναι:

<i>Γρήγορο</i>				X		<i>Χρονοβόρο</i>
<i>Λογικό</i>				X		<i>Ψυχολογικό</i>
<i>Ατομικό</i>					X	<i>Ομαδικό</i>

### 6.8.3 Μέθοδος «Αναίρεση Κανόνων»

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

Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της τεχνικής είναι:

Γρήγορο				X		Χρονοβόρο
Λογικό	X					Ψυχολογικό
Ατομικό					X	Ομαδικό

### 6.8.4 Ο κατάλογος Osborn - SCAMPER

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

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

Η βελτιωμένη από τον Bob Eberle λίστα SCAMPER περιλαμβάνει:

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

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

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

M – Modify (τροποποίηση) – αύξηση ή μείωση, αλλαγή σχήματος, τροποποίηση ιδιοτήτων (π.χ. χρώματος).



P – Put to another use (άλλη χρήση).

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

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

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

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

Άλλη κινητήρια δύναμη; Άλλος ήχος; Άλλη προσέγγιση; Άλλα υλικά;

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

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

**Πίνακας 3: Τρόποι Ενίσχυσης Ιδεών με τον κατάλογο Osborne**

Τυχόν άλλες χρήσεις;	Μήπως η ιδέα μπορεί να χρησιμοποιηθεί αλλιώς απ' ό,τι προτείνεται (είτε αυτούσια είτε με τροποποιήσεις);
Προσαρμογή;	Τι άλλο μπορεί να συνυπάρξει με την προτεινόμενη ιδέα; Η νέα ιδέα προσαρμόζεται με κάτι που ήδη υπάρχει;
Τροποποιήσεις;	Τι δυνατότητες τροποποίησης της προτεινόμενης ιδέας υπάρχουν; Πόσες και ποιες οι πιθανές εναλλακτικές;
Επέκταση;	Πώς θα μπορούσε η ιδέα να ενισχυθεί; Τι μπορεί να προστεθεί;
Περιορισμός;	Μήπως με μείωση κάποιων παραμέτρων γίνεται περισσότερο εφικτή ή οικονομικά βιώσιμη η ιδέα;
Υποκατάσταση;	Τι θα μπορούσε να υποκαταστήσει την ιδέα; Θα μπορούσαν να υπάρχουν σενάρια ασφαλείας σε περίπτωση μη λειτουργίας της ιδέας;
Συνδυασμός;	Ποιες είναι οι συνδυασμένες ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση της ιδέας;

Πηγή: EOMMEX – Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της τεχνικής είναι:

Γρήγορο	X				Χρονοβόρο
Λογικό	X				Ψυχολογικό
Ατομικό		X			Ομαδικό

### 6.8.5 Η Τεχνική των Δελφών

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

Η τεχνική αυτή είναι ιδανική για σχολική τάξη ή projects, καθώς οι ρόλοι του «συντονιστή» και της «ομάδας εργασίας» είναι δεδομένοι, όπως και οι μεταξύ τους σχέσεις. Ο εκπαιδευτικός, που λειτουργεί ως συντονιστής, ασχολείται με το κάθε μέλος της ομάδας χωριστά, ενθαρρύνοντάς το να εκφράσει τις ανησυχίες του για το πρόγραμμα, τις ερωτήσεις σχετικά με το πώς θα αναπτυχθεί η δουλειά κ.λπ. Ο εκπαιδευτικός ακούει τον καθένα προσεκτικά, δημιουργεί ομάδες εργασίας, «πιέζει» για τη δημιουργία απαντήσεων στις ερωτήσεις/προβλήματα κ.ο.κ. Κάνοντας όλα αυτά, έρχεται πιο κοντά στους μαθητές και καταλαβαίνει τις δυνατότητες ή τις αδυναμίες τους. Έτσι, ξεχωρίζει εύκολα τους «αρχηγούς», τους πιο «σιωπηλούς», αυτούς που είναι αδύναμοι ή αδιάφοροι. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί εύκολα να εφαρμόσει την τεχνική αυτή και να έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

#### Πώς θα χρησιμοποιήσετε αυτήν την τεχνική

##### 1. Προσδιορίστε το πρόβλημα

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

##### 2. Μοιράστε σε όλους το πρόβλημα

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

Τι πρέπει να κάνετε: στείλτε το πρόβλημα (ή τα προβλήματα, αν έχετε περισσότερα από ένα) και ζητήστε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν. Επειδή θα έχετε πολλές απαντήσεις, καλό είναι η ερώτηση/πρόβλημα που θα θέσετε να έχει ως αποτέλεσμα απαντήσεις ανοικτού τύπου που να μπορούν εύκολα να ταξινομηθούν (σύντομης ανάπτυξης).

### 3. Ταξινομείστε τις απαντήσεις

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

### 4. Στείλτε τη λίστα πίσω σε όλους

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

Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της τεχνικής είναι:

Γρήγορο					X	Χρονοβόρο
Λογικό	X					Ψυχολογικό
Ατομικό					X	Ομαδικό

### 6.8.6 Η στρατηγική των έξι καπέλων σκέψης «6 Thinking Hats»: Αποφασίζουμε αφού έχουμε εξετάσει όλες τις οπτικές

Αυτή η στρατηγική δημιουργήθηκε από τον Edward de Bono και περιλαμβάνεται στο βιβλίο του «6 Thinking Hats» (Τα 6 καπέλα της σκέψης). Τα 6 καπέλα της σκέψης είναι μια καλή τεχνική, όταν θέλουμε να προσδιορίσουμε τις επιπτώσεις κάποιας απόφασης, φωτίζοντάς την από πολλές οπτικές γωνίες. Τη χρησιμοποιούμε, επίσης, όταν θέλουμε να ενθαρρύνουμε περαιτέρω σκέψη και προβληματισμό σε ένα θέμα ή όταν θέλουμε να εξετάσουμε πώς μπορεί να εφαρμοστεί μια ιδέα. Με αυτήν την τεχνική μπορούμε ακόμη να διαπιστώσουμε τις αντιδράσεις των άλλων όταν προσπαθούμε να εφαρμόσουμε κάτι.

Όταν εξετάζουμε ένα πρόβλημα με την τεχνική των «Six Thinking Hats» μπορούμε να το λύσουμε εύκολα χρησιμοποιώντας όλες τις δυνατές προσεγγίσεις γιατί




το πρόβλημα ή η ιδέα που θέλουμε να εφαρμόσουμε είναι μια μείξη από φιλόδοξα σχέδια, ικανότητες εφαρμογής, ευαισθησία, δημιουργικότητα και καλή οργάνωση. Διότι, ουσιαστικά, αυτό ακριβώς γίνεται με την εφαρμογή αυτής της τεχνικής: εξετάζουμε όλες τις δυνατές παραμέτρους επιστρατεύοντας όλες τις διαθέσιμες δεξιότητες και απόψεις. Έχει αποδειχθεί στην πράξη ότι τα σχέδια τα οποία υλοποιούμε έχοντας εφαρμόσει αυτήν την τεχνική είναι πολύ πιο πετυχημένα και πιο εύκολα υλοποιήσιμα από άλλα στα οποία απλώς έχουμε θέσει σε πράξη μια ιδέα.

### Πώς θα χρησιμοποιήσετε αυτήν την τεχνική

Κάθε καπέλο της σκέψης είναι ένας διαφορετικός τρόπος σκέψης. Έτσι, μπορούμε να ωφεληθούμε από μίαν αντιπαράθεση διαφορετικών απόψεων, όπως συμβαίνει όταν άνθρωποι με διαφορετική σκέψη και πεποιθήσεις συζητούν ένα θέμα.

#### 1. Το νόημα κάθε καπέλου

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

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

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

## 2. Πώς θα χρησιμοποιήσετε τα καπέλα

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

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

### Παράδειγμα

Σκέφτομαι να εισάγω ένα νέο προϊόν στην αγορά. Με το άσπρο καπέλο αναζητώ όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες που μπορεί να μου φανούν χρήσιμες. Με το μαύρο καπέλο σκέφτομαι τα αδύνατα σημεία ή τις δυσκολίες ενός τέτοιου εγχειρήματος (π.χ. κρίση στην αγορά). Με το πράσινο καπέλο σκέφτομαι πώς μπορεί αυτή η ιδέα να έχει την καλύτερη δυνατή εφαρμογή και απήχηση. Με το κόκκινο καπέλο καταθέτω τη διαίσθησή μου για τις αντιδράσεις του αγοραστικού κοινού. Με το κίτρινο καπέλο βλέπω όλες τις θετικές πλευρές της ιδέας μου, ενώ με το



μπλε προσπαθώ να βρω τη «χρυσή τομή» σε όλα τα παραπάνω, να πάρω λογικές αποφάσεις και να οργανώσω τις ενέργειές μου.

Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της τεχνικής είναι:

Γρήγορο		X				Χρονοβόρο
---------	--	---	--	--	--	-----------

Λογικό	X					Ψυχολογικό
--------	---	--	--	--	--	------------

Ατομικό					X	Ομαδικό
---------	--	--	--	--	---	---------

## Υποενότητα 9: Δημιουργία Ομάδας Διαχείρισης Καινοτομίας

### 6.9.1 Δημιουργία Ομάδας Διαχείρισης Καινοτομίας

Η ομάδα διαχείρισης της τεχνολογίας και καινοτομίας, είναι αναγκαίο να αποτελείται από αρκετά άτομα (περισσότερα από ένα), έτσι ώστε να υπάρχει καταμερισμός εργασίας και η ομάδα να λειτουργεί ομαλά και αποδοτικά. Στις περισσότερες όμως φορές, ιδιαίτερα στις μικρές επιχειρήσεις, η δημιουργία μιας τέτοιας ομάδας είναι εξ ορισμού αδύνατη. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η προσοχή που πρέπει να επιδεικνύεται από το άτομο που αναλαμβάνει τη διαχείριση των καινοτομιών και της τεχνολογίας, είναι ακόμα μεγαλύτερη. Από την μια, το άτομο αυτό θα πρέπει να διαθέτει πολλά προσόντα, να κατέχει ένα ευρύ φάσμα γνωστικών αντικειμένων, να είναι πολύ καλός σε ό,τι αφορά στις δημόσιες σχέσεις και στο μάρκετινγκ, ενώ από την άλλη θα πρέπει να είναι συνεργάσιμος, έτσι ώστε να μπορεί να συνεργάζεται και με άλλα τμήματα της επιχείρησης από τα οποία θα αντλεί πληροφορίες και στήριξη για τη δουλειά του.

Η συνεργασία του υπεύθυνου διαχείρισης τεχνολογίας και καινοτομιών με το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, την παραγωγή και το τμήμα μάρκετινγκ είναι αναγκαία. Το άτομο αυτό, θα πρέπει κατ' ανάγκη να είναι ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης (τουλάχιστο μέλος της γενικής διεύθυνσης), έτσι ώστε η άποψη του να είναι σεβαστή και να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Σε αρκετές περιπτώσεις, ο διαχειριστής της τεχνολογίας είναι ο ίδιος ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης, αλλά ακόμα και σε αυτές τις περιπτώσεις οι γνώμες των προαναφερθέντων μελών ή τμημάτων της επιχείρησης θα πρέπει να γίνονται σεβαστές και ο διευθυντής επιβάλλεται να συμβουλευέται τους συνεργάτες του, έστω και αν αυτοί κατέχουν κατώτερα διοικητικά αξιώματα.

Ανεξάρτητα από τον τρόπο κατηγοριοποίησης μιας ομάδας μεγάλης σπουδαιότητας είναι και τα λεγόμενα στρατηγικά θέματα οργάνωσης των ομάδων τα οποία συνίστανται στο μέγεθος της ομάδας, το κύρος της ομάδας τον τρόπο της αποτελεσματικής της διοίκησης.

## 6.9.2 Το ιδανικό Μέγεθος μιας Ομάδας

Δεν υπάρχει ένα μοναδικό γενικά αποδεκτό μέγεθος ομάδας που να εξασφαλίζει πάντα τη μέγιστη αποτελεσματικότητα. Όταν, όμως, ορίζει ομάδες, η διοίκηση μπορεί να ακολουθεί κάποιες γενικές κατευθυντήριες γραμμές:

Μια ομάδα δεν πρέπει να είναι πολύ μικρή. Θα πρέπει να έχει επαρκείς ανθρώπινους πόρους για την ολοκλήρωση της εργασίας που έχει αναλάβει.

Μια ομάδα δεν πρέπει επίσης να είναι πολύ μεγάλη. Τα πολλά άτομα δυσκολεύουν την αποτελεσματική επικοινωνία και καθοδήγηση της ομάδας.

Το ιδανικό μέγεθος ομάδας επιτρέπει στα άτομα να γνωρίζονται καλά μεταξύ τους και να βασίζονται το ένα στο άλλο. Αν υπάρχουν πολλά μέλη σε μια ομάδα, τότε ορισμένοι θα παραμείνουν ξένοι μεταξύ τους.

Τα μέλη θα πρέπει να αισθάνονται κάποια υποχρέωση απέναντι στην ομάδα. Αν η ομάδα γίνει πολύ μεγάλη, αυτή η αίσθηση υποχρέωσης χάνεται.

Ένας χρήσιμος τρόπος ορισμού του μεγέθους της ομάδας είναι με βάση το όριο εποπτείας.

Το όριο εποπτείας αναφέρεται στον αριθμό των υπαλλήλων που μπορεί να επιβλέπει αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος. Αυτός ο αριθμός εκφράζεται με μια αναλογία προϊσταμένου προς υφισταμένους (π.χ. ένα όριο εποπτείας 1:4 σημαίνει ότι ένας προϊστάμενος επιβλέπει τέσσερις υπαλλήλους) και αναφέρεται και σαν όριο διοίκησης.

Το μέγεθος της ομάδας αντανακλά, συνεπώς, ένα συγκεκριμένο όριο εποπτείας. Ένας ικανός προϊστάμενος μπορεί να διοικήσει και μια μεγαλύτερη ομάδα οπότε, σ' αυτήν την περίπτωση, το μεγαλύτερο όριο εποπτείας θα προέρχεται απευθείας από τις διοικητικές ικανότητες του επικεφαλής της ομάδας.

### Παράδειγμα

---

Η τυπική δομή μιας επιχείρησης μπορεί να περιγραφεί μ' έναν κατάλογο ορίων εποπτείας σε κάθε οργανωτικό επίπεδο. Ας θεωρήσουμε μια οργανωτική δομή με τα ακόλουθα όρια εποπτείας σε κάθε οργανωτικό επίπεδο: επίπεδο 1, ένας υπάλληλος - επίπεδο 2, ένας υπάλληλος - επίπεδο 3, τρεις υπάλληλοι - επίπεδο 4, τρεις υπάλληλοι (δύο σ' ένα τμήμα κι ένας σ' ένα άλλο τμήμα) - επίπεδο 5, τέσσερις υπάλληλοι σ' ένα τμήμα και κανένας υπάλληλος στα άλλα δύο τμήματα.

---

## 6.9.3 Το κύρος της ομάδας

Κάθε ομάδα έχει διαφορετικό κύρος μέσα σ' έναν οργανισμό. Το κύρος εξαρτάται από πέντε παράγοντες:

1. Τη σημασία της εργασίας που έχει ανατεθεί στην ομάδα.
2. Το επίπεδο επιτυχίας της ομάδας.

3. Το κύρος των ατόμων που ανήκουν στην ομάδα.
4. Τις ανταμοιβές της εταιρείας προς τα μέλη της ομάδας.
5. Την εικόνα που έχει η υπόλοιπη επιχείρηση για την ομάδα.

Οι ομάδες στις οποίες έχουν ανατεθεί σπουδαίες εργασίες χαρακτηρίζονται σαν σημαντικές. Οι άλλοι υπάλληλοι του οργανισμού βλέπουν ότι η διοίκηση έχει αναθέσει σε μια τέτοια ομάδα εργασίες με μεγάλη σημασία, οι οποίες μπορεί να έχουν σχέση ακόμα και με την επιβίωση του οργανισμού. Επομένως, όταν οι άλλοι υπάλληλοι διαπιστώνουν ότι η διοίκηση έχει εμπιστευτεί σ' αυτήν την ομάδα μια πολύ σημαντική εργασία, της αποδίδουν μεγάλο κύρος. Μ' αυτήν την έννοια, η θέση μιας ομάδας καθορίζεται από τη σπουδαιότητα της εργασίας που της έχει ανατεθεί.

Επίσης, οι ομάδες που ολοκληρώνουν με επιτυχία την εργασία τους αποκτούν μεγαλύτερη αξία για τη διοίκηση απ' ό,τι οι ομάδες που αποτυγχάνουν. Η επιτυχία δίνει κύρος σε μια ομάδα, ενώ η αποτυχία το μειώνει. Στη δεύτερη περίπτωση, η διοίκηση γνωρίζει ότι δεν μπορεί να βασιστεί στη συγκεκριμένη ομάδα, ενώ το υπόλοιπο προσωπικό ξέρει ότι η ομάδα απέτυχε. Δηλαδή, η αποτυχία επηρεάζει αρνητικά τη φήμη και το κύρος της ομάδας.

### 6.9.4 Αποτελεσματική Διοίκηση και Όριο Εποπτείας

Έχει γίνει αρκετή έρευνα για τον καθορισμό του βέλτιστου ορίου εποπτείας για την άσκηση αποτελεσματικού διοικητικού ελέγχου. Αυτή η έρευνα απέδειξε ότι δεν υπάρχει ένα μοναδικό βέλτιστο και αποτελεσματικό όριο εποπτείας για όλες τις περιπτώσεις.. Ωστόσο, οι ειδικοί έχουν καταλήξει στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ρουτίνας στις εργασίες των οποίων πρέπει να γίνει επίβλεψη, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των εργαζομένων που μπορεί να επιβλέπει ένας προϊστάμενος.
- Όσο πιο ικανοί είναι ο προϊστάμενος και οι υφιστάμενοί του, τόσο μεγαλύτερος μπορεί να είναι ο αριθμός των τελευταίων.
- Ένα στέλεχος μπορεί να επιβλέπει περισσότερους εργαζόμενους αν αυτοί εργάζονται κοντά ο ένας στον άλλο, παρά όταν είναι διασκορπισμένοι.
- Όσο μικρότερη είναι η ποικιλία των τύπων εργασιών που πρέπει να εκτελούνται, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των υπαλλήλων που μπορεί να επιβλέπει ένα στέλεχος.
- Το μέγεθος και η δομή των διαφόρων τυπικών ομάδων ενός οργανισμού έχουν σχέση με το όριο εποπτείας. Επίσης, παρόλο που οι άτυπες ομάδες δεν υπάρχουν στο επίσημο οργανόγραμμα, το μέγεθός τους καθορίζεται από τους ίδιους παράγοντες.

### 6.9.5 Στάδια διαμόρφωσης και ανάπτυξης ομάδων

Οι περισσότερες ομάδες δημιουργούνται και αναπτύσσονται με όμοιο τρόπο. Θα ήταν, όμως, λάθος να υποθέσουμε ότι για να δημιουργηθεί μια ομάδα αρκεί να καθοριστεί ένα πρόβλημα ή ένας στόχος από τη διοίκηση και να επιλεγούν τα μέλη της. Αυτή είναι μια εσφαλμένη και πολύ απλοποιημένη θεώρηση του τρόπου διαμόρφωσης των ομάδων.

Οι ομάδες εξελίσσονται και τα στελέχη πρέπει να κατανοούν αυτήν τη διαδικασία εξέλιξης. Γενικά, οι ομάδες εξελίσσονται σε τέσσερα στάδια: Patrick G. Montana (1993) «Management Εκδόσεις Κλειδάριθμος»:

#### *1<sup>ο</sup> Στάδιο: Η Επιλογή των Μελών*

Μετά την επιλογή των μελών, μια ομάδα πρέπει να αποκτήσει ταυτότητα. Είναι φανερό ότι αυτή η ταυτότητα θα σχετίζεται άμεσα με την εργασία που έχει αναλάβει η ομάδα, αλλά η αφομοίωση αυτής της εργασίας απαιτεί κάποιο χρόνο. Αφού καθοριστούν τα μέλη της ομάδας και η εργασία τους, στη συνέχεια απαιτείται χρόνος για να γνωριστούν τα μέλη μεταξύ τους και να κατανοήσουν τις ικανότητες, τη μόρφωση, και την εμπειρία των υπολοίπων. Αυτή η φάση ονομάζεται στάδιο αμοιβαίας αποδοχής, γιατί κατά τη διάρκειά του τα μέλη συναντιούνται και γνωρίζονται μεταξύ τους. Η διαδικασία αμοιβαίας αποδοχής είναι χρονοβόρα, και η διοίκηση δε θα πρέπει να περιμένει ότι ένα σύνολο μεμονωμένων ατόμων θα γίνει αμέσως μια λειτουργική ομάδα. Δηλαδή, θα πρέπει να περάσει κάποιο χρονικό διάστημα ώστε τα μέλη της ομάδας: (1) να γνωριστούν, (2) να απαλλαγούν από τις αμφιβολίες τους, (3) να διαπιστώσουν τις ικανότητες και τις γνώσεις των υπολοίπων, και (4) να αρχίσουν να εμπιστεύονται και να βασίζονται ο ένας στον άλλον.

Μερικές φορές, η πρώτη φάση διαμόρφωσης μιας ομάδας είναι πολύ δύσκολη, επειδή τα άτομα που συμμετέχουν σ' αυτήν δεν είναι βέβαια για την επάρκεια των ικανοτήτων τους. Δηλαδή, μπορεί να μην έχουν κατανοήσει πλήρως την εργασία που τους έχει ανατεθεί, να μην είναι βέβαια για την επάρκεια των διαθέσιμων πόρων, και να μη γνωρίζουν αν είναι ικανά να ολοκληρώσουν τη συγκεκριμένη εργασία. Οι ομάδες θα πρέπει να αναπτύξουν ένα δικό τους τύπο ηγεσίας και διαδικασίες συμμετοχής - δηλαδή, μια ταυτότητα ομάδας. Αυτή η ταυτότητα μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της σχέσης που δημιουργείται ανάμεσα στα άτομα και στην εργασία που έχουν αναλάβει. Στο τέλος της πρώτης φάσης, τα άτομα αποτελούν μια ομάδα με ξεκάθαρη ταυτότητα. Επίσης, τα μέλη έχουν αρχίσει να εμπιστεύονται το ένα το άλλο και μπορούν τώρα να αντιμετωπίσουν την εργασία με αυξημένη αυτοπεποίθηση. Ωστόσο, οι ομαδικές διαδικασίες βρίσκονται ακόμα σε εξέλιξη και θα πρέπει να συμβούν ορισμένα ακόμα σημαντικά γεγονότα πριν μπορέσει η ομάδα να ασχοληθεί ενεργά με την εργασία της.

Καθώς η ομάδα αναπτύσσει κάποιες δραστηριότητες, ανακύπτουν σοβαρές προσωπικές και επαγγελματικές διαφορές. Μια από τις βασικές ευθύνες του ηγέτη της ομάδας είναι να εξομαλύνει τις διαφορές απόψεων και να περιορίζει την

επίπτωση των προσωπικών διαφωνιών. Η ομάδα θα πρέπει να επινοήσει κάποιο μηχανισμό λήψης αποφάσεων και επίτευξης συμφωνιών. Αυτός ο μηχανισμός μπορεί να έχει δικτατορικό χαρακτήρα όταν υπάρχει ένας απολυταρχικός ηγέτης. Διαφορετικά, μπορεί να εφαρμόζεται η αρχή της πλειοψηφίας όταν υποστηρίζονται δημοκρατικές διαδικασίες. Αν επιλεγεί η δεύτερη μέθοδος για τη λήψη αποφάσεων, τότε θα πρέπει το πλήθος των μελών της ομάδας να είναι μονός αριθμός για να αποφεύγεται η ισοψηφία. Στη δεύτερη φάση, οι βασικές λειτουργίες της ομάδας είναι η επίλυση του προβλήματος και η λήψη αποφάσεων.

### *2° Στάδιο: Η Λήψη Αποφάσεων από την Ομάδα*

Αφού η ομάδα έχει μια διακεκριμένη ταυτότητα, και τα μέλη της έχουν μάθει να εμπιστεύονται και να υποστηρίζουν το ένα το άλλο και έχουν κατανοήσει το αντικείμενό τους, τότε η ομάδα μπαίνει στη δεύτερη φάση. Σ' αυτό το στάδιο λειτουργίας της ομάδας επιλύονται προβλήματα και λαμβάνονται αποφάσεις. Τα μέλη έχουν ήδη γίνει ομάδα, βασίζονται το ένα στο άλλο, και συμβάλλουν στην ολοκλήρωση της εργασίας. Στη συνέχεια, η ομάδα ορίζει το πρόβλημα και αρχίζει να προσδιορίζει τις εναλλακτικές λύσεις. Σ' αυτό το σημείο, τα μέλη χρειάζονται και συλλέγουν τις κατάλληλες πληροφορίες για αξιολόγηση.

Η ομάδα πρέπει, ταυτόχρονα, να ελέγχει τα όρια των πόρων που της έχουν διατεθεί. Αν οι πόροι είναι ανεπαρκείς, τότε η ομάδα πρέπει είτε να διαλυθεί είτε να ζητήσει περισσότερους πόρους από τη διοίκηση.

Αυτή η συνεργασία έχει σαν αποτέλεσμα να γνωρίζονται τα μέλη καλύτερα μεταξύ τους και να διαπιστώνουν τους περιορισμούς των ανθρώπινων πόρων ως προς τις ικανότητες, τη μόρφωση, και την προηγούμενη εμπειρία τους. Τα μέλη της ομάδας συνδέονται όλο και περισσότερο μεταξύ τους, η ταυτότητα της ομάδας ενισχύεται, και το εσωτερικό περιβάλλον της χαρακτηρίζεται από αυξανόμενη εμπιστοσύνη. Σαν αποτέλεσμα της ανταλλαγής εμπειριών, η ομάδα αναπτύσσει αποτελεσματικές μεθόδους και διαδικασίες για την επίλυση προβλημάτων. Σ' αυτό το στάδιο μπορεί να εξακολουθεί να παραμένει κάποιος ανταγωνισμός μεταξύ των μελών της ομάδας. Όταν αυτός ο ανταγωνισμός αντικατασταθεί από τη συνεργασία, τότε η ομάδα προχωρά στο επόμενο στάδιο εξέλιξης.

### *3° Στάδιο: Ωριμότητα Ομάδας*

Η μετατροπή του ανταγωνισμού των ατόμων σε συνεργασία χαρακτηρίζει το στάδιο ωριμότητας της ομάδας. Η ταυτότητα της ομάδας σταθεροποιείται και τα μέλη της δουλεύουν με τη μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Επίσης, τα μέλη γνωρίζονται καλά μεταξύ τους, και οι προσωπικές διαφορές, που τυχόν παραμένουν, θεωρούνται πια ασήμαντες. Η ταυτότητα της ομάδας ενισχύεται από την ανταλλαγή εμπειριών και από τη δημιουργία «εσωτερικής ιστορίας», η οποία μπορεί να εκφράζεται με διάφορους τρόπους, όπως ρητά, συνθήματα, και λογότυπα σε μπλούζες. Τα μέλη έχουν αποκτήσει μια συνείδηση σκοπού, καθώς υπάρχει πια κοινή κατεύθυνση στις προσπάθειές τους. Τέλος, δείχνουν μια αυξανόμενη υπευθυνότητα και μια γενική προθυμία διάθεσης περισσότερου χρόνου και προσπάθειας στην ομάδα.

#### 4<sup>ο</sup> Στάδιο: Φάση Ελέγχου

Η τελευταία φάση εξέλιξης μιας ομάδας ονομάζεται φάση ελέγχου. Η ομάδα έχει ήδη πάρει την τελική της μορφή: τα άτομα που δεν ταίριαζαν με την ομάδα έχουν αποχωρήσει κι εκείνα που παρέμειναν έχουν συνδεθεί στενά μεταξύ τους. Αυτό το στάδιο είναι παρόμοιο με το προηγούμενο, της ωριμότητας, αλλά διαφέρει στο ότι λειτουργεί πια κανονικά. Δηλαδή, η ομάδα έχει σταθεροποιηθεί και εφαρμόζονται κανόνες που προσδιορίζουν την αναμενόμενη συμπεριφορά. Οι κανόνες ομάδας (group norms) είναι τρόποι συμπεριφοράς, ιδέες, ή γνώμες που αναμένεται να είναι αποδεκτοί και επιθυμητοί μέσα σε μια ομάδα. Η ομάδα είναι σε θέση να επιβάλλει κυρώσεις όταν αυτοί οι κανόνες παραβιάζονται. Αυτές οι κυρώσεις μπορεί να κυμαίνονται από απλές συστάσεις στα μέλη μέχρι και μεγάλες πιέσεις. Τα μέλη της ομάδας έχουν μάθει να βασίζονται το ένα στο άλλο.

Η διοίκηση ενός οργανισμού πρέπει να γνωρίζει σε ποιο στάδιο εξέλιξης βρίσκεται μια ομάδα. Αν μια ομάδα βρίσκεται στο στάδιο της ωριμότητας ή του ελέγχου, τότε μπορεί να ολοκληρώσει κάποια εργασία δυσκολότερη από εκείνη που μπορεί να αναλάβει μια ομάδα που βρίσκεται σ' ένα προγενέστερο στάδιο.

Αυτό συμβαίνει γιατί οι ομάδες που βρίσκονται σε προχωρημένο στάδιο εξέλιξης λειτουργούν πιο αυτόνομα, αποδοτικά, και αποτελεσματικά. Αυτή η διαπίστωση δε σημαίνει ότι οι ομάδες που είναι στα πρώτα στάδια εξέλιξης δεν μπορούν να συμβάλλουν θετικά στον οργανισμό. Αντίθετα, κάθε ομάδα συμβάλλει με το δικό της τρόπο, και η διοίκηση μπορεί να ενισχύσει την εξέλιξη και την ωριμότητα μιας ομάδας αναθέτοντας προσεκτικά σ' αυτήν εργασίες με αυξανόμενο βαθμό πολυπλοκότητας και υπευθυνότητας.

## Υποενότητα 10

### Αποκεντρωμένες και ευέλικτες οργανωτικές δομές

■ στην συγκεκριμένη υποενοότητα θα εξεταστούν οι αποκεντρωμένες και ευέλικτες οργανωτικές δομές ως προϋπόθεση ανάπτυξης καινοτομιών.

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

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

**Πίνακας 5:** Χαρακτηριστικά Ευέλικτης Δομής

Κανάλια επικοινωνίας	Ανοιχτά με διάχυση της πληροφόρησης κατά μήκος και πλάτος του οργανισμού
----------------------	--

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

Μια επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει την εσωτερική της δομή σε συνάρτηση με τις εξωτερικές συνεργασίες αυτής.

Η σχέση της καινοτομίας με το μάντζμεντ αφορά το σύνολο των διαδικασιών της μετάβασης από το παλιό σύστημα διοίκησης, στο αποκεντρωμένο δημοκρατικό, συμμετοχικό, δημιουργικό (οριζόντιων δομών) περιβάλλον δημιουργίας και διασφάλισης συνθηκών ανάπτυξης της καινοτομίας. Αφορά επίσης και την διαχείριση διατήρησης και εξέλιξης αυτού του περιβάλλοντος, που φαίνεται να αποτελεί τρόπο ζωής για την καινοτομία και ανταγωνιστική επιχείρηση (Hamel, 2002).

Προσδιορίζεται όμως η σχέση αυτή και από το μάντζμεντ εκείνο που μετασχηματίζει τη νέα ιδέα, μετά από τον έλεγχο και την αξιολόγησή της, σε εμπορική επιτυχία της επιχείρησης χρησιμοποιώντας κατάλληλα τους, ούτως ή άλλως, περιορισμένους πόρους της. Όσο δε, αποτελεσματικότερο και καλύτερο είναι το μάντζμεντ της καινοτομίας, τόσο περισσότερο αυξάνονται οι ευκαιρίες για την επιτυχία της εισαγωγής της σε μία αγορά. Ενώ η καινοτομία προϊόντος, ή υπηρεσίας, εύκολα εισάγεται και εφαρμόζεται σε μια επιχείρηση, η αλλαγή συμπεριφοράς, νοοτροπίας και κουλτούρας γενικότερα, απαιτεί πολύ περισσότερο χρόνο και προσπάθεια. (Tomala, & Senecal, 2004).

Αυτό το διοικητικό (managerial) περιβάλλον της νέας αντίληψης είναι και εκείνο που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις ως τέτοιες υψηλής τεχνολογίας. Για να επιτύχει η επιχείρηση να έχει στη διάθεσή της τα στελέχη της, πρέπει να δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα δημιουργικότητας, έκφρασης και διάχυσης των ιδεών, καθώς και αναγνώρισης του ρόλου τους, ώστε να επιτευχθεί αυτό που αποκαλείται εταιρική δημιουργικότητα. Είναι αναγκαία η μετατόπιση προς μορφές μάντζμεντ που σέβονται την προσωπικότητα του εργαζόμενου και δίνουν διέξοδο στην έμφυτη τάση του για δημιουργία, μέσα από την οποία αυτό-προσδιορίζεται και κτίζει την αυτοπεποίθησή του (Drucker, 2003).

Λογικό και αναμενόμενο για τους ερευνητές είναι, η επίλυση ενός προβλήματος της επιχείρησης να αναζητηθεί ανάμεσα στους ανθρώπους της. Αυτοί οι άνθρωποι που καθημερινά βρίσκονται αντιμέτωποι με τα προβλήματα της επιχείρησης, είναι εκείνοι που τη γνωρίζουν άριστα και, το σπουδαιότερο, μπορούν να προβούν στην επίλυση των προβλημάτων αυτών κατά τη γέννησή τους. Είναι εκείνοι οι άνθρωποι που δεν πρέπει να λησμονούνται κατά τη διανομή της πρόσθετης προσόδου που προκύπτει για την επιχείρηση, λόγω της αποτελεσματικής δράσης τους. Παρά ταύτα, πολλές διοικήσεις αγνοούν αυτή τη δυνατότητα και απαιτούν αυστηρή εφαρμογή εκείνου που έχουν σχεδιάσει οι ίδιες, χωρίς να αφήνουν περιθώρια στους εργαζόμενους να το προσαρμόζουν σε αυτό που πραγματικά συμβαίνει εκεί και συμφέρει στην επιχείρηση (Drucker, 2003).

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

Ο μακροχρόνιος ορίζοντας απαιτεί τη διαρκή αναζήτηση στελεχών που να ανταποκρίνονται τόσο στο όραμα, όσο και στις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης και της αγοράς μέσα στην οποία κινείται. Επειδή δε, οι ανάγκες αυτές δεν είναι και τόσο προβλέψιμες, πρέπει να επιδιώκεται η διαρκής ετοιμότητα των ανθρώπων της επιχείρησης για να διατηρούν υψηλή ικανότητα προσαρμογής και ανταπόκρισης, να διαθέτουν δηλαδή ισχυρό μηχανισμό μάθησης, αντανακλαστικά και δεξιότητες που τους αυξάνουν την αυτοπεποίθηση. Απαιτείται δηλαδή ουσιαστική αλλαγή στο ύφος του μάντζμεντ που μετατρέπει τον μάντζερ σε άτομο που μπορεί να εμπνεύσει ένα όραμα για την ομάδα, αποτελώντας ταυτόχρονα και το συνδετικό της κρίκο. Μπορούμε να πούμε ότι ο μάντζερ αυτού του είδους είναι, ουσιαστικά, εκείνο το άτομο που διευκολύνει τα μέλη της ομάδας να εκδηλώσουν τα таланτά τους και να πιστέψουν στον εαυτό τους. Η ικανότητά του αυτή τον καταχωρεί σε διακεκριμένη θέση αναγνώρισης στη συνείδηση των συνεργατών του (Μπουραντάς, 2005).

### Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

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





## ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 7:

# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ: ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

### Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε να:

1. Περιγράψετε την έννοια της στρατηγικής καινοτομίας.
2. Αναλύετε τα μοντέλα ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτομιών.
3. Επιχειρηματολογείτε για τα μοντέλα ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.
4. Κατανοείτε τη έννοια των μοντέλων ΑΝΚΠΥ.
5. Εξηγείτε το μοντέλο Stage –Gate TM.
6. Παρουσιάζετε την εφαρμογή της διαδικασίας ανάπτυξης νέων υπηρεσιών.

## Υποενότητα 1: Το πλαίσιο της Στρατηγικής Καινοτομίας

Στην συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε:

- το περιεχόμενο της στρατηγικής καινοτομίας μιας επιχείρησης
- την έννοια και τις μορφές της ριζικής καινοτομίας
- την έννοια και τις μορφές της βελτιωτικής καινοτομίας.

### 7.1.1 Η έννοια της στρατηγικής καινοτομίας

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

Κατά τον Henry Mintzberg (1987) η έννοια της στρατηγικής είναι αρκετά πολύπλοκη. Το πολυσύνθετο περιεχόμενο της είναι σκόπιμο να αποδοθεί με περισσότερες από μία διαστάσεις. Έτσι λοιπόν, η στρατηγική κατά τον Mintzberg, μπορεί να ειπωθεί κάτω από το πρίσμα των εξής πέντε διαστάσεων: ως σχέδιο (Plan), ως τέχνασμα (Ploy), ως υπόδειγμα (Pattern), ως τοποθέτηση (Position),

και ως προοπτική (Perspective). Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι ο βασικότερος παράγοντας επιτυχίας κάθε μοντέλου είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Η στρατηγική, σύμφωνα με τον Porter, είναι αυτή η οποία μπορεί και τον ανταγωνισμό να αμβλύνει και να δώσει στους εμπνευστές της μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η ενόττητα αυτή θα υιοθετήσει τον παρακάτω ορισμό των Johnson and Scholes, στην προσπάθειά του να αντλήσει κάποια χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να προσφέρουν τις βάσεις πάνω στις οποίες μπορεί να δημιουργηθεί ένας ορισμός στρατηγικής για την καινοτόμο επιχείρηση:

---

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

---

Τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν τους μετόχους, τους εργαζομένους, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους πιστωτές και το γενικότερο κοινό και βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με τις επιχειρηματικές μονάδες. Η σχέση των ενδιαφερόμενων μερών με τις επιχειρήσεις αποτελεί στην ουσία μια σχέση ανταλλαγής, όπου οι ομάδες των ενδιαφερόμενων μερών συνεισφέρουν ουσιαστικά στην εκπλήρωση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και σε αντάλλαγμα αναμένουν από αυτές να βελτιώσουν ή τουλάχιστον να μην επιβαρύνουν το επίπεδο ζωής τους.

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

### **1ος Άξονας: η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον**

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

1. Συνεχή έλεγχο των πωλήσεων, τόσο των προϊόντων της επιχείρησης, όσο και των άμεσων ανταγωνιστών. Με αυτό τον τρόπο, δύναται ο εντοπισμός της θέσης της επιχείρησης στην αγορά, η δυναμική της εμπορικής της πολιτικής, καθώς και το μέγεθος της εμπορικής επιτυχίας προηγούμενων καινοτομικών δραστηριοτήτων της.
2. Παρατήρηση σχετικά με το ποια από τα προϊόντα της επιχείρησης προτιμούνται περισσότερο και γιατί. Μια τέτοια μελέτη μπορεί να βοηθήσει στον προσδιορισμό των επιτυχημένων προϊόντων της επιχείρησης και στην

απόφαση είτε για μεγαλύτερη εξειδίκευση είτε για επαναπροσδιορισμό των εμπορικών στόχων.

3. Συνεχή ποιοτικό έλεγχο του προϊόντος, έτσι ώστε να προβλεφθούν πιθανές ατέλειες ή να ανακαλυφθούν άλλες χρήσεις του. Στόχος της συγκεκριμένης δραστηριότητας είναι η διατήρηση της εικόνας της επιχείρησης στην αγορά, καθώς και η επέκτασή της μέσω της πολλαπλής αξιοποίησης των προϊόντων που παράγει.
4. Ενημέρωση σχετικά με τις νέες επιστημονικές ανακαλύψεις και την υλοποίηση τεχνολογιών οι οποίες, είτε μπορούν να υιοθετηθούν από την επιχείρηση, είτε να βελτιωθούν και αξιοποιηθούν παραλλαγές τους μέσα από την κατοχύρωση πνευματικών δικαιωμάτων.
5. Συνεχής επαγρύπνηση για την διατήρηση των κεκτημένων επιτευγμάτων της επιχείρησης από πιθανές υποκλοπές τεχνογνωσίας και επιτυχούς απομίμησης των παραγόμενων προϊόντων.
6. Συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις και τρίτους φορείς, όποτε κρίνεται απαραίτητο, για την βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης του συνόλου της επιχείρησης. Μια τέτοια κίνηση μπορεί να λειτουργήσει και αμυντικά, ως μια προσπάθεια συλλογικής αντιμετώπισης του ανταγωνισμού από την εισαγωγή νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.
7. Ικανότητα στον έγκαιρο εντοπισμό και επίλυση των προβλημάτων στην παραγωγική διαδικασία. Η συγκεκριμένη διαδικασία παρέχει ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, καθώς παρέχει την δυνατότητα για άμεση επιλογή της ορθής πολιτικής αλλά και γρήγορης επέκτασής της στην αγορά (επιθετική εμπορική πολιτική).

## **2ος Άξονας: η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων για την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών**

### **Παράδειγμα**

#### **Δημιουργία Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων μέσω αναδιάταξης πόρων**

Οι μεγάλες εταιρείες του περασμένου αιώνα για κατασκευή ατμομηχανών αλλά και γενικότερα τροχαίου σιδηροδρομικού υλικού (βαγόνια κ.λπ.), χρησιμοποιούσαν τον μπρούτζο για πολλά χρόνια ως υλικό για τα πόμολα των βαγονιών, τις ταμπέλες των τρένων, τις κλίμακες των οργάνων κ.λπ. Το 1909, όπου ο Λίο Μπάκελαντ κατασκεύασε τον βακελίτη, την πρώτη πλαστική ύλη, πολύ λίγοι συνειδητοποίησαν τη δύναμη και τις ικανότητες του νέου υλικού. Η εφεύρεση του πλαστικού εγκαίνιασε μια νέα εποχή, που άλλαξε την καθημερινή ζωή αλλά και τη βιομηχανία. Τα πλαστικά χρησιμοποιήθηκαν γρήγορα σε μεγάλο πεδίο εφαρμογών, χάρη στις δυνατότητές τους: ελαστικότητα, σκληρότητα, αντοχή. Σήμερα οι εταιρείες κατασκευής σύγχρονων τρένων έχουν αντικαταστήσει τον μπρούτζο με πλαστικό. Η χρησιμοποίηση αυτή των νέων υλικών έδωσε τη δυνατότητα στις εταιρείες αυτές να αυξήσουν σημαντικά τα κέρδη τους χρησιμοποιώντας φθηνότερο υλικό.

### **3<sup>ος</sup> Άξονας: ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων καινοτομίας (scope) αλλά και της κατεύθυνσης (direction) της επιχείρησης μακροπρόθεσμα μέσα από την εφαρμογή καινοτομιών.**

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

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

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

- Η στρατηγική ριζικής καινοτομίας οδηγεί στην δημιουργία νέων προϊόντων πολύ διαφορετικών από τα υπάρχοντα, καθιστώντας αυτά μη ανταγωνιστικά. Η νέα γνώση καθιστά την υπάρχουσα άχρηστη και καταστρέφει τις υπάρχουσες δομές αγοράς και ανταγωνισμού.
- Η στρατηγική βελτιωτικής καινοτομίας οδηγεί στη δημιουργία προϊόντων που αποτελούν παραλλαγές των υπαρχόντων, επιτρέποντας την παραμονή τους στην αγορά. Η απαιτούμενη γνώση βασίζεται στην υπάρχουσα, επεκτείνοντάς την και ενισχύοντας τον υπάρχοντα ανταγωνισμό.

#### **(α) Χαρακτηριστικά Ριζικής Καινοτομίας:**

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

### Παραδείγματα Ριζικής Καινοτομίας

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

#### Χαρακτηριστικά Βελτιωτικής καινοτομίας:

- Βελτιωμένα τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά.
- Η επίτευξή της βασίζεται σε υπάρχουσα γνώση.
- Επιδιώκεται από καθιερωμένες στην αγορά επιχειρήσεις.
- Επιτρέπει την επιβίωση υπάρχόντων ανταγωνιστικών προϊόντων (π.χ. νέα μοντέλα αυτοκινήτων, βελτιωμένα φαρμακευτικά σκευάσματα, νέοι επεξεργαστές PCs κ.λπ.).
- Δεν μεταβάλλονται καταλυτικά οι συνθήκες ανταγωνισμού.
- Μερική ανακατανομή της σχετικής αγοράς.

### Παραδείγματα Βελτιωτικής Καινοτομίας

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

#### Πίνακας 1:

#### Επιλογή Εύρους Στρατηγικής από τις καθιερωμένες και τις νέες επιχειρήσεις

Στρατηγική Καινοτομίας	Καθιερωμένες Επιχειρήσεις	Νέες Επιχειρήσεις
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	οι καθιερωμένες επιχειρήσεις αποφεύγουν τη ριζική καινοτομία που οδηγεί σε καταστροφή της υπάρχουσας γνώσης ενώ επιδιώκουν τη βελτιωτική καινοτομία που βελτιώνει την υπάρχουσα γνώση και εμπειρία τους	οι νέες επιχειρήσεις επιδιώκουν τη ριζική καινοτομία που οδηγεί σε καταστροφή της υπάρχουσας γνώσης

<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</b>	οι καθιερωμένες επιχειρήσεις αποφεύγουν τη ριζική καινοτομία που καθιστά μη ανταγωνιστικά τα υπάρχοντα προϊόντα τους ενώ επιδιώκουν τη βελτιωτική καινοτομία	οι νέες επιχειρήσεις επιδιώκουν τη ριζική καινοτομία που καθιστά μη ανταγωνιστικά τα προϊόντα των ανταγωνιστών τους
--	--	---

#### **4<sup>ος</sup> Άξονας: η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων, μέσα από την προσφορά των νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.**

##### **Παράδειγμα: Ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών**

«Leg Godt» είναι δύο Δανέζικες λέξεις που σημαίνουν «παίζω καλά». Τα πρώτα δύο γράμματα από κάθε μία λέξη, χρησιμοποίησε το 1934, ο ξυλουργός Ole Kirk Christiansen και ο γιός του Godtfred Kirk από το χωριό Billund της Δανίας, για το όνομα της επιχείρησής τους (LEGO) που κατασκεύαζε ξύλινα παιχνίδια. Τα ξύλινα παιχνίδια του Ole έγιναν αμέσως αγαπητά. Όμως τα ξύλινα παιχνίδια, παρά την παραδοσιακή τους ομορφιά, είχαν μεγάλο κόστος κατασκευής και απαιτούσαν συνάμα αρκετό χρόνο. Έτσι, γρήγορα οι Christiansen σκέφτηκαν την πιθανή αλλαγή του υλικού που χρησιμοποιούσαν για τα παιχνίδια τους, αντικαθιστώντας το με το ανερχόμενο την εποχή εκείνη πλαστικό που δεν θα απαιτούσε τόσο κόπο και χειροκίνητες μεθόδους κατασκευής. Το 1947 η εταιρεία LEGO ήταν η πρώτη στη Δανία που προμηθεύτηκε μία μηχανή χύτευσης πλαστικού με έκχυση για την παραγωγή πλαστικών παιχνιδιών. Το 1949 τα πρώτα πλαστικά τουβλάκια LEGO πουλήθηκαν σε όλη τη Δανία, ενώ το 1955 η επιχείρηση προώθησε το «σύστημα παιχνιδιού LEGO» με 28 σετ τουβλάκια και 8 οχήματα. Σήμερα τα τουβλάκια της LEGO αποτελούν παιχνίδι όλων των παιδιών του κόσμου.

Το ακόλουθο σχήμα περιγράφει τα πλεονεκτήματα – οφέλη των καινοτόμων δράσεων στις επιχειρήσεις που υλοποιούν στρατηγικές καινοτομίας.

#### **Σχήμα 1: Οφέλη Καινοτομίας για τις επιχειρήσεις**



Η προσπάθεια προγραμματισμένης ποσοτικοποίησης εκ των προτέρων των ωφελειών αυτών μετατρέπει τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα σε «προγραμματισμένους στόχους» και σε μια σειρά δείκτες που θα αποτυπώνονται στο σύστημα καινοτομίας.

## Υποενότητα 2: Μοντέλα Ανάπτυξης και Εφαρμογές παραγωγής καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών

Στην παρούσα υποενότητα θα παρουσιαστούν:

- η έννοια των μοντέλων ANKΠΥ
- το μοντέλο των σταδίων Stage –Gate TM
- το επιχειρηματικό μοντέλο.

### 7.2.1 Εισαγωγή: Η έννοια των μοντέλων ANKΠΥ

Εν μέρει λόγω του αυξανόμενου ρυθμού εμφάνισης νέων προϊόντων στην αγορά αλλά και λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας ο κύκλος ζωής των προϊόντων μειώνεται. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις εξαρτώνται όλο και περισσότερο από την απόκτηση εσόδων από νέα προϊόντα. Μάλιστα αυτά τα προϊόντα συχνά εξασφαλίζουν την επιβίωσή τους. Η αλματώδης ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, οι ταχύτατες αλλαγές στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών, καθώς και η σταδιακή αύξηση του ανταγωνισμού στην οικονομία της γνώσης έχουν αναγκάσει όλες τις επιχειρήσεις και ιδίως αυτές που δραστηριοποιούνται σε καινοτόμους τομείς να υιοθετήσουν την **Ανάπτυξη Νέων Καινοτόμων Προϊόντων και Υπηρεσιών (ANKΠΥ)** ως ένα αναγκαίο και ζωτικό συστατικό των επιχειρηματικών πρακτικών τους.

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

#### ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

---

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

---

Η μεθοδολογία ANKΠΥ περιλαμβάνει μια σειρά μοντέλων και εργαλείων τα οποία λειτουργούν ως οδηγός που βοηθά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να αναπτύξουν με επιτυχία νέα προϊόντα ή να αναβαθμίσουν τα ήδη υπάρχοντα.



ακολουθώντας μία σειρά από λογικά βήματα τα οποία ξεκινούν από τη διαδικασία παραγωγής ιδεών και καταλήγουν στη διάθεση του προϊόντος στην αγορά.

Στο πλαίσιο της παρούσας ενότητας θα εξεταστούν δύο μοντέλα:

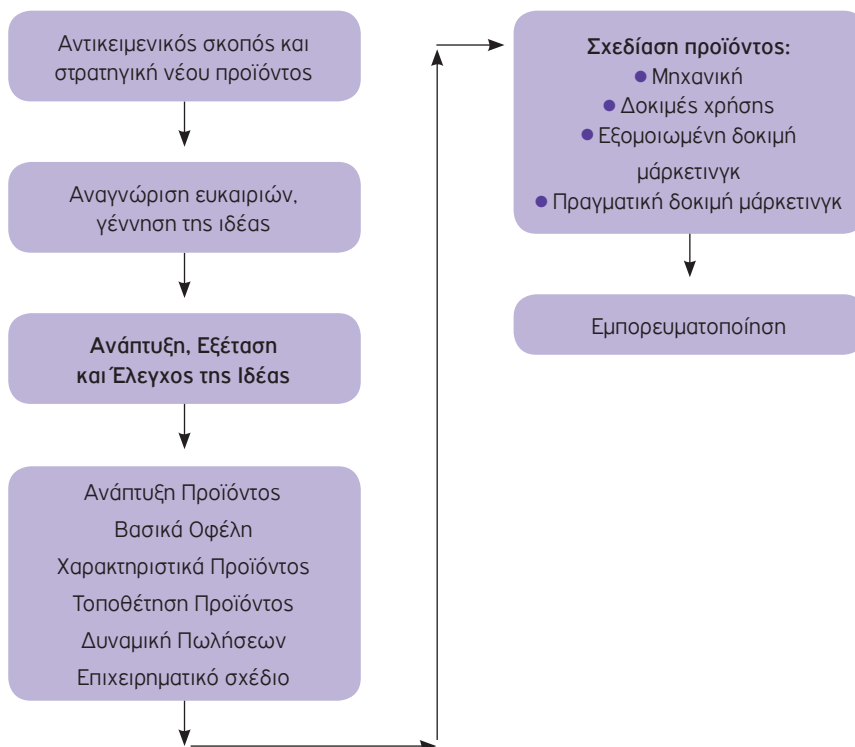
(α) Το μοντέλο της διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος ή «Επιχειρηματικό Μοντέλο»

και

(β) Το μοντέλο των σταδίων Stage –Gate TM.

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

**Σχήμα 1: Διαγραμματική Απεικόνιση του Επιχειρηματικού Μοντέλου**



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

#### Βήμα 1ο: Αντικειμενικός Σκοπός και στρατηγική νέου προϊόντος

##### Βασικός αντικειμενικός σκοπός:

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

**Δευτερεύοντες αντικειμενικοί σκοποί:**

- Διατήρηση της θέσης της εταιρίας.
- Υπεράσπιση του μεριδίου στην αγορά κ.λπ.

**Γενικά**, οι αντικειμενικοί σκοποί ποικίλουν ανάλογα με:

- Τον τύπο του περιβάλλοντος στον οποίο λειτουργεί η επιχειρησιακή μονάδα.
- Την επιχειρησιακή στρατηγική της.
- Οι στρατηγικές ανάπτυξης διακρίνονται σε **θεραπευτικές** και **προληπτικές**.

**Θεραπευτικές στρατηγικές:**

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

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

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

Η υιοθέτηση μιας **προληπτικής** ή **θεραπευτικής** στρατηγικής εξαρτάται από:

- Το μέγεθος και την ανάπτυξη της αγοράς.
- Τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών.
- Τη θέση της εταιρίας στην αγορά.

**Βήμα 2ο Αναγνώριση ευκαιριών: Γέννηση και εξέταση της ιδέας****Πηγές ιδεών για νέα προϊόντα:**

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

- Διεθνή Συνέδρια, Σεμινάρια.
- Ερευνητικά Ινστιτούτα, Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

### Βήμα 3ο: Ανάπτυξη Εξέταση και Έλεγχος της Ιδέας

**Εξέταση ιδεών** για νέα προϊόντα:

- Είναι το στάδιο όπου εγκαταλείπονται τα περισσότερα σχέδια νέων προϊόντων.
- Είναι **δύσκολη διαδικασία** αφού ελάχιστες πληροφορίες είναι διαθέσιμες για την αγορά του προτεινόμενου προϊόντος, για το κόστος και για τη φύση της απαιτούμενης επένδυσης.
- Είναι **κρίσιμη διαδικασία** αφού η αποδοχή της ιδέας συνεπάγεται διάθεση πόρων από την επιχείρηση.

**Η διαδικασία εξέτασης ιδεών:**

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

**Τα εργαλεία εξέτασης** νέων ιδεών περιλαμβάνουν **μοντέλα βαθμολόγησης** τα οποία:

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

**Μοντέλο εξέτασης NewProd**

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

Τα κριτήρια εξέτασης αποτελούνται από 4 διαστάσεις:

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

### Βήμα 4ο Ανάπτυξη Καινοτόμου Προϊόντος

**Πρόταση βασικών οφελών (ΠΒΟ)**

- Καταγράφει τα βασικά οφέλη του προϊόντος και διευκολύνει στην αναγνώριση των βασικών χαρακτηριστικών του.
- Η ΠΒΟ αναφέρει:
  - Τι προσφέρεται στους καταναλωτές.

- Τι θα κερδίσουν οι καταναλωτές από το προϊόν.
- Γιατί το προϊόν είναι σημαντικό.

### Χαρακτηριστικά Προϊόντος

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

### Τοποθέτηση του προϊόντος

Εκφράζει τη θέση που παίρνει το νέο προϊόν στο μυαλό των καταναλωτών. Προσδιορίζεται από:

- Τα φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος και τα οφέλη που προσφέρει στους καταναλωτές.
- Τα χαρακτηριστικά των τελικών καταναλωτών / χρηστών.
- Τον ανταγωνισμό.
- Απεικονίζεται γραφικά με τους χάρτες αντίληψης, που δημιουργούνται με βάση συγκεκριμένα ζεύγη μεταβλητών του μάρκετινγκ, όπως τιμή, ποιότητα, συσκευασία, συχνότητα χρήσης κ.λπ.

### Δυναμική πωλήσεων

Επιχειρείται ο υπολογισμός της δυναμικής των πωλήσεων του προϊόντος, καθώς και κάποιες υποθέσεις για τον κύκλο ζωής, την τιμή, τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών κ.λπ. Οι πωλήσεις του νέου προϊόντος και το μερίδιό του στην αγορά υπολογίζεται με βάση:

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

### Επιχειρηματικό Σχέδιο

Το επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει τι πρέπει να κάνει το κάθε τμήμα προκειμένου το νέο προϊόν να γνωρίσει την επιτυχία. Το έγγραφο που θα ετοιμαστεί αναφέρει:

- Τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας (οφέλη που θα παραχωρηθούν στην αγορά-στόχο, τα χαρακτηριστικά-ιδιότητες του προϊόντος και την τοποθέτησή του).
- Τα βασικά στοιχεία της στρατηγικής μάρκετινγκ που θα ακολουθηθεί (έρευνα του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ανάπτυξη των 5P, δηλαδή: product = προϊόν, price = τιμολόγηση, promotion = προώθηση (διαφήμιση, δημοσιότητα, προώθηση πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις), place = τοποθεσία, κανάλια διανομής, και public relations = δημόσιες σχέσεις.

- Την δυναμική των πωλήσεων και τις προϋποθέσεις επιτυχίας.
- Οικονομική ανάλυση (κόστος παραγωγής, κέρδη κ.λπ.).
- Χρονοδιάγραμμα που απαιτείται.

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

### Βήμα 5ο: Σχεδίαση Προϊόντος

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

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

#### Δοκιμή χρήσης προϊόντος

Σκοπός της δοκιμής είναι:

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

#### Μέθοδοι δοκιμών

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

**Δοκιμές από επιτροπές ειδικών:** Παρουσιάζουν πλεονεκτήματα ταχύτητας και χαμηλού κόστους, αλλά οι ειδικοί μπορεί να μην αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια τις απόψεις των καταναλωτών.

#### Δοκιμές καταναλωτών:

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

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

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

- Επανελημμένες αγορές (εξετάζεται η πρόθεσή τους να αγοράσουν ξανά το ίδιο προϊόν).

**Δοκιμή μάρκετινγκ σε αγορά:** Στόχος είναι να υπολογιστούν οι πωλήσεις τουλάχιστον για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας, σε συνδυασμό με τα έξοδα προώθησης. Η επιχείρηση πρέπει πρώτα να αναπτύξει ένα σχέδιο μάρκετινγκ για το καινούργιο προϊόν. Η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει και εναλλακτικά σχέδια (π.χ. εναλλακτικές τιμές για το προϊόν). Η δοκιμή αγοράς πλήρους κλίμακας μπορεί να διαρκέσει από 12 ως 18 μήνες. Οι επιχειρήσεις πρέπει να φροντίζουν ώστε οι δοκιμές αυτές να αναδημιουργούν την πραγματική χρήση περιβάλλοντος του προϊόντος.

### Βήμα 6ο: Εμπορευματοποίηση Προϊόντος

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

- Είναι υπεύθυνο για τη διαθεσιμότητα καινούργιων προϊόντων.
- Είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη της ενημέρωσης γύρω από τις μοναδικές ιδιότητες του προϊόντος.
- Είναι υπεύθυνο για την παρότρυνση της δοκιμής και την εξασφάλιση συνεχών αγορών.

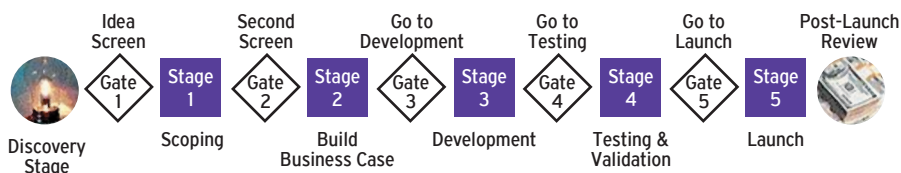
Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα σύστημα ελέγχου το οποίο θα παρέχει δεδομένα για:

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

## 7.2.2 Το μοντέλο Stage –Gate TM

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

όλες τις απαιτούμενες ερωτήσεις, προδιαγραφές ή εντολές βάσει των οποίων γίνεται σύγκριση με τα αποτελέσματα του προηγούμενου σταδίου. Στόχος είναι να ληφθεί μία απόφαση για το αν ένα έργο θα συνεχιστεί, θα τερματιστεί ή θα ανασταλεί (go/kill or hold decision).



Ο αγωγός (funnel) της ανάπτυξης προϊόντων είναι ένα από τα πλαίσια της διαδικασίας ΑΝΠ. Η έννοια του αγωγού απεικονίζει πώς οι ανάγκες των καταναλωτών και οι τεχνολογικές δυνατότητες επηρεάζουν την παραγωγή και την επιλογή ιδεών καθώς και τον τρόπο με τον οποίο εξελίσσονται τα έργα μέσω των βημάτων που ακολουθούνται. Τα βήματα αυτά περιλαμβάνουν το σχεδιασμό του προϊόντος, τη δημιουργία και τη δοκιμή πρωτοτύπων και την πιλοτική παραγωγή του και καταλήγουν στην ενίσχυση της διαδικασίας κατασκευής (ramp-up) και διάθεσής του στην αγορά. Όλα τα παραπάνω βήματα εκτελούνται σε ένα κλίμα αβεβαιότητας -που ταυτοχρόνως μεταφράζεται σε μειωμένη ευελιξία- όσο τα διάφορα στάδια ανάπτυξης εκτυλίσσονται με την πάροδο του χρόνου. Μία από τις πιο διαδεδομένες και αποδεκτές εννοιολογικές περιγραφές της διαδικασίας ΑΝΠ είναι αυτή των Clark & Fujimoto (1991), οι οποίοι διακρίνουν πέντε διαδοχικά αλλά αλληλεπικαλυπτόμενα στάδια της διαδικασίας:

- **Παραγωγή Ιδεών (Concept Generation)**, όπου οι μελετητές και σχεδιαστές προϊόντων ορίζουν τον χαρακτήρα του προϊόντος από πλευράς καταναλωτών.
- **Σχεδιασμός Προϊόντων (Product Planning)**, όπου η ιδέα μεταφράζεται σε συγκεκριμένες πληροφορίες οι οποίες αφορούν τις λεπτομέρειες της σχεδίασης. Σε αυτές περιλαμβάνονται οι βασικές προδιαγραφές και τεχνικές επιλογές καθώς και οι στόχοι ως προς τις δαπάνες.
- **Μηχανική Προϊόντων (Product Engineering)**, όπου τα σχέδια προϊόντων μετατρέπονται σε προσχέδια ή σχέδια-CAD, στη συνέχεια σε πρωτότυπα και τελικά σε πραγματικά εξαρτήματα και συστατικά μέρη.
- **Μηχανική Διαδικασιών (Process Engineering)**, όπου αναπτύσσονται τα κατασκευαστικά εργαλεία και οι ροές υλικών που θα επιτρέψουν την παραγωγή του προϊόντος. Επίσης, ορίζεται η διάταξη των εγκαταστάσεων, η οργάνωση των εργασιών και τα επιμέρους καθήκοντα.
- **Διαδικασία Παραγωγής (Production Process)**, όπου κατασκευάζονται και συναρμολογούνται τα ολοκληρωμένα προϊόντα για τον τελικό καταναλωτή. Η διαδικασία ΑΝΠ ολοκληρώνεται με ανατροφοδότηση (feedback) σχετικά με τα βήματα της μηχανικής προϊόντων και διαδικασιών για την ενίσχυση της παραγωγής (ramp-up production) και την παραγωγή προ-σειράς (pre-series).

## Μελέτη Περίπτωσης Η Εταιρία ENERGETEX

- Η ENERGETEX είναι μία εταιρεία της Αυστραλίας στο χώρο του λιανικού εμπορίου που προμηθεύει ηλεκτρική ενέργεια, φυσικό αέριο και υγραέριο. Αξιοποιεί την εμπειρία και την τεχνογνωσία που διαθέτει για την ανάπτυξη και τη διάθεση καινοτόμων ενεργειακών λύσεων σε μία αγορά που υπόκειται σε σημαντικές αλλαγές. Το πελατολόγιο της Energetex περιλαμβάνει περισσότερους από ένα εκατομμύριο εμπορικούς και οικιακούς καταναλωτές. Η εταιρεία υπόσχεται να προσφέρει μία ευρεία ποικιλία ενεργειακών επιλογών και παρουσιάζεται στον τομέα του λιανικού εμπορίου ως καινοτόμος προμηθευτής μίας πληθώρας καυσίμων. Αυτή η στρατηγική την οδήγησε να επικεντρωθεί στις δυνατότητες ανάπτυξης προϊόντων που διαθέτει. Σήμερα τα προϊόντα της ENERGETEX περιλαμβάνουν την παροχή ηλεκτρικής ενέργειας, φυσικού αερίου και υγραερίου για οικιακή και εμπορική χρήση.
- «Το πρόγραμμα ενεργειακής παρακολούθησης της εταιρείας, γνωστό ως EMP, αποτελεί χαρακτηριστική ένδειξη των καινοτόμων προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας που προσφέρει η εταιρεία» δηλώνει ο Roman Meister, ο Διευθυντής Μάρκετινγκ Λιανικού Εμπορίου της ENERGETEX. «Το EMP συνδυάζει υλικό και λογισμικό σε ένα προϊόν το οποίο παρακολουθεί όλες τις εισροές ενέργειας και τις δαπάνες, παρέχει διαρκή πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τη χρήση της ενέργειας, την ποιότητά της, την επαλήθευση λογαριασμών, τις χρεώσεις και τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου. Τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να έχουν πρόσβαση σε τεράστιες ποσότητες δεδομένων, αλλά εξακολουθούν να μην έχουν αρκετές πληροφορίες σχετικά με μία από τις πιο σημαντικές κατηγορίες λειτουργικών δαπανών: τα επίπεδα κατανάλωσης ενέργειας. Το EMP αλλάζει αυτή την κατάσταση».
- Η ENERGETEX ανταποκρίθηκε στην πρόκληση της απελευθέρωσης των αγορών δημιουργώντας την ENERGETEX Retail, μία εταιρεία ταχείας ανάπτυξης που εστιάζει στην αγορά και επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και προώθηση προϊόντων τα οποία βασίζονται στην ενέργεια και απευθύνονται σε εμπορικούς και οικιακούς χρήστες. Προσέλαβε μάλιστα ορισμένα από τα καλύτερα στελέχη του κλάδου για να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται με ταχύτητα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες μίας εξελισσόμενης ενεργειακής αγοράς.

### Η πρόκληση

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



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

- Σύμφωνα με το σύμβουλο επιχειρήσεων τα αποτελέσματα της επισκόπησης της ENERGEX Retail ήταν θετικά. «Διαπιστώσαμε ότι η εταιρεία διαθέτει εξαιρετικά δραστήριες ομάδες που δείχνουν πάθος για τον κλάδο τους και την επιχείρησή τους, ενώ αντιλαμβάνονται την ανάγκη να κινούνται με αλματώδεις ρυθμούς σε έναν ταχύτητα μεταβαλλόμενο βιομηχανικό κλάδο. Επίσης εντοπίσαμε διαδικασίες ανάπτυξης προϊόντων που έχουν πολλά κοινά στοιχεία με εκείνα των παραδοσιακών πελατών μας. Επιπλέον, ενώ η υπάρχουσα διαδικασία στο σύνολό της ήταν αρκετά διεξοδική, είχε δύο σημαντικά γνωρίσματα. Πρώτον, υπήρχε μία ασυνέχεια σε σχέση με την ταχύτητα αναπτυσσόμενη κουλτούρα της ENERGEX και δεύτερον οι μηχανισμοί «φιλτραρίσματος» και επιλογής προτεραιοτήτων σε σχέση με τα έργα, καθώς και οι μηχανισμοί κατανομής πολύτιμων πόρων, ήταν ανεπαρκείς.»
- Επίσης, οι Διευθυντές Προϊόντων και ο Διευθυντής Ανάπτυξης Προϊόντων δεν ήταν ευχαριστημένοι με την ποιότητα της «προεργασίας πριν την ανάπτυξη» και στόχευαν σε βελτιώσεις στην ποιότητα του καθορισμού και των προδιαγραφών των προϊόντων πριν την ανάληψη οποιασδήποτε δέσμευσης για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

---

ΠΗΓΗ: Ιστοσελίδα InnoSupport

### 7.2.3 Εφαρμογή της Διαδικασίας Ανάπτυξης Νέων Υπηρεσιών

Η διαδικασία ανάπτυξης νέων υπηρεσιών περιλαμβάνει:

1. Αντικειμενικοί σκοποί και στρατηγική νέων υπηρεσιών.
2. Αναγνώριση ευκαιριών (γέννηση και εξέταση ιδεών).
3. Ανάπτυξη και δοκιμή της ιδέας.
4. Ανάπτυξη υπηρεσίας.

Περιλαμβάνει:

- Τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη και την παρουσίαση της υπηρεσίας.
- Τον χρόνο και τις επιδεξιότητες που απαιτούνται σε κάθε δραστηριότητα.

#### **Δοκιμή της υπηρεσίας**

Η παρουσία του καταναλωτή στην επιχείρηση παροχής υπηρεσιών δυσκολεύει την ανάπτυξη μιας ομοιόμορφης υπηρεσίας, αφού ο κάθε καταναλωτής είναι μία διαφορετική προσωπικότητα με ξεχωριστές ανάγκες και απαιτεί ιδιαίτερη μεταχείριση.

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών για να ξεπεράσουν αυτό το πρόβλημα χρησιμοποιούν μηχανές (π.χ. αυτόματες ταμειακές μηχανές, αυτόματοι πωλητές αναψυκτικών και γλυκισμάτων) που αντικαθιστούν τους ανθρώπους.

Όσο περισσότερο βιομηχανοποιείται η υπηρεσία, τόσο ευκολότερη είναι η δοκιμή της.

## Υποενότητα 3

### Δράσεις Καινοτομίας Προϊόντων και Υπηρεσιών

Στην συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε:

- Δράσεις Καινοτομίας Προϊόντων και Υπηρεσιών σε σχέση με τη στοχοθεσία και τη στρατηγική του συστήματος καινοτομίας.

#### 7.3.1. Δράσεις Καινοτομίας Προϊόντων και Υπηρεσιών

Οι δράσεις που διενεργούνται και το περιεχόμενό τους αποτυπώνεται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 2. Δράσεις και Περιεχόμενο ΚΠΥ**

Δράση	Περιγραφή
<i>Διερεύνηση Ζήτησης Αγοράς</i>	Η ζήτηση και η αποδοχή του προϊόντος στην αγορά αποτελεί ένα από τα πιο βασικά κριτήρια καινοτομικότητας του προϊόντος. Συνδέεται άμεσα με το μερίδιο αγοράς που κατέχει η εταιρία και το περιθώριο κέρδους.
<i>Έρευνα Αγοράς</i>	Η έρευνα αγοράς μπορεί να αποκαλύψει εναλλακτικές λύσεις που αφορούν τη σχεδίαση, την τιμή του, τη διανομή, την προώθηση του προϊόντος και παρέχει μία εκτίμηση της αποδοχής και της εικόνας του προϊόντος στην αγορά.
<i>Σύνδεση με τους Πελάτες - Στόχους</i>	Συχνότητα επαφής της εταιρίας με τους πελάτες - στόχους σε τοπικό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο. Κύριος στόχος είναι η δημιουργία μίας μακρόχρονης σχέσης, κυρίως μεταξύ των μεγάλων πελατών
<i>Τυπικές διαδικασίες για τη διασφάλιση της επικοινωνίας με τους πελάτες στόχους</i>	Αυτές μπορεί να είναι συμμετοχή σε εκθέσεις, διανομή δειγμάτων, συνεντεύξεις, συναντήσεις με ομάδες πελατών (focusgroup) κ.ά.
<i>Τιμή/Αξία</i>	Συγκρίνεται η τιμή και η αξία (λειτουργίες, δυνατότητες, ποικιλία) του προϊόντος σε σχέση με τις τιμές των αντίστοιχων ανταγωνιστικών προϊόντων που βρίσκονται στην αγορά.

<i>Κοστολόγηση</i>	Μεθοδολογία κοστολόγησης σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας ανάπτυξης του προϊόντος. Η αναλυτική και ακριβής μεθοδολογία κοστολόγησης είναι απαραίτητη για τη μείωση του ολικού κόστους παραγωγής του προϊόντος.
<i>Έλεγχος Κόστους</i>	Ο έλεγχος κόστους αποτελεί μια διαδικασία συστηματικής επισκόπησης η οποία εφαρμόζεται στη φάση της σχεδίασης, με στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής του προϊόντος, διατηρώντας ταυτόχρονα την αξία και τις απαιτούμενες προδιαγραφές λειτουργίας (αξία / τιμή) και την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικής τιμής του προϊόντος.
<i>Συμμόρφωση στους Κανονισμούς</i>	Συμμόρφωση της διαδικασίας ανάπτυξης του προϊόντος στους κανονισμούς ασφαλείας, υγείας, περιβάλλοντος κ.ά., παράλληλα με διαδικασίες διαπίστωσης όλων αυτών. Συχνά η συμμόρφωση της διαδικασίας ανάπτυξης στους κανονισμούς συντελεί στην ποιοτική αναβάθμιση του προϊόντος.

## Υποενότητα 4: Δράσεις Καινοτομίας Διαδικασιών

Στην συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε:

- Δράσεις Καινοτομίας Διαδικασιών σε σχέση με τη στοχοθεσία και τη στρατηγική του συστήματος καινοτομίας.

### 7.4.1 Δράσεις Καινοτομίας Διαδικασιών

Οι δράσεις που διενεργούνται και το περιεχόμενό τους αποτυπώνεται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 3. Δράσεις και Περιεχόμενο ΚΔ**

Δράση	Περιγραφή
<i>Μελέτη Σκοπιμότητας</i>	Αποτελεί τη βάση (τεχνική, οικονομική, εμπορική) για να αποφασισθεί μια επένδυση στην ανάπτυξη καινοτόμου διαδικασίας.
<i>Έλεγχος Βέλτιστης Χρήσης της Υπάρχουσας Τεχνολογίας</i>	Εξετάζεται αν γίνεται βέλτιστη χρήση της υπάρχουσας τεχνολογίας που σχετίζεται με τις διαδικασίες παραγωγής των προϊόντων. Σχετίζεται με διαδικασίες ενημέρωσης και πρόβλεψης της τεχνολογίας.

<i>Έλεγχος Τυπικών Διαδικασιών για την εφαρμογή της βέλτιστης τεχνολογίας</i>	<i>Μία από τις βασικές ενδείξεις καινοτομίας είναι η συστηματική παρακολούθηση της παρούσας εξέλιξης της τεχνολογίας, η εκτίμηση του επιπέδου τεχνολογίας των ανταγωνιστών, ο εντοπισμός των καινούργιων τεχνολογιών και η σωστή επιλογή της βέλτιστης τεχνολογίας για τη συγκεκριμένη τεχνολογία.</i>
<i>Τυπικές διαδικασίες για τη διασφάλιση της επικοινωνίας με τους πελάτες στόχους</i>	Αυτές μπορεί να είναι συμμετοχή σε εκθέσεις, διανομή δειγμάτων, συνεντεύξεις, συναντήσεις με ομάδες πελατών (focusgroup) κ.ά.
<i>Συμμόρφωση σε κανονισμούς</i>	Συμμόρφωση στους κανονισμούς ασφαλείας, υγείας, περιβάλλοντος κ.ά. Αποτελεί χαρακτηριστικό καινοτομίας διαδικασιών, καθώς η συμμόρφωση στους κανονισμούς συχνά μπορεί να ωθήσει σε ποιοτικές καινοτόμες αλλαγές στο προϊόν.
<i>Ποιοτικός Έλεγχος</i>	Τυπικές διαδικασίες ελέγχου κατά τη φάση της σχεδίασης που περιλαμβάνουν χρήση μεθόδων για την ανάλυση και τη βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας της καινοτομίας και διαδικασίες για την εξασφάλιση των μέχρι τώρα ισχυόντων κανόνων (ασφαλείας, υγείας, περιβάλλοντος κ.λπ.).
<i>Τεχνικές Βελτιώσεων</i>	Εκτιμάται η προσπάθεια και οι τεχνικές για ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, νέων υλικών, νέων λειτουργιών και χρήσεων στο παραγόμενο προϊόν.
<i>Ποσοτικοί έλεγχοι με κριτήρια για την εκτίμηση της βελτίωσης της τεχνολογίας, των νέων υλικών, λειτουργιών και χρήσεων</i>	Εισαγωγή ελέγχων, με ποσοτικά στοιχεία και ελάχιστες τιμές αποδοχής, για την εκτίμηση της βελτίωσης της τεχνολογίας, των νέων υλικών, λειτουργιών και χρήσεων. Διαδικασίες ενσωμάτωσης και αξιολόγησης νέων τεχνολογιών και μεθόδων από την εταιρεία.

## Υποενότητα 5: Δράσεις Καινοτομίας Οργάνωσης

Στην συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε:

- Δράσεις Καινοτομίας Οργάνωσης σε σχέση με τη στοχοθεσία και τη στρατηγική του συστήματος καινοτομίας.

### 7.5.1: Δράσεις Καινοτομίας Οργάνωσης

Οι δράσεις που διενεργούνται και το περιεχόμενό τους αποτυπώνεται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 4. Δράσεις και Περιεχόμενο ΚΟ**

Δράση	Περιγραφή
<i>Εφαρμογή Τεχνικών Ανάπτυξης Ιδεών και Δημιουργικότητας</i>	Εξετάζεται η ύπαρξη συγκεκριμένων τεχνικών και προσεγγίσεων για την ανάπτυξη νέων ιδεών, οι οποίες έχουν σημαντική συνδρομή για την ανάπτυξη ενός επιτυχημένου καινοτομικού προϊόντος.
<i>Δημιουργία Τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης</i>	Δημιουργία, στελέχωση, στοχοθεσία, πόροι και διαδικασίες του τμήματος. Εναλλακτικά δημιουργείται ομάδα καινοτομίας.
<i>Ανάπτυξη και Ενίσχυση Οργανωτικής Κουλτούρας</i>	Έμφαση της οργανωτικής κουλούρας στην καινοτομία. Έχει αποδειχτεί ότι η οργανωτική κουλούρα συνδέεται άμεσα με την καινοτομικότητα της εταιρίας. Στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας που δίνουν έμφαση στην καινοτομία είναι η ενθάρρυνση της δημιουργίας νέων ιδεών, η αποσαφήνιση της καινοτομικής πολιτικής της εταιρίας σε όλους τους εργαζόμενους, ο καθορισμός συστημάτων μέτρησης της απόδοσης, η εκπαίδευση του προσωπικού κ.ά.
<i>Κατοχύρωση Πνευματικής Ιδιοκτησίας</i>	Εξετάζεται αν γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες για την κατοχύρωση των πνευματικών δικαιωμάτων. Κατά πόσο η εταιρία είναι προσανατολισμένη στην κατοχύρωση ευρεσιτεχνιών και σχεδίων, και αποτελεί πολιτική της η παραπάνω μεθοδολογία.
<i>Διοικητική Αλλαγή 1</i>	<i>Εισαγωγή Ολοκληρωμένου Συστήματος Παρακολούθησης Δραστηριοτήτων (Integrated Monitoring System) &amp; CRM</i>
<i>Διοικητική Αλλαγή 2</i>	Εισαγωγή Συστήματος Διοίκησης της Επιχειρησιακής Απόδοσης (Business Performance System)
<i>Διοικητική Αλλαγή 3</i>	Εισαγωγή Συστήματος Διοίκησης της Επιχειρησιακής Απόδοσης (Business Performance System)

<i>Αξιοποίηση Stakeholders – Ανάπτυξη Open Innovation Approach</i>	Συνεργασία με πελάτες και προμηθευτές για την ανάπτυξη καινοτομιών. Στο πλαίσιο του ανοιχτού μοντέλου καινοτομίας, μια επιχείρηση με ανεπτυγμένη αντίληψη καινοτομίας οργάνωσης εφαρμόζει μια σειρά στρατηγικών αναφορικά με: α) το ποιους θα συνεργαστεί προκειμένου να καινοτομήσει, και β) με το πώς θα εμπορευματοποιήσει την καινοτομία. Σε σχέση με την πρώτη στρατηγική επιλογή, μια καινοτόμος επιχείρηση μπορεί να συνεργαστεί με: α) πελάτες, β) προμηθευτές, γ) ανταγωνιστές και δ) συμπληρωματικούς εταίρους.
--	---

## Υποενότητα 6: Δράσεις Εμπορικής Καινοτομίας

Στην συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε:

- Δράσεις Καινοτομίας Εμπορικής Καινοτομίας σε σχέση με τη στοχοθεσία και τη στρατηγική του συστήματος καινοτομίας.

### 7.6.1: Δράσεις Εμπορικής Καινοτομίας

Οι δράσεις που διενεργούνται και το περιεχόμενό τους αποτυπώνεται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 6. Δράσεις και Περιεχόμενο ΕΚ**

Δράση	Περιγραφή
<i>Διαφοροποίηση –Πρωτοτυπία</i>	Εξετάζεται αν το προϊόν αποτελεί μία καινούργια λύση ή εμπεριέχει αλλαγές σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να υφίστανται στο ίδιο το προϊόν, στη συσκευασία του, στον τρόπο διανομής του ή στη χρήση του. Αποτελεί και τρόπο αξιολόγησης της προσέγγισης της καινοτομίας από μια επιχείρηση (δραστηκή ή βηματική, συνεχής – ασυνεχής, κ.λπ.
<i>Διαδικασίες μάρκετινγκ και ποιοτικού ελέγχου για την αισθητική του προϊόντος</i>	Εισαγωγή διαδικασιών μάρκετινγκ και ποιοτικού ελέγχου για την εκτίμηση και τη διασφάλιση της καλής αισθητικής του προϊόντος. Άμεσα σχετίζεται με την παραγωγή και δοκιμή των πρωτοτύπων.
Ηλεκτρονικό Εμπόριο (e-commerce)	Ανάπτυξη B2B & B2C στρατηγικής πωλήσεων και εν γένει διαδικασιών.

Εισαγωγή επιπρόσθετων υπηρεσιών	Συνδυασμένες υπηρεσίες (π.χ. τεχνικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες, εξέταση και πιστοποίηση υπηρεσιών).
<i>Καινοτόμες Δομές</i>	Κέντρα εξυπηρέτησης πελατών για συντονισμό όλων των απαιτήσεων των πελατών.
Πώληση απευθείας στον πελάτη	Ηλεκτρονική ανταλλαγή προϊόντων και λήψη παραγγελιών.
<i>Καινοτομία Προϊοντικού Πακέτου</i>	<p>Ξανασχεδιάζουμε την προϊοντική προσφορά στους παραδοσιακούς μας πελάτες ενσωματώνοντας χαρακτηριστικά που ενισχύουν την αξία που απολαμβάνουν από τα προϊόντα μας.</p> <p>Απορρίπτονται χαρακτηριστικά που προσθέτουν κόστος και δεν έχουν αξία για τον τελικό καταναλωτή.</p> <p>Δεν προσπαθούμε να κλέψουμε τους πελάτες του ανταγωνιστή, αλλά ξανασχεδιάζουμε και εμπλουτίζουμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας ώστε να προσελκύσουμε πελάτες που δεν έχουν υιοθετήσει μέχρι τώρα τα προϊόντα μας. Συνεπώς, η επέκταση σε «μη πελάτες» επεκτείνει τα όρια της αγοράς μας.</p> <p>Επειδή οι πελάτες σε περιόδους οικονομικών κρίσεων και ύφεσης, αλλάζουν καταναλωτικές συνήθειες, είναι διατεθειμένοι να πειραματιστούν με νέα προϊοντικά πακέτα που ταιριάζουν στο νέο προφίλ των συνθηκών τους. Εάν προσαρμόσουμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας στο νέο προφίλ του καταναλωτή, θα αυξήσουμε τις πωλήσεις μας.</p>

<p><i>Καινοτομία Πράσινου Μάρκετινγκ</i></p>	<p>Υιοθετούμε μια πράσινη, οικολογική και φιλοπεριβαλλοντική εικόνα για το προϊόν μας, τόσο σε επίπεδο παραγωγής όσο και σε επίπεδο χρήσης. Έτσι, πέφτει το κόστος από την εξοικονόμηση πόρων και αυξάνονται οι πωλήσεις, διότι οι καταναλωτές αντιμετωπίζουν θετικά τις επιχειρήσεις που αποδεικνύουν έμπρακτα την οικολογική ευαισθησία τους, αποφεύγοντας να αγοράσουν προϊόντα από επιχειρήσεις που δε σέβονται το περιβάλλον.</p> <p>Οι τρόποι με τους οποίους τα προϊόντα και υπηρεσίες <b>βελτιώνουν την ποιότητα του περιβάλλοντος θα πρέπει να αναδεικνύονται</b> ώστε να συμβάλλουν στην αποτελεσματική επικοινωνιακή ανάδειξη των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης. Τα αναμενόμενα οφέλη θα είναι αρκετά όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Βελτίωση της εικόνας και της φήμης της επιχείρησης</li> <li>● Αύξηση Πωλήσεων και Εσόδων</li> <li>● Βελτίωση της σχέσης με τα ενδιαφερόμενα μέρη.</li> </ul>
<p><i>Web Marketing &amp; Social Media</i></p>	<p><b>Ανάπτυξη στρατηγικής Social Media Marketing</b> η οποία <b>περιλαμβάνει</b> την αξιοποίηση των <b>Social Networks</b> (μέσω κοινωνικής δικτύωσης), για τη προβολή και την προώθηση μιας μάρκας, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μέσα από το χτίσιμο μιας <b>Online</b> κοινότητας χρηστών.</p> <p><b>Μέσω του Web Marketing</b> και με την αξιοποίηση των Social Media δίνεται η δυνατότητα σε μία επιχείρηση, με σχετικά χαμηλό κόστος, να αποκτήσει νέους πελάτες, να προβληθεί και να κτίσει την επαγγελματική της εικόνα.</p>



### Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Κεντρικός στόχος αυτής της ενότητας ήταν να παρουσιάσει το πλαίσιο της στρατηγικής καινοτομίας, τα κύρια μοντέλα ανάπτυξης και ορισμένες από τις κυριότερες μεθόδους Ανάπτυξης Καινοτόμων Προϊόντων και Υπηρεσιών και τα βήματα που περιλαμβάνουν. Παρουσιάστηκε η ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος Stage-Gate με όλα τα βήματα, τις δράσεις, τα στάδια και τις πύλες που την απαρτίζουν, καθώς και τους σχετικούς παράγοντες επιτυχίας της για να μειώσετε τις δαπάνες, τους κινδύνους και να βελτιώσετε την ποιότητα του σχεδιασμού σας. Τέλος, παρουσιάστηκε μία μελέτη περίπτωσης, η οποία παρουσιάζει πώς οι αλλαγές που επιφέρει η μέθοδος ANΠ Stage-Gate και η καινοτομία στις παραγωγικές μονάδες μπορούν να βελτιώσουν την ευελιξία και την ποιότητα σε μία επιχείρηση!





# Καινοτομία στη μικρομεσαία εμπορική επιχείρηση

Το πρόγραμμα απευθύνεται σε όσους δραστηριοποιούνται στο χώρο των επιχειρήσεων, οργανισμών και ιδρυμάτων και στοχεύουν στην επέκταση των γνώσεών τους σε θέματα του σύγχρονου «επιχειρείν», αλλά και σε όσους επιθυμούν να διαμορφώσουν απόψεις για τη σύγχρονη επιχειρηματικότητα.

Στόχος είναι η παροχή γνώσεων και πληροφοριών για:

- Την έννοια της καινοτομίας και τις μορφές ανάπτυξης και εφαρμογής της
- Τους τρόπους ξιολόγησης της επιτευξιμότητας και του οικονομικού οφέλους μιας καινοτόμας ιδέας
- Τη σχέση του ανταγωνισμού και της καινοτομίας στο marketing, τις πωλήσεις και τη διανομή
- Τα χαρακτηριστικά των ελληνικών καινοτόμων επιχειρήσεων

ISBN 978-618-5126-09-4



9 786185 126094



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

