

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ:

**«Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΩΣ ΕΝΑΣ
ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΟΡΟΥΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ»**

Συντάκτες: Κόβρας Στυλιανός

Φιλιππάκης Φίλιππος

Επιβλέπων Καθηγητής: Παπαπετρόπουλος Πέτρος

Πάτρα, 2016

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον καθηγητή μας κ. Παπαπετρόπουλο Πέτρο για την καθοδήγηση και την βοήθεια του σε όλη την διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Ακόμη δεν θα παραλείψουμε να εκφράσουμε τις ευχαριστίες και την ευγνωμοσύνη μας, προς τις οικογένειες μας για την κατανόηση και την ψυχολογική υποστήριξη που μας παρείχαν καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει θέμα, την καινοτομία στην οργανωτική δομή της επιχείρησης ως ένας από τους όρους διαμόρφωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αποτελείται από έξι κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια, τα χαρακτηριστικά, τα συστατικά και το περιβάλλον της επιχείρησης. Επίσης αναφέρεται στον ορισμό, την χρησιμότητα, τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Το δεύτερο κεφάλαιο, ασχολείται με την οργάνωση στην επιχείρηση, παρουσιάζοντας την τυπική και άτυπη οργάνωση, της βασικές αρχές και το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο, μελετάται η έννοια της καινοτομίας, δίνοντας τον ορισμό, τα υποδείγματα, την διαδικασία και τα μοντέλα της καινοτομίας.

Το τέταρτο κεφάλαιο, αναφέρεται στην καινοτομία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η πορεία της καινοτομίας στην χώρα μας για τα έτη 2010-2012.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας, αναλύεται η εταιρεία ΟΛΥΜΠΙΟΣ ΓΑΛΟΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε.

Τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ολοκλήρωση της εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	8
1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	8
1.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	9
1.3. ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	10
1.4. ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	11
1.5. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	12
1.5.1. Παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης.....	13
1.5.2. Το εξωτερικό περιβάλλον.....	14
1.5.3. Το εσωτερικό περιβάλλον.....	16
1.6. ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΜΜΕ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΝΕΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΟΡΙΣΜΟ.....	17
1.7. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΈΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	19
1.8. Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	20
1.9. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΜΕ.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	23
2.1. ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	24
2.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	25
2.3. ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ	26
2.3.1. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Οργανογράμματος.....	27
2.3.2. Η Σύνταξη του Οργανογράμματος	28
2.3.3. Είδη Οργανογραμμάτων	29
2.3.4. Διακρίσεις των οργανωτικών διαγραμμάτων.....	32
2.3.5. Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	34
3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ	34
3.2. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	36
3.2.1. Γραμμικά Υποδείγματα Καινοτομίας	36

3.2.2. Το Υπόδειγμα της Αλληλεπίδρασης	38
3.2.3. Το υπόδειγμα της σύζευξης (circular model).....	39
3.2.4. Το υπόδειγμα της δικτύωσης (network model).....	41
3.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	43
3.4. ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	44
3.4.1. Κλειστό μοντέλο καινοτομίας.....	44
3.4.2. Ανοιχτό μοντέλο καινοτομίας.....	47
3.4.3. Οι τρεις βασικές λειτουργίες του ανοιχτού μοντέλου καινοτομίας.....	50
3.4.4. Στρατηγικές επιλογές στο ανοιχτό μοντέλο καινοτομίας.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ	
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	57
4.1. ΑΤΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	60
4.1.1. Καινοτομία σε Ατομικό Επίπεδο	60
4.1.2. Καινοτομία σε Επιχειρηματικό Επίπεδο	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	64
5.1. ΟΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2010-2012.....	64
5.2. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2010-2012.....	66
5.3. ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΟΛΥΜΠΙΟΣ ΓΑΛΟΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε.....	72
6.1. ΙΣΤΟΡΙΑ.....	72
6.2. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	73
6.3. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	75
6.4. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	76
6.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	78
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	83
ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	
Σχήμα 1: Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	14
Σχήμα 2: Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	16

Σχήμα 3: Πυραμιδοειδές Οργανόγραμμα.....	29
Σχήμα 4: Οργανόγραμμα σε μορφή αντιστραμμένου δέντρου.....	30
Σχήμα 5: Κυκλικό Οργανόγραμμα	31
ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	
Πίνακας 1: Τύποι Καινοτομίας.....	36
Πίνακας 2: Η Χρονολογική Εξέλιξη των Υποδειγμάτων Καινοτομίας.....	42
Πίνακας 3: Αρχές που Διέπουν το Ανοιχτό και το Κλειστό Μοντέλο Καινοτομίας.....	49
Πίνακας 4: Εναλλακτικές στο Ανοιχτό Μοντέλο Καινοτομίας.....	56
ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	
Γράφημα 1: Γραμμικά Υποδείγματα Καινοτομίας.....	38
Γράφημα 2: Το Υπόδειγμα της Αλληλεπίδρασης.....	39
Γράφημα 3: Το Υπόδειγμα της Σύζευξης.....	41
Γράφημα 4: Η Διαδικασία της Καινοτομίας.....	44
Γράφημα 5: Το Κλειστό Μοντέλο Καινοτομίας.....	46
Γράφημα 6: Το Ανοιχτό Μοντέλο Καινοτομίας.....	48
ΛΙΣΤΑ ΧΑΡΤΩΝ	
Χάρτης 1: Ποσοστό (%) καινοτόμων επιχειρήσεων ανά περιφέρεια, 2010-2012.....	66
ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	
Διάγραμμα 1: Ποσοστό (%) καινοτόμων και μη καινοτόμων επιχειρήσεων στο σύνολο των επιχειρήσεων, 2010-2012.....	64
Διάγραμμα 2: Ποσοστό (%) καινοτόμων επιχειρήσεων στις χώρες μέλη της ΕΕ28, 2010-2012.....	65
Διάγραμμα 3: Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με οργανωσιακή καινοτομία στις επιμέρους κατηγορίες, 2010-2012.....	67
Διάγραμμα 4: Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με οργανωσιακή καινοτομία στις επιμέρους κατηγορίες ανά μέγεθος επιχείρησης, βάσει του αριθμού εργαζομένων, 2010-2012.....	68
Διάγραμμα 5: Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με οργανωσιακή καινοτομία στις επιμέρους κατηγορίες ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας, 2010-2012.....	69
Διάγραμμα 6: Οργανόγραμμα ΟΛΥΜΠΟΣ Α.Ε.	74

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες η επιχειρηματικότητα έχει προβληθεί ως σημαντικός αναπτυξιακός παράγοντας, αφού πολλές καινοτομίες και ένα μεγάλο μέρος των νέων θέσεων εργασίας οφείλονται σε αυτή τη μορφή δραστηριότητας. Η επιχειρηματική επιτυχία είναι αποτέλεσμα κυρίως της κατάλληλης προετοιμασίας και ενεργειών.

Ο διεθνής ανταγωνισμός, οι μεταβαλλόμενες συνθήκες παραγωγής και οι αλλαγές στα καταναλωτικά πρότυπα καθιστούν σήμερα την καινοτομία, τη σημαντικότερη συνιστώσα της οικονομικής ανάπτυξης αλλά και προϋπόθεση για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης. Η ανταγωνιστικότητα των οικονομιών και των επιχειρήσεων κρίνεται πλέον από χαρακτηριστικά που αφορούν την ποιότητα, την πρωτοτυπία του σχεδίου και την καινοτομικότητα των προϊόντων. Τα χαρακτηριστικά αυτά παραπέμπουν στην ικανότητα εντοπισμού, υιοθέτησης και διάχυσης της νέας παραγωγικής τεχνολογικής γνώσης που εξελίσσεται διαρκώς, και επίσης, είναι αποτέλεσμα δημιουργικής αντιμετώπισης των προβλημάτων και στρατηγικών επιλογών.

Έτσι προκύπτει η ανάγκη για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος για την προώθηση της καινοτομίας, η διαμόρφωση του οποίου εξαρτάται από τη συνεργασία των επιχειρήσεων, τη συγκρότηση δικτύων μεταφοράς τεχνολογίας, τις υποδομές που προσφέρουν υπηρεσίες για τη διακίνηση της πληροφορίας, την επικοινωνία, την επιμόρφωση κτλ.

Επειδή η δημιουργική σκέψη είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση των προκλήσεων ενός γρήγορα μεταβαλλόμενου κόσμου, θα πρέπει να βρει τη θέση που της αξίζει στις επιχειρήσεις. Εννοούμε τις διαδικασίες και τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν ώστε να εννοήσουν τη δημιουργική σκέψη. Η γνώση των μεθόδων παραγωγής ιδεών είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τα άτομα, τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς κτλ. διότι επιτρέπει την εξεύρεση νέων ιδεών για την αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων ή την επίλυση ποικίλων προβλημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Το πεδίο εφαρμογής της Οργάνωσης και Διοίκησης είναι απεριόριστο. Πολλά από τα στοιχεία της επιστήμης αυτής έχουν βρει άμεση εφαρμογή από τον άνθρωπο, είτε ως αυτόνομο είτε ως μέλος μιας ομάδας.¹ Η Οργάνωση και Διοίκηση, έχει οπωσδήποτε μεγάλη εφαρμογή όπου υπάρχει η ομάδα και η συλλογική δράση για την επίτευξη κάποιου αντικειμενικού σκοπού.

Κατά κύριο λόγο, λοιπόν, το πεδίο δράσης αυτής της επιστήμης είναι οι οργανισμοί, και μάλιστα οι οικονομικοί οργανισμοί.

Πριν κάνουμε οποιαδήποτε αναφορά στην επιχείρηση, θεωρούμε σκόπιμο να διευκρινίσουμε την έννοια του όρου << οργανισμός >>. Οργανισμός είναι ένα σύνολο οργανωμένων ανθρώπων, που εργάζονται μαζί, για την ολοκλήρωση ενός κοινού σκοπού. Το Πανεπιστήμιο, το Α.Τ.Ε.Ι., η ΦΑΓΕ Α.Ε., μια ποδοσφαιρική ομάδα είναι οργανισμοί. Τα παραπάνω σύνολα ανήκουν στην κατηγορία των οργανισμών, γιατί χαρακτηρίζονται από τρία κοινά στοιχεία:

- ⊣ Έχουν όλα έναν ξεκάθαρο σκοπό. Ο σκοπός αυτός πιθανόν να εκφράζεται ως ένας στόχος ή ως σύνολο στόχων.
- ⊣ Απαρτίζονται όλα από ανθρώπους.
- ⊣ Έχουν, το καθένα ξεχωριστά, μια δική του δομή που καθορίζει και περιορίζει τη συμπεριφορά των μελών του. Όταν οι οργανισμοί έχουν οικονομικό σκοπό, τότε ονομάζονται επιχειρήσεις.

¹ Τζωρτζάκης, Κ. – Τζωρτζάκη, Α., (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση Μάνατζμεντ Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21^ο αιώνα*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

1.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Πολλοί ερευνητές και συγγραφείς έχουν κατά καιρούς προσπαθήσει, χωρίς να το κατορθώσουν μέχρι σήμερα, να δώσουν έναν εννοιολογικό ορισμό που να καλύπτει πλήρως τον όρο << επιχείρηση >>.

Υπάρχουν ερευνητές και συγγραφείς που βλέπουν την επιχείρηση ως οικονομικό οργανισμό, άλλοι την βλέπουν ως κοινωνικό οργανισμό, άλλοι πάλι που την βλέπουν ως ανοικτό οικονομικό σύστημα του γενικότερου οικονομικού συστήματος κ.λπ. Όλες οι παραπάνω προσεγγίσεις σχετικά με την επιχείρηση εμπίπτουν στη σφαίρα της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης.

Επιχείρηση είναι² μια οργανωμένη προσπάθεια ανθρώπων που αποσκοπεί, με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, κατά επαναλαμβανόμενο τρόπο.

Τα στοιχεία, επομένως, που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση ως οικονομικό οργανισμό είναι τα εξής:

- ⊣ Η οργανωμένη προσπάθεια των μελών της. Τα άτομα της επιχείρησης, με την αποδοχή του κοινού αντικειμενικού σκοπού, ενώνονται μεταξύ τους και αποδέχονται την οργάνωση της επιχείρησης. Ως οργάνωση ορίζεται η τακτοποίηση προσώπων και πραγμάτων σε σχέση με τον κοινό επιδιωκόμενο σκοπό.
- ⊣ Η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών ή πελατών του τμήματος της αγοράς που έχει επιλέξει να ικανοποιήσει, προσφέροντας τους προϊόντα ή παρέχοντας τους υπηρεσίες με κέρδος.
- ⊣ Το κέρδος είναι βασικό κίνητρο για την ανάληψη επιχειρηματικής πρωτοβουλίας. Δεν υπάρχει επιχείρηση που να μην επιδιώκει το κέρδος, γιατί εάν τα έσοδα της είναι μικρότερα από τα έξοδα της, τότε δεν μπορεί όχι μόνο να αναπτυχθεί, αλλά ούτε και να επιβιώσει. Το κέρδος αποτελεί κριτήριο αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Το κέρδος δεν είναι η αιτία, αλλά το αποτέλεσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Είναι ένα επιθυμητό και αναγκαίο αποτέλεσμα, αφού υπηρετεί βασικές οικονομικές λειτουργίες. Το

² Τζωρτζάκης, Κ. – Τζωρτζάκη, Α., (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση Μάνατζμεντ Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21^ο αιώνα*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

κέρδος, λοιπόν, αποτελεί το θεμέλιο της οργανωμένης προσπάθειας για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω αναφέρονται στο θεμιτό κέρδος, το κέρδος που δικαιολογείται, και όχι στο αθέμιτο κέρδος, για το οποίο υπάρχουν οι νόμοι και η παρέμβαση του κράτους.

- ⊣ Το κέρδος πρέπει να επαναλαμβάνεται. Το στοιχείο αυτό του ορισμού είναι πολύ σπουδαίο, γιατί η επανάληψη του κέρδους συνδέεται με τη διάρκεια ζωής της επιχείρησης. Αυτό δε που χαρακτηρίζει τη σύγχρονη επιχείρηση είναι η μεγάλη διάρκεια ζωής της. Ο ορισμός, δηλαδή, δεν αναφέρεται σε μια καιροσκοπική επιχείρηση, αλλά σε μια επιχείρηση που έχει διάρκεια ζωής μεγαλύτερη από εκείνη του φορέα της. Αυτό το επιτυγχάνει μόνο εάν έχει μια συνέχεια στο επιτυγχανόμενο κέρδος. Η συνέχιση, όμως, του κέρδους εξαρτάται από το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών των πελατών της. Πρωταρχικός σκοπός, επομένως, της επιχείρησης δεν είναι η πραγματοποίηση κερδών, αλλά η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Γιατί μόνο εάν υπάρχουν πελάτες για τα προϊόντα που παράγει ή τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση, είναι δυνατή η μακροπρόθεσμη επιβίωση της.

1.3. ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τα κύρια χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων έχουν ως εξής:³

- ⊣ **Η ελευθερία δράσεως**

Η ύπαρξη κάθε επιχειρήσεως προϋποθέτει την ελευθερία δράσεως του προσώπου ή των προσώπων που είναι υπεύθυνα για την επιχείρηση καθώς και των συνεργατών τους. Η ελευθερία δράσεως της επιχειρήσεως αποτελεί το διακριτικό γνώρισμα που ξεχωρίζει την επιχείρηση από τους άλλους οικονομικούς οργανισμούς, των οποίων η δράση καθορίζεται από κανονισμούς.

- ⊣ **Η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών για την αγορά**

Άλλο χαρακτηριστικό γνώρισμα της επιχειρήσεως είναι ότι παράγει αγαθά ή υπηρεσίες για την αγορά. Κατά συνέπεια κάθε άλλη ενέργεια που δεν έχει οικονομικό

³Φαναριώτης, Π., (2001), *Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων – Τόμος Α*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

χαρακτήρα δεν είναι δυνατό να αποτελέσει αντικείμενο δράσεως των επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι ένα σωματείο που παράγει για τα μέλη του δεν αποτελεί επιχείρηση.

υ **Η περιουσιακή αυτοτέλεια**

Αν και από νομική άποψη δεν αναγνωρίζεται πάντοτε νομική αυτοτέλεια στην επιχείρηση, από καθαρά οικονομολογιστική πλευρά η επιχείρηση θεωρείται ως αυτοτελής μονάδα με δική της περιουσία, η οποία λογιστικά διαχωρίζεται από κάθε άλλη περιουσία.

υ **Το κίνητρο του κέρδους**

Άλλο βασικό χαρακτηριστικό στοιχείο της επιχειρήσεως είναι η επιδίωξη του μέγιστου κέρδους. Το κέρδος ως κίνητρο δράσεως αποτελεί το σπουδαιότερο γνώρισμα της επιχειρήσεως.

υ **Ο επιχειρηματικός κίνδυνος**

Δεδομένου ότι η επιχείρηση παράγει για μια άγνωστη καταναλωτική αγορά, υπόκειται σε ένα πλήθος από επιχειρηματικούς κινδύνους. Οι κίνδυνοι αυτοί είναι μεγαλύτεροι όσο περισσότερο άγνωστη ή απομακρυσμένη από την επιχείρηση είναι η αγορά στην οποία πρόκειται να διαθέσει τα προϊόντα της. Όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη οικονομική αστάθεια υφίσταται στο περιβάλλον στο οποίο δρα.

υ **Ο ανταγωνισμός**

Οι επιχειρήσεις διακρίνονται από άλλους οικονομικούς οργανισμούς από το στοιχείο του ανταγωνισμού, το οποίο επικρατεί μεταξύ τους. Όταν λέμε ανταγωνισμό εννοούμε την προσπάθεια που καταβάλλουν διάφορες επιχειρήσεις της ίδιας δραστηριότητας, ώστε κάθε μια από αυτές να εξασφαλίσει την προτίμηση των αγοραστών με τη μείωση της τιμής πωλήσεως ή με τη βελτίωση της ποιότητας, ή με την καλύτερη διαφήμιση και εμπορία των αγαθών που παράγουν ή των υπηρεσιών που παρέχουν.

1.4. ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση εκτός από οικονομικός οργανισμός έχει και τη μορφή του ανοικτού συστήματος που επηρεάζεται συνεχώς από το περιβάλλον της, λαμβάνει εισροές και σύγχρονος ενεργεί για να μετασχηματίσει αυτές τις εισροές σε εκροές.

Έτσι, τα συστατικά μέρη της επιχείρησης είναι⁴:

α) οι εισροές, που είναι το ανθρώπινο δυναμικό, οι επιδεξιότητες, οι γνώσεις, η εκπαίδευση, οι πληροφορίες, η μεθοδολογία, τα υλικά, η ενέργεια και το κεφάλαιο,

β) η παραγωγική διαδικασία, που επιλέγεται σύμφωνα με το είδος της επιχείρησης και

γ) οι εκροές, που παίρνουν τη μορφή προϊόντων ή εκφράζονται σε υπηρεσίες/πληροφορίες.

Οι εισροές μιας επιχείρησης αποτελούν τους παραγωγικούς της πόρους που στη συνέχεια μεταποιούνται ή συναρμολογούνται σε τελικά αγαθά ή υπηρεσίες, που είναι οι εκροές της. Με άλλα λόγια, ότι παράγει μια εταιρία είναι οι εκροές της. Σε κανονικές συνθήκες, οι εκροές θα πρέπει να είναι μεγαλύτερης αξίας από τις εισροές. Όταν ισχύει αυτό, μπορούμε να θεωρούμε τη διαδικασία μετατροπής ως διαδικασία προστιθεμένης αξίας.

Οι τρεις πιθανές καταστάσεις τις οποίες αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι οι ακόλουθες:

- i. **Εισροές > εκροές:** Η εταιρία έχει ζημιά, αφού οι συντελεστές της παραγωγής (οι εισροές) των εισροών είναι μεγαλύτερης αξίας από τις εκροές.
- ii. **Εισροές = εκροές:** Η εταιρία βρίσκεται στο νεκρό σημείο.
- iii. **Εισροές < εκροές:** Η εταιρία έχει κέρδος, αφού η αξία των εκροών είναι μεγαλύτερη από την αξία των εισροών.

1.5. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι οικονομικοί οργανισμοί βρίσκονται μέσα σε ένα περιβάλλον που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτοί λειτουργούν. Η διοίκηση πρέπει συχνά να ανταποκρίνεται σε δυνάμεις του περιβάλλοντος, όπως και οι νόμοι. Ωστόσο, το νομικό περιβάλλον δεν είναι η μόνη εξωτερική δύναμη που επηρεάζει έναν οργανισμό. Υπάρχουν επίσης οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις η δράση των οποίων επιβαρύνει τη σύγχρονη επιχείρηση. Τις δυνάμεις αυτές η διοίκηση πρέπει να τις λαμβάνει σοβαρά υπόψη της.

⁴Τζωρτζάκης, Κ. – Τζωρτζάκη, Α., (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση, Μάνατζμεντ – Νέες Ιδέες & Τεχνικές στον 21^ο Αιώνα*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

1.5.1. Παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης

Εκτός από τους ευρείς περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση, υπάρχουν αρκετές πιο ειδικές δυνάμεις στα πλαίσια του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες έχουν άμεση επίπτωση στην επιχείρηση.⁵ Αυτές οι δυνάμεις είναι: οι τράπεζες, τα συνδικάτα, οι προμηθευτές και οι πελάτες. Η επιχείρηση πρέπει να συσχετίζεται με τον καθένα από αυτούς τους παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες, που είναι εξωτερικοί προς την οργάνωση, αποκαλούνται εξωτερικό περιβάλλον. Επηρεάζουν όχι μόνο την επιχείρηση, αλλά και αλληλοεπηρεάζονται.

Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι δυναμικοί, μεταβάλλονται συνεχώς, και η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να προσαρμόζεται προς τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αν δεν λάβει αυτό υπόψη της, διακινδυνεύει την ίδια την επιβίωση της επιχείρησης. Μεταβαλλόμενες τιμές πετρελαίου, αυξημένες μισθολογικές απαιτήσεις των συνδικάτων, αύξηση ή μείωση των επιτοκίων και οικονομικές δυσκολίες των προμηθευτών μιας εταιρίας είναι παραδείγματα δυναμικών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον, που μπορεί να έχουν σημαντική επίπτωση σε μια επιχείρηση.

Το εσωτερικό περιβάλλον: Αποτελείται από τους χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους. Το επίπεδο της τεχνολογίας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης είναι διαφορετικό από το εξωτερικό τεχνολογικό επίπεδο. Η τελευταία λέξη της τεχνολογίας μπορεί να είναι η ελεγχόμενη με ηλεκτρονικούς υπολογιστές παραγωγή, αλλά μια ατομική επιχείρηση μπορεί ακόμα να χρησιμοποιεί το χειρωνακτικό έλεγχο. Έτσι, το εσωτερικό επίπεδο τεχνολογίας μπορεί να μην είναι τόσο ανεπτυγμένο όσο το εξωτερικό. Επίσης, μπορεί να ισχύει και το αντίστροφο. Μια εταιρία, η οποία δίνει ιδιαίτερη σημασία στην έρευνα και την ανάπτυξη, μπορεί να έχει εφεύρει τεχνολογικές διαδικασίες που δεν είναι διαθέσιμες στο εξωτερικό περιβάλλον.

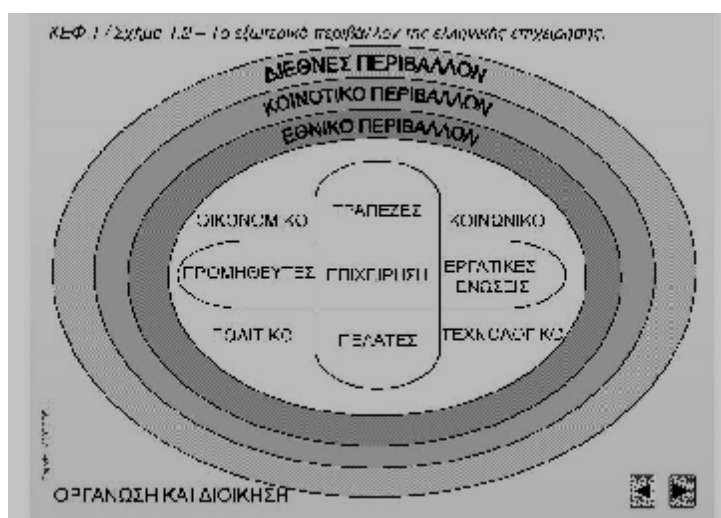
⁵ Τζωρτζάκης, Κ. – Τζωρτζάκη, Α., (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση Μάνατζμεντ Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21^ο αιώνα*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

teiserron.gr/index.php?action=dlattach;topic=1360... -, *Η Ελληνική επιχείρηση και το μάνατζμεντ ως μέσο για την ενεργοποίηση της*, Ανάκτηση από: Τ.Ε.Ι Σερρών.

1.5.2. Το εξωτερικό περιβάλλον

Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι: κοινωνικοί, πολιτικοί, οικονομικοί και τεχνολογικοί.⁶

Σχήμα 1: Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης



Πηγή: teiserron.gr/index.php?action=dlattach;topic=1360..., Η Ελληνική επιχείρηση και το μάνατζμεντ ως μέσο για την ενεργοποίηση της, Ανάκτηση από: Τ.Ε.Ι Σερρών.

Κοινωνικοί Παράγοντες

Στους κοινωνικούς παράγοντες περιλαμβάνονται :η δημογραφική κατάσταση και οι δημογραφικές τάσεις, η εργασιακή ηθική και οι προσωπικές αξίες. Καθένας από αυτούς τους παράγοντες επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση της επιχείρησης εκπληρώνει το έργο της.

⁶ Τζωρτζάκης, Κ. – Τζωρτζάκη, Α., (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση Μάνατζμεντ Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21^ο αιώνα*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

teiserron.gr/index.php?action=dlattach;topic=1360..., Η Ελληνική επιχείρηση και το μάνατζμεντ ως μέσο για την ενεργοποίηση της, Ανάκτηση από: Τ.Ε.Ι Σερρών.

- υ Δημογραφική κατάσταση και τάσεις
 - Το εργατικό δυναμικό γίνεται νεότερο
 - Περισσότερες γυναίκες μπαίνουν στο εργατικό δυναμικό
 - Μετακίνηση πληθυσμού
- υ Εργασιακή ηθική και προσωπικές αξίες
 - Παλιότερα σήμαινε την πίστη και αφοσίωση των εργαζομένων
 - Σήμερα ενδιαφέρονται για τον τρόπο ζωής, την εν δυνάμει καριέρα (π.χ., ελαστικά προγράμματα εργασίας)



Πολιτικοί Παράγοντες

- Οι νόμοι είναι ο πρωταρχικός τρόπος με τον οποίο οι πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν την επιχείρηση



Οικονομικοί Παράγοντες

- υ Η οικονομία
 - Οικονομική κατάσταση της χώρας (πληθωρισμός, επιτόκια, ανεργία). Το βιοτικό επίπεδο (κατά κεφαλήν ΑΕΠ) είναι ένα βασικό μέτρο του επιπέδου ζωής μιας χώρας.
- υ Οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές
 - Πρέπει να εξασφαλίζεται μια σταθερή και σίγουρη προμήθεια πρώτων υλών
 - Οι ανταγωνιστές επηρεάζουν επίσης τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Αν υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός, οι τιμές μιας επιχείρησης πρέπει να είναι ανταγωνιστικές
 - Οι πελάτες – καταναλωτές. (τοπική, χρονική και μορφική χρησιμότητα). Οι πελάτες αποκαλούνται αγορά – στόχος



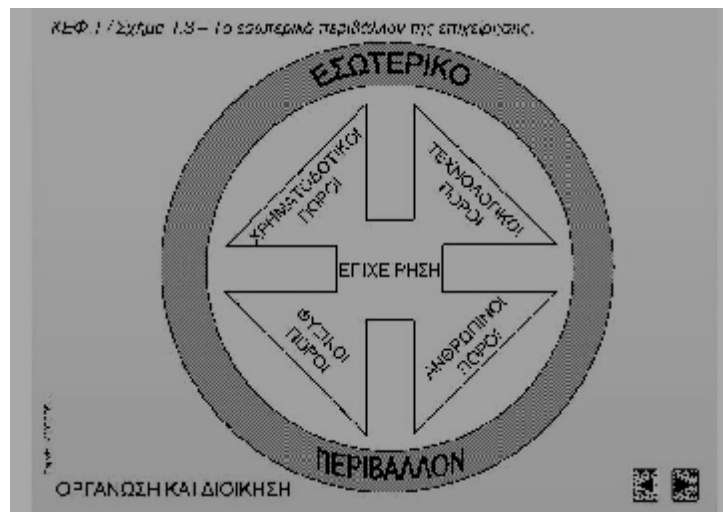
Τεχνολογικοί Παράγοντες

- υ Πηγή νέας τεχνολογίας
 - Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D). Χρήση νέας τεχνολογίας από την ίδια την επιχείρηση, ή πώληση της άδειας χρήσης της σε άλλες επιχειρήσεις
- υ Διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας
 - Δυσκολίες στην εισαγωγή νέας τεχνολογίας
 - Βαθμιαία αυξανόμενος νεωτερισμό

1.5.3. Το εσωτερικό περιβάλλον

Τα στοιχεία που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και είναι διαθέσιμα να χρησιμοποιηθούν για την εκπλήρωση των στόχων της ονομάζονται επιχειρησιακοί πόροι. Αυτοί είναι:⁷ φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί και χρηματοδοτικοί πόροι. Αν και αυτοί οι πόροι μοιάζουν με εκείνους που χρησιμοποιηθήκαν προηγουμένως για την περιγραφή του εξωτερικού περιβάλλοντος, εντούτοις υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Οι διαφορές τους προέρχονται από το χώρο στον οποίο λειτουργούν. Έτσι, εάν οι παραπάνω πόροι εξετάζονται από την σκοπιά του γενικού περιβάλλοντος, είναι διαφορετικοί από ότι εάν εξετάζονταν από την άποψη του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Σχήμα 2: Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης



Πηγή: teiserron.gr/index.php?action=dlattach;topic=1360... -, Η Ελληνική επιχείρηση και το μάνατζμεντ ως μέσο για την ενεργοποίηση της, Ανάκτηση από: Τ.Ε.Ι Σερρών.

⁷ Τζωρτζάκης, Κ. – Τζωρτζάκη, Α., (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση Μάνατζμεντ Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21^ο αιώνα*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

teiserron.gr/index.php?action=dlattach;topic=1360... -, *Η Ελληνική επιχείρηση και το μάνατζμεντ ως μέσο για την ενεργοποίηση της*, Ανάκτηση από: Τ.Ε.Ι Σερρών.



Χρηματοδοτικοί Πόροι

- ⊣ Παρακρατηθέντα κέρδη: ο φθηνότερος τρόπος για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης της επιχείρησης
- ⊣ Δανειακό κεφάλαιο : δάνεια και τόκοι
- ⊣ Μετοχικό κεφάλαιο : μετοχές
- ⊣ Εύρεση πηγών χρηματοδότησης και σωστή κατανομή των κεφαλαίων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης.



Φυσικοί Πόροι

- ⊣ Περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, το μηχανισμό διανομής, τα αποθέματα πρώτων υλών
- ⊣ Η διοίκηση εκτιμά περιοδικά τον τρόπο με τον οποίο αποκτώνται και χρησιμοποιούνται οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα κέρδη



Ανθρώπινοι Πόροι : Τέσσερα κύρια καθήκοντα

- ⊣ Απόκτηση των εργαζομένων που είναι αναγκαίοι
- ⊣ Τοποθέτηση σωστών εργαζομένων στη σωστή θέση
- ⊣ Παροχή κινήτρων για αποτελεσματική ανθρώπινη απόδοση (αύξηση παραγωγικότητας εργασίας)
- ⊣ Υπολογισμός της απόδοσης των εργαζομένων



Τεχνολογικοί Πόροι: αναφέρονται στο επίπεδο τεχνολογίας που εφαρμόζεται μέσα στην επιχείρηση. Εξαρτάται από:

- ⊣ Τους στόχους της επιχείρησης
- ⊣ Επίπεδο ικανότητας των ανθρωπίνων πόρων (ζήτημα μετεκπαίδευσης)

1.6. ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΜΜΕ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΝΕΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΟΡΙΣΜΟ

Ο νέος ορισμός των ΜΜΕ προσδιορίζει τους τύπους των επιχειρήσεων. Κάνει διάκριση μεταξύ τριών τύπων επιχειρήσεων σε συνάρτηση με το είδος της σχέσης που αυτές

διατηρούν με άλλες επιχειρήσεις όσον αφορά τη συμμετοχή στο κεφάλαιο, το δικαίωμα ψήφου ή το δικαίωμα άσκησης κυρίαρχης επιρροής:⁸

- ✓ ανεξάρτητες επιχειρήσεις
- ✓ συνεργαζόμενες επιχειρήσεις
- ✓ συνδεδεμένες επιχειρήσεις

Οι ανεξάρτητες επιχειρήσεις είναι η πλέον συχνή περίπτωση. Πρόκειται απλώς για όλες τις επιχειρήσεις που δεν ανήκουν σε κανέναν από τους δύο άλλους τύπους επιχειρήσεων (συνεργαζόμενες ή συνδεδεμένες). Μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητη αν:

- ✓ δεν διαθέτει συμμετοχή 25% ή περισσότερο σε άλλη επιχείρηση
- ✓ δεν κατέχεται άμεσα κατά 25% ή περισσότερο από άλλη επιχείρηση ή δημόσιο οργανισμό ή από κοινού από περισσότερες επιχειρήσεις συνδεδεμένες μεταξύ τους ή από δημόσιους οργανισμούς, εκτός ορισμένων εξαιρέσεων
- ✓ δεν συντάσσει ενοποιημένους λογαριασμούς και δεν περιλαμβάνεται στους λογαριασμούς μιας επιχείρησης η οποία συντάσσει ενοποιημένους λογαριασμούς και δεν είναι κατά συνέπεια συνδεδεμένη επιχείρηση

Μια επιχείρηση μπορεί να συνεχίσει να θεωρείται ανεξάρτητη εάν το όριο του 25% καλυφθεί ή ξεπεραστεί, όταν πρόκειται για ορισμένες κατηγορίες επενδυτών, όπως οι «επιχειρηματικοί άγγελοι» («business angels»).

Ως συνεργαζόμενες επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις οι οποίες δημιουργούν σημαντικές χρηματοοικονομικές εταιρικές σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις, χωρίς η μία να μπορεί να ασκεί άμεσο ή έμμεσο ουσιαστικό έλεγχο στην άλλη.

Συνεργαζόμενες είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν είναι ανεξάρτητες, αλλά ούτε συνδέονται μεταξύ τους. Μια επιχείρηση είναι «συνεργαζόμενη» με μια άλλη επιχείρηση όταν:

⁸<http://www.chios-eko.gr/wp-content/sp-resources/forum-file-uploads/chios/2014/10/%CE%9C%CE%B9%CE%BA%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%B5%CF%83%CE%B1%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82.pdf>, *Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις*, Ανάκτηση από: Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης Βορείου Αιγαίου – Χιώτικη Ένωση.

- ✓ κατέχει συμμετοχή μεταξύ 25% και κάτω του 50% σε αυτήν
- ✓ αυτή η άλλη επιχείρηση έχει συμμετοχή μεταξύ 25% και κάτω του 50% στην αιτούσα επιχείρηση
- ✓ η αιτούσα επιχείρηση δεν καταρτίζει ενοποιημένους λογαριασμούς στους οποίους να περιλαμβάνεται η εν λόγω άλλη επιχείρηση και δεν περιλαμβάνεται μέσω ενοποίησης στους λογαριασμούς εκείνης ή μιας επιχείρησης που συνδέεται με αυτή την τελευταία.

Οι συνδεδεμένες επιχειρήσεις αντιστοιχούν στην οικονομική κατάσταση επιχειρήσεων οι οποίες αποτελούν μέρος μιας ομάδας, μέσω του άμεσου ή έμμεσου ελέγχου της πλειοψηφίας του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου (συμπεριλαμβανομένων και μέσω των συμφωνιών ή, σε ορισμένες περιπτώσεις, μέσω μετόχων που είναι φυσικά πρόσωπα) ή μέσω της εξουσίας άσκησης κυρίαρχης επιρροής σε μια επιχείρηση. Πρόκειται λοιπόν για σπανιότερες περιπτώσεις που διακρίνονται γενικά κατά τρόπο ιδιαίτερα σαφή από τους δύο προηγούμενους τύπους.

1.7. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ως μικρομεσαία ορίζεται εκείνη η επιχείρηση που πληρεί τα παρακάτω κριτήρια:⁹

- ✓ Απασχολεί μέχρι 250 άτομα κατά ανώτατο όριο
- ✓ είτε έχει ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 40 εκατομμύρια ευρώ,
- ✓ είτε έχει σύνολο ισολογισμού που δεν υπερβαίνει τα 27 εκατομμύρια ευρώ.

Η Ε.Ε. εφαρμόζει τον ορισμό αυτό στα Κοινοτικά Προγράμματα, συστήνει δε, χωρίς να δεσμεύει, προς τις χώρες-μέλη και την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων την υιοθέτηση του ίδιου ορισμού για τα προγράμματά τους.

⁹<http://www.chios-eko.gr/wp-content/sp-resources/forum-file-uploads/chios/2014/10/%CE%9C%CE%B9%CE%BA%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%B5%CF%83%CE%B1%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82.pdf>, *Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις*, Ανάκτηση από: Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης Βορείου Αιγαίου – Χιώτικη Ένωση.

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον EOMMEX, ως μικρομεσαίες θεωρούνται όσες επιχειρήσεις απασχολούν μέχρι 100 άτομα προσωπικό. Εάν λαμβάνονταν υπόψη ο ορισμός μικρομεσαίας επιχείρησης της Ε.Ε., θα περιλαμβανόταν σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις, καθώς το 99% των επιχειρήσεων απασχολεί το πολύ 50 άτομα. Η Τράπεζα της Ελλάδος για λόγους χρηματοδότησης χαρακτηρίζει ως μεταποιητική ΜΜΕ την επιχείρηση αυτή που το ανώτατο ύψος του μέσου κύκλου εργασιών της τελευταίας τριετίας δεν υπερβαίνει τα 2.500.000 ευρώ.

1.8. Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η μικρομεσαία επιχείρηση στην Ελλάδα είναι συνήθως μια οικογενειακή επιχείρηση της οποίας η διοίκηση ταυτίζεται με την κυριότητά της και η καθημερινή διαχείριση ασκείται από τον επιχειρηματία. Οι ΜΜΕ αποτελούν χωρίς υπερβολή τον σημαντικότερο παράγοντα της οικονομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα γιατί:¹⁰

- ✓ Μπορούν να αντλούν πόρους οι οποίοι ποτέ δεν θα μετατρέπονταν σε παραγωγικό κεφάλαιο.
- ✓ Συμβάλουν στην μείωση της ανεργίας δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας.
- ✓ Παράγουν ποσότητες οι οποίες απαιτούνται από μια μικρή αγορά ικανοποιώντας τις τοπικές ανάγκες.
- ✓ Συμβάλουν στην περιφερειακή ανάπτυξη, αφού δραστηριοποιούνται στην επαρχία.

¹⁰<http://www.chios-eko.gr/wp-content/sp-resources/forum-file-uploads/chios/2014/10/%CE%9C%CE%B9%CE%BA%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%B5%CF%83%CE%B1%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82.pdf>, *Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις*, Ανάκτηση από: Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης Βορείου Αιγαίου – Χιώτικη Ένωση.

1.9. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΜΕ

Τα πλεονεκτήματα της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι:¹¹

- ✓ Ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων.
- ✓ Δυναμισμός, δημιουργικότητα του φορέα με αυξημένο αίσθημα ατομικής πρωτοβουλίας και ευθύνης.
- ✓ Προσωπικές σχέσεις και γνωριμία με το πελατολόγιο.
- ✓ Εξυπηρέτηση ιδιαίτερων αναγκών των πελατών.
- ✓ Γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- ✓ Καλύτερη και ευκολότερη ροή πληροφοριών
- ✓ Καινοτομίες στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών.
- ✓ Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.
- ✓ Αξιοποίηση ταλέντων
- ✓ Έλλειψη γραφειοκρατίας
- ✓ Εκμετάλλευση τοπικών πόρων
- ✓ Περιορισμός γενικών εξόδων.
- ✓ Απαραίτητες για τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Τα μειονεκτήματα της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι:

- ✓ Ο μεγάλος επιχειρηματικός κίνδυνος.
- ✓ Δυσκολίες στην προμήθεια πρώτων υλών αναφορικά με την τιμή και την ποιότητα.
- ✓ Μικρή παραγωγική ικανότητα για την κάλυψη μεγάλων παραγγελιών.
- ✓ Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι και δυσκολία μακροχρόνιου τραπεζικού δανεισμού.
- ✓ Ανεπαρκής εμπορική οργάνωση και δίκτυο πωλήσεων.
- ✓ Περιορισμένος αριθμός εξειδικευμένων διοικητικών στελεχών.

¹¹<http://www.chios-eko.gr/wp-content/sp-resources/forum-file-uploads/chios/2014/10/%CE%9C%CE%B9%CE%BA%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%B5%CF%83%CE%B1%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82.pdf>, *Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις*, Ανάκτηση από: Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης Βορείου Αιγαίου – Χιώτικη Ένωση.

- ✓ Αβεβαιότητα για το μέλλον.
- ✓ Δεν υπάρχει τμήμα σχεδιασμού εκπαίδευσης.
- ✓ Η συγκέντρωση εξουσίας στο πρόσωπο του ιδιοκτήτη καθιστά δύσκολο τον προγραμματισμό για το μέλλον. Η έλλειψη εξειδικευμένων διοικητικών στελεχών περιορίζει σημαντικά τις δυνατότητες της επιχείρησης.
- ✓ Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς έχουν δυσκολίες πρόσβασης στο τραπεζικό σύστημα λόγω, του υψηλότερου κινδύνου που τις χαρακτηρίζει, λόγω έλλειψης επαρκών
- ✓ εγγυήσεων αλλά και λόγω του οικογενειακού τους χαρακτήρα. Περιορισμένη πρόσβαση έχουν επίσης και στις κεφαλαιαγορές. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι ΜΜΕ καταλήγουν στο βραχυπρόθεσμο δανεισμό και στις πιστώσεις των προμηθευτών για να καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες τους για κεφάλαιο κίνησης.
- ✓ Οι ΜΜΕ δεν χρησιμοποιούν στρατηγικό προγραμματισμό καθώς και άλλες τεχνικές σύγχρονης διοίκησης.
- ✓ Υστερούν επίσης των μεγάλων επιχειρήσεων στον μακροχρόνιο σχεδιασμό, στο μάρκετινγκ, στην ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας, σε έρευνα και ανάπτυξη, στην αποτελεσματική χρήση εξωτερικών πηγών πληροφόρησης, στην πρόσβαση στις πηγές παραγωγής πρώτων υλών και στις συνεργασίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Πολλές φορές έχουμε ακούσει τη λέξη «οργάνωση». Στην επιστήμη της διοίκησης αυτός ο όρος αποτελεί τη βάση της έρευνας, πάνω στην οποία στηρίζει όλο της το οικοδόμημα.¹² Χωρίς οργάνωση δε θα υπήρχε παραγωγή άρα δε θα υπήρχε και ανάγκη οργανωμένης δραστηριότητας, με αποτέλεσμα την κατασπατάληση των περιορισμένων φυσικών και ανθρώπινων πόρων, αφού δε θα υπήρχε συγκεκριμένη συλλογική αρχή η οποία θα συντονίζει όλες τις επιμέρους προσπάθειες προς ένα συγκεκριμένο στόχο. Συνεπώς, η επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης έχει ως αφετηρία την ανάδειξη αποτελεσματικών μορφών διαχείρισης των περιορισμένων φυσικών και ανθρώπινων πόρων, με σκοπό την επίτευξη αντικειμενικών στόχων.

Οργάνωση είναι¹³ η διαδικασία μέσω της οποίας εξασφαλίζεται ο συνδυασμός των μέσων που έχει στη διάθεση του ένας οργανισμός, ώστε με την ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων μεταξύ τους μέσα σε ένα δεδομένο περιβάλλον, να εξασφαλίζει την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων στην αρίστη δυνατή ποσότητα και ποιότητα με το ελάχιστο δυνατό κόστος σε χρόνο, χρήμα και ανθρώπινη προσπάθεια.

Η λέξη οργάνωση προέρχεται από το ρήμα οργανώνω που σημαίνει διευθετώ, βάζω σε τάξη διάφορα μέρη, ώστε όλα μαζί να συμβάλλουν στην επίτευξη κάποιου επιθυμητού αποτελέσματος.

Αποτελέσματα της οργάνωσης είναι ο οργανισμός ο οποίος φέρει εις πέρας κάποια αποστολή. Ο οργανισμός ως αποτέλεσμα της οργάνωσης, αποτελείται από διάφορα μέρη τα οποία είναι μεταξύ τους στενά συνδεδεμένα, ώστε να αποτελούν μια ενιαία και αδιάσπαστη ενότητα. Η μορφή της μεταξύ τους σχέσης εξαρτάται και ρυθμίζεται από τη σχέση τους ως σύνολο. Από μια άλλη άποψη θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η οργάνωση είναι αποτέλεσμα και προϊόν του οργανισμού, διότι η οργάνωση προϋποθέτει την ύπαρξη εργασίας προς εκτέλεση η οποία με τη σειρά της απαιτεί την προσπάθεια περισσότερων του ενός ατόμου. Όταν δυο ή περισσότερα άτομα εργάζονται για την επίτευξη κάποιου κοινού σκοπού,

¹²<http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3102/906.pdf>, *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Ανάκτηση από: Ψηφιακή Βιβλιοθήκη – Επιχειρησιακό Πρόγραμμα <<Εκπαίδευσης και Δια Βίου Μάθησης>>.

¹³Τζωρτζάκης, Κ., - Τζωρτζάκη, Α., (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση, Μάνατζμεντ – Νέες Ιδέες & Τεχνικές στον 21^ο Αιώνα*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

η μεταξύ τους σχέση και η μεταξύ τους επίδραση, δημιουργεί διάφορα οργανωτικά προβλήματα όπως π.χ ποιος θα αποφασίσει για ποια θέματα, ποιος θα εκτελεί την εργασία και ποιες συγκεκριμένες δραστηριότητες πρέπει να γίνουν κάτω από ορισμένες συνθήκες.

Η μεγαλύτερη σημασία της οργανώσεως έγκειται στο ότι καταλήγει σε μια οργανωτική διάρθρωση, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα πλαίσιο το οποίο επιτρέπει τη συγκέντρωση και τη συνδυασμένη ανάπτυξη των διαφόρων λειτουργιών, σύμφωνα με ένα σχέδιο που εξασφαλίζει τάξη, λογική σειρά και ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων. Ζωτικής επίσης σημασίας είναι και η αντίληψη ότι η οργάνωση δημιουργεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι άνθρωποι μπορούν να συνενώνουν κατά τρόπο αποτελεσματικό τις προσπάθειες τους.

2.1. ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Σε όλες τις μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας συνυπάρχουν τύποι οργάνωσης: η τυπική και η άτυπη οργάνωση.¹⁴

▼ ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η τυπική οργάνωση καθορίζεται από την εκάστοτε οργανωτική δομή της επιχείρησης, όπως αυτή απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της. Η τυπική οργάνωση έχει σχέση με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών ή των ομάδων της επιχείρησης. Μέσω της τυπικής οργάνωσης γίνεται η μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Τυπικά κανάλια επικοινωνίας και κανονισμοί ρυθμίζουν τις μεταξύ των ατόμων σχέσεις προς τα πάνω, προς τα κάτω και παράλληλα. Τα άτομα ενεργούν και συνεργάζονται συνειδητά για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Η τυπική οργάνωση δεν είναι στατική. Αλλάζει κάθε φορά που αλλάζει και η οργανωτική δομή. Η τυπική οργάνωση πρέπει να είναι ελαστική, όπου αυτό απαιτείται, γιατί η τυπική οργάνωση δεν είναι ο σκοπός αλλά το μέσο για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

▼ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η άτυπη οργάνωση, συνυπάρχει με την τυπική οργάνωση και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση. Η άτυπη οργάνωση αποτελείται

¹⁴Τζωρτζάκης, Κ., - Τζωρτζάκη, Α., (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση, Μάνατζμεντ – Νέες Ιδέες & Τεχνικές στον 21^ο Αιώνα*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες των μελών τους. Οι δε σχέσεις μεταξύ των μελών δημιουργούνται αυθόρμητα στα πλαίσια της παρουσίας τους στην επιχείρηση.

Προσδιοριστικοί παράγοντες για τη συγκρότηση τέτοιων άτυπων ομάδων μπορεί να είναι οι διάφοροι κοινοί σκοποί, κοινά ενδιαφέροντα ή κοινές αντιλήψεις. Οι άτυπες αυτές ομάδες παραμένουν μόνιμες μέσα στην οργάνωση.

Η άτυπη οργάνωση δεν έχει οργανωτική δομή και δεν απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Οι διάφορες, όμως, άτυπες ομάδες ξεχωρίζουν μέσα στην επιχείρηση.

Η άτυπη οργάνωση, πολλές φορές. Βοηθά έμμεσα στην επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί μια ομάδα ανθρώπων που τρώνε πάντα το κολατσιό μαζί, γιατί τους αρέσει να συζητούν θέματα κοινού ενδιαφέροντος. Εάν ένα μέλος της ομάδας αυτής χρειαστεί μια πληροφορία σχετική με την εργασία που του έχει ανατεθεί, θα μπορέσει εύκολα να την πάρει από κάποιο άλλο μέρος της ίδιας άτυπης ομάδας, ακόμη και αν βρίσκεται σε διαφορετικό τμήμα. Στις επικοινωνίες και στις διαπροσωπικές σχέσεις έχει μεγάλη σημασία να καλείς κάποιον με το μικρό του όνομα. Αλλιώς νιώθεις όταν μιλάς με κάποιον που γνωρίζεις το όνομα του από το οργανόγραμμα της επιχείρησης.

Οι σχέσεις αυτές που δημιουργούνται με την άτυπη οργάνωση συμβάλλουν, οπωσδήποτε, στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης, για αυτό και θα πρέπει να ενθαρρύνονται από τη διοίκηση.

2.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Οι βασικότερες αρχές οργάνωσης είναι:¹⁵

1. Η αρχή της κυριαρχικής σχέσης του ανθρώπου σε κάθε μορφή οργάνωσης. Ο άνθρωπος και ο ανθρώπινος παράγοντας δεσπόζουν στην οργάνωση της επιχείρησης.
2. Η αρχή του σαφούς καθορισμού των λειτουργιών των τομέων και των θέσεων εργασίας.

¹⁵<http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3102/906.pdf>, *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Ανάκτηση από: Ψηφιακή Βιβλιοθήκη – Επιχειρησιακό Πρόγραμμα <<Εκπαίδευσης και Δια Βίου Μάθησης>>.

3. Η αρχή της εναρμόνισης των ενεργειών.
4. Η αρχή της αποφυγής κάθε σπατάλης, χρόνου δυνάμεων, υλικών, ενέργειας, χρήματος.
5. Η αρχή της απλοποίησης, προτυποποίησης και τυποποίησης της εργασίας, των μεθόδων, των κινήσεων και του χρόνου, των αποδόσεων, των προϊόντων, των εντύπων κ.τ.λ.
6. Η αρχή της εξειδίκευσης των προσώπων και των μηχανών.
7. Η αρχή της τοποθέτησης του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση.
8. Η αρχή της σαφούς διάκρισης των διοικητικών, εκτελεστικών και επιτελικών θέσεων.
9. Η αρχή της ελαστικότητας στην οργάνωση.
10. Η αρχή της ισορροπίας και του ορθολογικού μέτρου.
11. Η αρχή της οργανωτικής εξέλιξης και προσαρμογής.
12. Η αρχή της συνεχούς βελτίωσης με τάση προς την αριστοποίηση.
13. Η αρχή της αναδιοργάνωσης όταν αυτή κρίνεται αναγκαία, δηλαδή, όταν διαπιστώνεται ότι η υπάρχουσα οργάνωση δεν είναι ικανοποιητική.

2.3. ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Το οργανόγραμμα αποτελεί την γραφική απεικόνιση μιας επιχείρησης με το οποίο περιγράφονται οι σχέσεις εξουσίας που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων. Είναι ο καταστατικός χάρτης (δομή μιας επιχείρησης) μιας επιχείρησης που δείχνει πως πρέπει να κινείται μέσα στην επιχείρηση το προσωπικό.

Επίσης το οργανόγραμμα επιτυγχάνει την συνεργασία μεταξύ τμημάτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού όπως και την αλληλεπίδραση μεταξύ των τμημάτων.

Γενικά θα λέγαμε ότι το οργανόγραμμα βοηθάει να κατανοεί ο καθένας την θέση του μέσα σε μία επιχείρηση. Αναλαμβάνει ο καθένας τις ευθύνες και της αρμοδιότητες σε κάθε τμήμα ξεχωριστά.

Το οργανόγραμμα αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο σε μια επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της με τον σωστότερο και αποδοτικότερο τρόπο , αλλά είναι και ένα εργαλείο για την βελτίωση μιας επιχείρησης.

2.3.1. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Οργανογράμματος

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ✓ Δείχνουν τα οργανωτικά λάθη της επιχείρησης.
- ✓ Βοηθούν τα στελέχη να μπορέσουν να εντοπίσουν τις αρμοδιότητες τους και τις αρμοδιότητες των άλλων.
- ✓ Επιτρέπουν την αποφυγή συγχύσεως για τη θέση κάθε εργαζομένου στην επιχείρηση.
 - ⊣ *Εξασφαλίζουν μια αβίαστη συνεργασία μεταξύ των στελεχών και μεταξύ στελεχών και υφισταμένων γιατί δεν δικαιολογούν σύγκρουση αρμοδιοτήτων, εφόσον οι γραμμές διοικήσεως είναι ευδιάκριτες.*
- ✓ Λιγότευουν τις πιθανότητες να περιπλανηθούν οι οδηγίες, η αλληλογραφία κλπ., διότι τα κανάλια διαβίβασεως προς τα άνω και προς τα κάτω ορίζονται καθαρά.
- ✓ Βοηθούν τις υπηρεσίες τα γραφεία, τα συνεργεία, κλπ. να αποφεύγουν τις άσκοπες επικαλύψεις και επαναλήψεις, γιατί καθένας γνωρίζει ότι για την εργασία που κάνει είναι αυτός ο υπεύθυνος.
- ✓ Δείχνουν στον καθένα, που έχει φιλοδοξίες να σταδιοδρομήσει μέσα στην επιχείρηση, τι πρέπει να κάνει και από πού θα περάσει για να φτάσει εκεί που θέλει.
- ✓ Βοηθούν να αξιολογήτε η εργασία των ανώτερων στελεχών.
- ✓ Βοηθούν στην ορθή αξιολόγηση των διαφόρων θέσεων σε σχέση με τη διαχείριση των αμοιβών του προσωπικού.
- ✓ Σε περίπτωση επεκτάσεως των εργασιών της επιχείρησης, παρέχουν ευκολίες οργανώσεως με τρόπο που να αποφεύγεται κάθε εμπειρική τακτοποίηση προβλημάτων που θα έδιναν ίσως δυσβάστακτο βάρος σε ορισμένες μόνο μονάδες της επιχειρήσεως.
- ✓ Επιτρέπουν να γίνονται οι αλλαγές που επιβάλλονται, λόγω προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες περιβάλλοντος προς την ορθή κατεύθυνση.
- ✓ Παρουσιάζουν την ανάγλυφη εικόνα της επιχείρησης η του οργανισμού.
 - ⊣ *Τι επιδιώκει και πως το επιδιώκει.*
 - ⊣ *Τι κλάδους έχει αναπτύξει.*
 - ⊣ *Που κατασκευάζει τα προϊόντα.*
 - ⊣ *Πως τα παρασκευάζει.*
 - ⊣ *Πως τα διαθέτει.*

- ▣ Ποιοι είναι οι επικεφαλείς των σπουδαιότερων υπηρεσιών και εργασιών, μέχρι ποιο σημείο εκτείνουν την αρμοδιότητα τους κ.λπ.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ✓ Δεν δείχνουν ο βαθμό εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων ανθρώπων.
- ✓ Δεν δείχνουν όλες τις γραμμές επικοινωνίας στις μονάδες και στα πρόσωπα που το απαρτίζουν.
- ✓ Δεν δείχνουν όλες τις άτυπες σχέσεις που αναπτύσσονται με τον καιρό καθώς τα πρόσωπα συναναστρέφονται το ένα με το άλλο.
- ✓ Δεν δείχνουν τον τύπο εξουσίας στα διάφορα κλιμάκια της επιχείρησης.

2.3.2. Η Σύνταξη του Οργανογράμματος

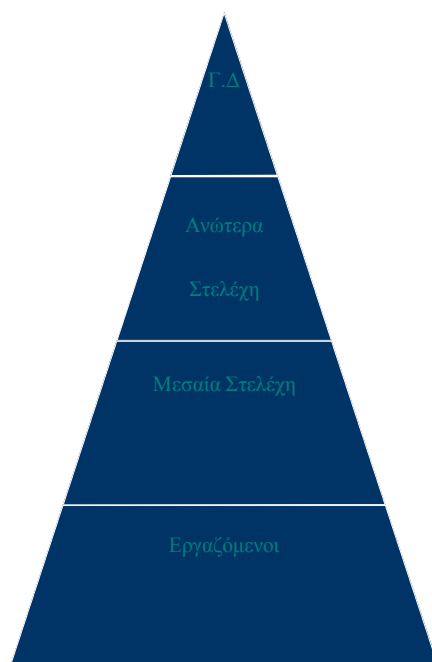
- ✓ Εξατομικεύουμε το οργανόγραμμα γράφοντας το όνομα της εταιρείας, την ημερομηνία συντάξεως του , ένδειξη αν παριστάνει την τωρινή ή την προτεινόμενη οργάνωση και τον τίτλο του προσώπου ή το όνομα του τμήματος που είναι υπεύθυνο για την σύνταξη .Αν το οργανόγραμμα αφορά μόνον ένα τμήμα της εταιρείας τότε η πληροφορία αυτή πρέπει να περιληφθεί στον τίτλο του.
- ✓ Χρησιμοποιούμε ορθογώνια παραλληλόγραμμα για να δείξουμε με αυτά τη θέση μιας οργανωτικής μονάδας.
- ✓ Η κάθετη τοποθέτηση των ορθογώνιων δείχνει τις σχετικές θέσεις στην οργανωτική ιεραρχία. Για λόγους εν τούτοις χώρου ή αισθητικής παρουσιάσεως, οι εκτελεστικές μονάδες συχνά εμφανίζονται ένα επίπεδο πιο κάτω από τις επιτελικές μονάδες.
- ✓ Οποιαδήποτε οριζόντια σειρά ορθογωνίων πρέπει να έχει το ίδιο μέγεθος και να αναφέρεται σε εκείνες μόνον τις θέσεις που βρίσκονται οργανωτικά στο ίδιο επίπεδο.
- ✓ Οι κάθετες και οριζόντιες συνεχείς γραμμές χρησιμοποιούνται για να δείχνουν τη ροή της γραμμής εξουσίας.
- ✓ Αν είναι απαραίτητο, μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάστηκες ή διακεκομμένες γραμμές για να δείξουν τη ροή λειτουργικής εξουσίας.
- ✓ Οι γραμμές εξουσίας φτάνουν στο άνω μέσο του ορθογωνίου και ξεκινούν από το κάτω μέσο, δηλαδή δε διασχίζουν το ορθογώνιο. Εξάιρεση αποτελεί η περίπτωση ενός επιτελικού βοηθού ή βοηθού αναπληρωτή, όπου η γραμμή εξουσίας μπορεί να φτάσει στο πλάι του ορθογωνίου.

- ✓ Ο τίτλος κάθε θέσεως θα τοποθετείται μέσα στο ορθογώνιο. Ο τίτλος πρέπει να είναι περιγραφικός και να δείχνει την λειτουργία.
- ✓ Το όνομα του προσώπου που κατέχει τη θέση περιλαμβάνεται στο ορθογώνιο, εκτός αν οι μεταβολές προσωπικού είναι τόσο μεγάλες που δεν είναι εύκολη η συνεχής αναθεώρηση του οργανογράμματος.
- ✓ Το οργανόγραμμα πρέπει να διατηρείται όσο το δυνατόν απλούστερο. Αν είναι ανάγκη να διευκρινιστεί κάτι ειδικό είναι προτιμότερο να χρησιμοποιηθεί μια υποσημείωση.

2.3.3. Είδη Οργανογραμμάτων

ΠΥΡΑΜΙΔΟΕΙΔΕΣ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ (SCALAR PRINCIPLE)

Σχήμα 3: Πυραμιδοειδές Οργανόγραμμα



Πηγή: eclass.farm.teithe.gr/FARM104/document/.../9ο%20Οργάνωση.ppt,

Οργάνωση,

Ανάκτηση από: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης – Τμήμα Γεωργικών Εκμεταλλεύσεων.

Δίνει έμφαση στην κάθετη απεικόνιση της οργανωτικής δομής, που σημαίνει, ότι κάθε προϊστάμενος ασκεί κατευθείαν επίβλεψη στον υφιστάμενο του, ότι υφίσταται μια σχέση εξουσίας βασισμένη στην άμεση γραμμή (direct line), στο άμεσο 'σκαλοπάτι '(step) της κλίμακας που τους συνδέει.

Σύμφωνα με τα πυραμιδοειδή οργανογράμματα η δομή είναι κατακόρυφη. Ο γενικός διευθυντής έχει άμεση επαφή και εξουσία στα ανώτερα στελέχη και κατά επέκταση η κάθε απόφαση και η κάθε επιλογή μεταβιβάζεται προς τα κάτω με την αντίστοιχη εξουσία προς τους υφισταμένους.

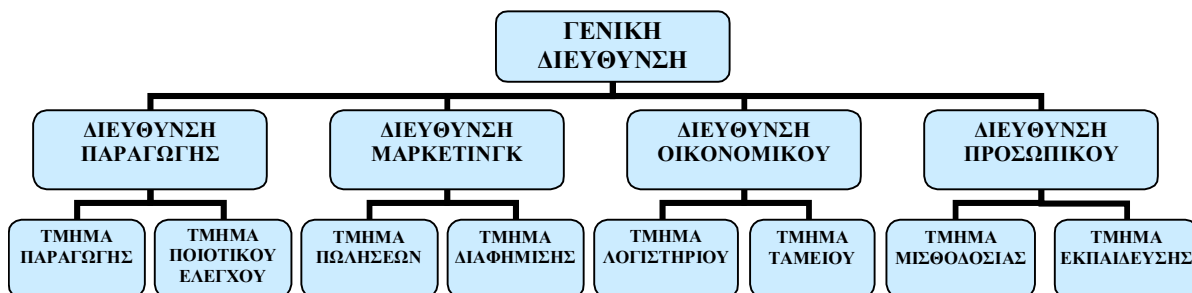
Ανώτερα στελέχη: Υπεύθυνα για την απόδοση όλων των τμημάτων. Καθορίζουν τους επιχειρησιακούς στόχους και επιβλέπουν τα μεσαία στελέχη.

Μεσαία στελέχη: Επιβλέπουν τα κατώτερα στελέχη. Υπεύθυνοι για την βέλτιστη αξιοποίηση των επιχειρησιακών πόρων για την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων.

Κατώτερα στελέχη: Υπεύθυνα για την καθημερινή λειτουργία. Επιβλέπουν τις διαδικασίες παραγωγών των αγαθών ή υπηρεσιών.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΕ ΜΟΡΦΗ ΑΝΤΙΣΤΡΑΜΜΕΝΟΥ ΔΕΝΤΡΟΥ

Σχήμα 4: Οργανόγραμμα σε μορφή αντιστραμμένου δέντρου



Πηγή: <http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=WtHkucGjhWE%3D&tabid=379&mid=836>, *Οργανωσιακή Δομή*, Ανάκτηση από: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

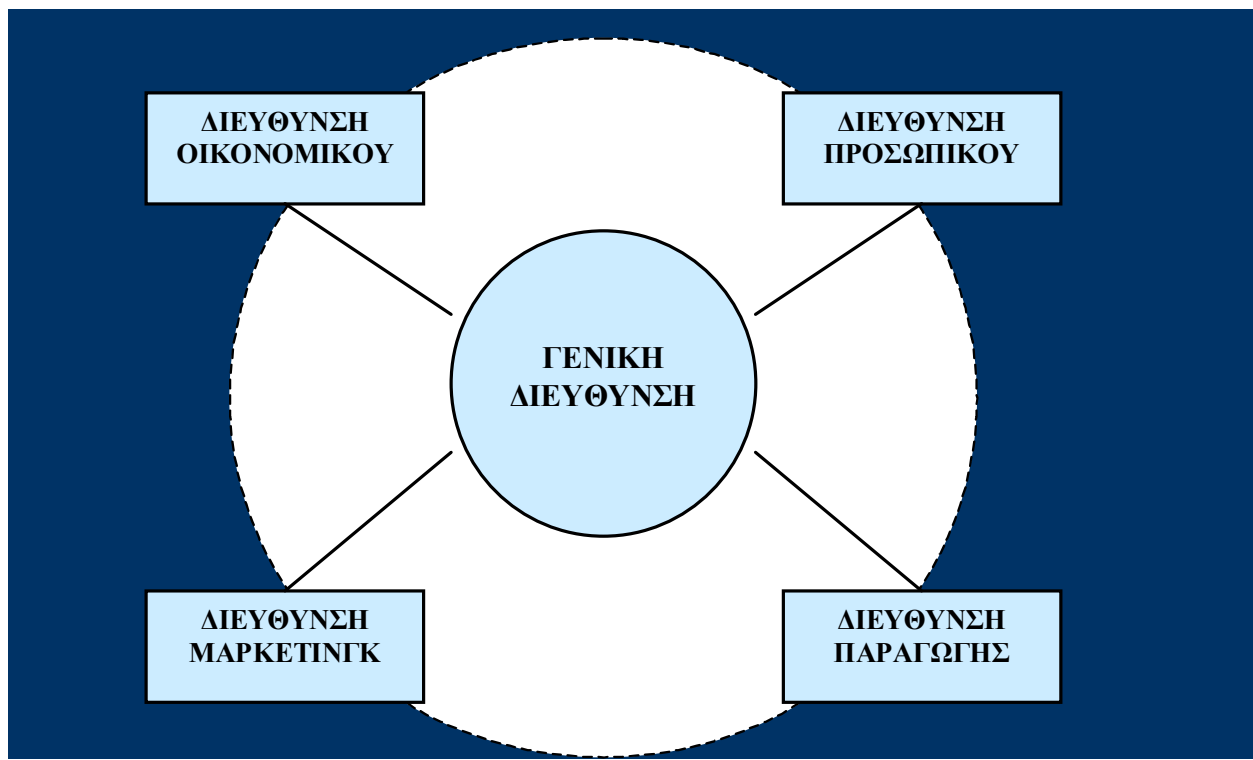
Σε αυτή την περίπτωση έχουμε την οργάνωση να ξεκινάει από πάνω προς τα κάτω δείχνοντας το κάθε τμήμα της εταιρίας και τα υποτμήματα αυτών αναλυτικά.

Δεν υπάρχει άμεση επαφή επικοινωνίας όλων των τμημάτων μαζί. Επίσης το κάθε τμήμα έχει διαφορετικό υπεύθυνο έτσι και διαφορετική εξουσία.

Με τον τρόπο αυτό οι ευθύνες ξεκινούν από τον γενικό διευθυντή ο οποίος τις εκχωρεί σε κάθε υπεύθυνο τμήματος και αυτοί με την σειρά τους εκχωρούν και μοιράζουν ευθύνες και αρμοδιότητες ο καθένας στο τμήμα του.

ΚΥΚΛΙΚΑ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Σχήμα 5: Κυκλικό Οργανόγραμμα



Πηγή: <http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=WrHkucGjhWE%3D&tabid=379&mid=836>, *Οργανωσιακή Δομή*, Ανάκτηση από: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Ο Γενικός διευθυντής τοποθετείται στο κέντρο του κύκλου και οι οριζόντιες γραμμές του κάθετου πυραμδικού οργανογράμματος να βρίσκονται έτσι τοποθετημένες ώστε να σχηματίζουν ομόκεντρο κύκλο γύρο από αυτόν. Στο κέντρο βρίσκεται η ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης που αποτελείται από τον πρόεδρο και πέντε αντιπροέδρους. Το σώμα του

κουλουριού είναι οι διευθυντές των τμημάτων του επιτελείου, χωρίς όμως να υπάγονται ιεραρχικά σε κανένα από τους αντιπροέδρους του εσωτερικού κύκλου.

2.3.4. Διακρίσεις των οργανωτικών διαγραμμάτων

Τα οργανωτικά διαγράμματα διακρίνονται σε:¹⁶

- ✓ Στατικά, που απεικονίζουν μια οργάνωση όπως έχει σε ορισμένο χρονικό σημείο. Τέτοια είναι τα διαγράμματα:
 1. Κατανομής προσωπικού
 2. Κατανομής θέσεως εργασίας
 3. Διάταξη χώρων εργασίας
 4. Το κυρίως οργανόγραμμα της επιχείρησης, που εμφανίζει τη διάρθρωσή της όπως είναι σε ορισμένο χρονικό σημείο.
- ✓ Δυναμικά, στα οποία γίνεται απεικόνιση ενεργειών ή διακίνησης προσώπων και πραγμάτων σε συνδυασμό με τον παράγοντα χρόνος. Τέτοια οργανωτικά διαγράμματα είναι ροής ή πορείας της εργασίας, παραγωγικής διαδικασίας, κυκλοφορίας προσώπων.

2.3.5. Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης

Η οργανωτική δομή είναι ο τρόπος με τον οποίο είναι τοποθετημένα τα διάφορα μέρη μιας επιχείρησης.

Δείχνει το σύστημα των σχέσεων επικοινωνίας και εξουσίας που συνδέει τις διάφορες ομάδες και ανθρώπους για την επίτευξη των διάφορων εργασιών και δραστηριοτήτων ώστε να είναι σωστά συντονισμένες για να υλοποιήσουν τον στόχο της επιχείρησης.

Για τον σχεδιασμό της δομής μιας επιχείρησης θα πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας κάποιους από τους παρακάτω παράγοντες:

- ✓ Ο σχεδιασμός της δομής θα πρέπει να σχεδιάζεται με βάση τους σκοπούς της και στόχους της.

¹⁶<http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3102/906.pdf>, *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Ανάκτηση από: Ψηφιακή Βιβλιοθήκη – Επιχειρησιακό Πρόγραμμα <<Εκπαίδευσης και Δια Βίου Μάθησης>>.

- ✓ Να οριστεί η ιεραρχία της επιχείρησης ανάλογα με τις γνώσεις και τις ικανότητες κάθε στελέχους.
- ✓ Ορισμός τμημάτων και εκχώρηση ευθυνών.
- ✓ Την στρατηγική της.
- ✓ Τον αριθμό των θέσεων εργασίας που θα ομαδοποιηθούν κάτω από κάθε θέση των υπεύθυνων των τμημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Ως καινοτομία ορίζουμε τη μετατροπή μιας ιδέας, μιας πρακτικής ή ενός αντικειμένου που εκλαμβάνονται ως νέα από ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων σε ένα εμπορεύσιμο προϊόν/υπηρεσία ή μέθοδο παραγωγής/διανομής. Στον παραπάνω ορισμό αξίζει να σημειώσουμε πως:¹⁷

- ✓ Μια εφεύρεση από μόνη της δεν είναι καινοτομία. Μπορεί μια εφεύρεση να είναι η βάση για να αναπτυχθεί μια καινοτομία, αλλά από μόνη της δεν αποτελεί καινοτομία. Αυτό που χρειάζεται να «προστεθεί» σε μια εφεύρεση προκειμένου να μετατραπεί σε καινοτομία είναι η έννοια της εμπορευσιμότητας. Με άλλα λόγια, μια εφεύρεση χωρίς εμπορική αξία δεν είναι καινοτομία.
- ✓ Ενώ κάτι μπορεί να είναι καινοτόμο για μια ομάδα ανθρώπων, μπορεί για μια άλλη να μην είναι. Για παράδειγμα, η ιδέα ενός ενημερωτικού portal, όταν ξεκίνησε τη λειτουργία του το in.gr στην Ελλάδα, δεν ήταν μια παγκόσμια καινοτομία. Αντίστοιχα portals υπήρχαν στο εξωτερικό. Για την Ελλάδα, όμως, το in.gr ήταν κάτι καινοτόμο. Με άλλα λόγια, η αντιληπτή νεωτερικότητα (perceived newness) προσδιορίζει και το αν κάτι είναι καινοτόμο ή όχι.

Η καινοτομία μπορεί να διακριθεί ανάλογα με το αποτέλεσμα:¹⁸

- ✓ Η καινοτομία προϊόντος/υπηρεσίας προσφέρει ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή υπηρεσία στην αγορά. Στόχος είναι η αύξηση των πωλήσεων, αλλά και η αύξηση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων μιας επιχείρησης. Εκτός από αύξηση των πωλήσεων, τα νέα προϊόντα μπορεί και να προσφέρουν αύξηση περιθωρίου κέρδους και μείωση (μέσω διασποράς) του κινδύνου.

¹⁷Ξανθάκης, Μ., - Τσιπούρη, Λ., (2001), *Διαχείριση τεχνολογίας και Venture Capital. Η περίπτωση της Ελλάδας*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

¹⁸Ξανθάκης, Μ., - Τσιπούρη, Λ., (2001), *Διαχείριση τεχνολογίας και Venture Capital. Η περίπτωση της Ελλάδας*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

- ▼ Η καινοτομία στη διαδικασία παραγωγής εισάγει αλλαγές ή βελτιώσεις στις διαδικασίες μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, νέος εξοπλισμός, πληροφοριακά συστήματα. Η εισαγωγή καινοτομιών στη διαδικασία παραγωγής συνήθως συνδέεται με τη μείωση του κόστους ή/και την αύξηση της ποιότητας.
- ▼ Η οργανωτική καινοτομία αφορά στον σχεδιασμό και την υλοποίηση νέου τύπου οργάνωσης μέσα στις επιχειρήσεις. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, με την ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, η οργανωτική καινοτομία έχει προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε πολλές επιχειρήσεις.

Ανάλογα με τις αλλαγές που επιφέρει η καινοτομία όταν εφαρμόζεται μπορεί να διαχωριστεί σε:¹⁹

- ▼ Η ριζική καινοτομία φέρνει σημαντικές αλλαγές σε πολλές πλευρές της οικονομικής δραστηριότητας. Συνήθως η ριζική καινοτομία σχετίζεται με μια μεγάλη τεχνολογική πρόοδο, και η απαιτούμενη γνώση για την αξιοποίησή της είναι πολύ διαφορετική από την υφιστάμενη γνώση. Τα νέα προϊόντα/υπηρεσίες που προκύπτουν από μια ριζική καινοτομία υπερέχουν σε τέτοιο βαθμό, που μετατρέπουν τα υφιστάμενα προϊόντα σε μη ανταγωνιστικά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων κλάδων αλλά και την άμεση επιρροή μιας σειράς άλλων κλάδων. Παραδείγματα ριζικής καινοτομίας είναι το τηλέφωνο, η μηχανή εσωτερικής καύσης, το Διαδίκτυο.
- ▼ Η σωρευτική καινοτομία αφορά τη συντριπτική πλειοψηφία των καινοτομιών, όπως τη βελτίωση ενός υπάρχοντος προϊόντος, μιας διαδικασίας ή μιας οργανωτικής δομής. Η διάκριση μεταξύ ριζικής και σωρευτικής καινοτομίας δεν είναι πάντα εύκολη, και αποτελεί περισσότερο εργαλείο κατανόησης παρά μέθοδο ταξινόμησης. Συνδυάζοντας τα παραπάνω, παραθέτετε ο παρακάτω πίνακας με βάση τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να διαπιστώσουν την αναγκαιότητα προσαρμογής τους, αλλά και τα περιθώρια που τους δίνει μια καινοτομία.

¹⁹Ξανθάκης, Μ., - Τσιπούρη, Λ., (2001), *Διαχείριση τεχνολογίας και Venture Capital. Η περίπτωση της Ελλάδας*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Πίνακας 1: Τύποι Καινοτομίας

	Καινοτομία προϊόντος	Καινοτομία στη διαδικασία παραγωγής	Οργανωτική καινοτομία
Ριζική καινοτομία	Άνοιγμα νέων αγορών και μεγάλα περιθώρια κέρδους	Μεγάλη μείωση κόστους ή βελτίωση ποιότητας. Σημαντική βελτίωση ανταγωνιστικής θέσης	Βελτίωση ποιότητας και καλύτερη αξιοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πόρων της επιχείρησης
Σωρευτική καινοτομία	Σταδιακές βελτιώσεις με βελτίωση ανταγωνιστικής θέσης	Ανάγκη εταιρειών να ακολουθήσουν τους πρωτοπόρους	Συστηματική διάχυση των νέων υποδειγμάτων που δεν είναι ιδιοποίησιμα

Πηγή: Λιβιεράτος, Α., (2013), *Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

3.2. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

3.2.1. Γραμμικά Υποδείγματα Καινοτομίας

Τα γραμμικά υποδείγματα καινοτομίας χωρίζονται σε αυτό της «τεχνολογικής ώθησης» (technology push) και της «ώθησης από την αγορά» (market pull). Το υπόδειγμα της «τεχνολογικής ώθησης» υποθέτει ότι η βασική έρευνα οδηγεί στην εφαρμοσμένη, η οποία, με τη σειρά της, οδηγεί στην καινοτομία και, κατά συνέπεια, στη δημιουργία αξίας τόσο σε μικροοικονομικό, όσο και σε μακροοικονομικό επίπεδο.²⁰ Το υπόδειγμα αυτό, το οποίο οδήγησε την ανάπτυξη της καινοτομίας από τη Βιομηχανική Επανάσταση μέχρι και την

²⁰Godin, B., (2006), *The linear model of innovation: The historical construction of an analytical framework*, Science, Technology, and Human Values 31.

περίοδο μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, αναγνωρίζει την εμφάνιση της τεχνολογικής αλλαγής και της καινοτομίας ως αποτέλεσμα ενεργειών από την πλευρά της προσφοράς. Σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή, η χρηματοδότηση της βασικής έρευνας αυτόματα θα οδηγήσει στην ανάπτυξη της εφαρμοσμένης έρευνας, η οποία, με τη σειρά της, οδηγεί σε καινοτομία. Το υπόδειγμα της «ώθησης από την αγορά» ήρθε να συμπληρώσει το προηγούμενο υπόδειγμα εισάγοντας τη ζήτηση της αγοράς. Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, η ζήτηση ενεργοποιεί τις δραστηριότητες καινοτομίας.²¹ Μέσα από αυτό το πρίσμα, ιδιαίτερα αποδοτικές λύσεις σε συγκεκριμένα προβλήματα (δηλ. ανάγκες της αγοράς) θα οδηγήσουν στη δημιουργία νέων γνώσεων, οι οποίες, με τη σειρά τους, θα οδηγήσουν στην καινοτομία. Το βασικό μειονέκτημα αυτού του υποδείγματος είναι πως δεν είναι πάντα δυνατόν να αποδοθεί μια καινοτομία σε συγκεκριμένες απαιτήσεις της αγοράς. Σύμφωνα με κοινά πλέον αποδεκτές αρχές του μάρκετινγκ, η ανάγκη (και κατ' επέκταση η ζήτηση) σε πολλές περιπτώσεις δημιουργείται.²²

²¹Schiestock, G., (2006), *Innovation systems and beyond: Towards modern regional innovation policy, Finnish-Russian innovation forum, The Baltic Institute of Finland, University of Tampere.*

²²Kotler, P., - Armstrong, G., (2010), *Principles of Marketing*, New Jersey: Prentice-Hall.

Γράφημα 1: Γραμμικά Υποδείγματα Καινοτομίας



Πηγή: Λιβιεράτος, Α., (2013), *Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

3.2.2. Το Υπόδειγμα της Αλληλεπίδρασης

Η αμφισβήτηση των παραπάνω υποδειγμάτων οδήγησε στην ανάδειξη της σημασίας της σύζευξης μεταξύ της επιστήμης, της τεχνολογίας και αγοράς. Οι Mowery και Rosenberg πρότειναν ένα υπόδειγμα που αποτελείται από διαδοχικές διαδικασίες που συνδέουν την επιστήμη με την αγορά.²³

²³Λιβιεράτος, Α., (2013), *Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

Γράφημα 2: Το Υπόδειγμα της Αλληλεπίδρασης



Πηγή: Λιβιεράτος, Α., (2013), *Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

Μια από τις βασικές νεωτερικότητες που εισάγει το υπόδειγμα αυτό αφορά τις αναδράσεις στη διαδικασία της καινοτομίας.

3.2.3. Το υπόδειγμα της σύζευξης (circular model)

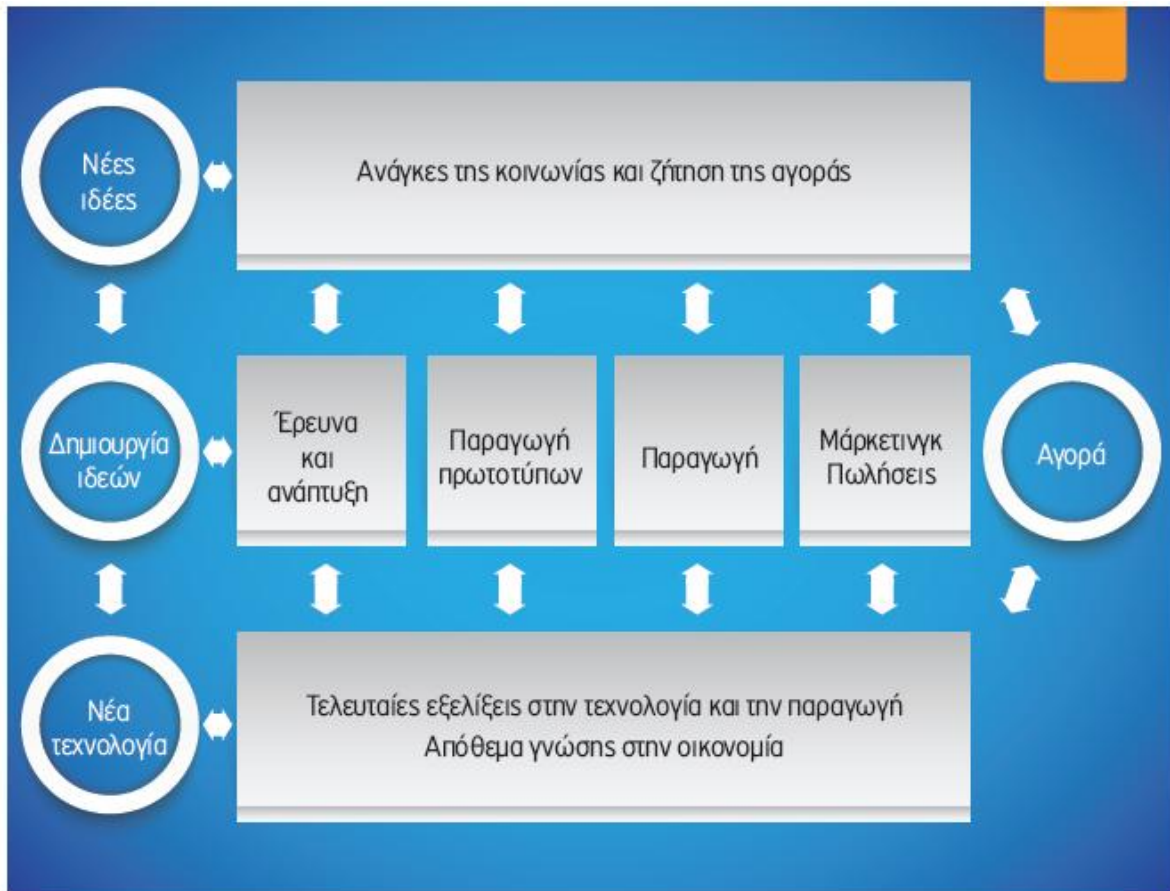
Η αναγνώριση της γνώσης, της μάθησης και των θεσμών (institutions) ως βασικών παραγόντων της οικονομικής δραστηριότητας, σε συνδυασμό με το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την καινοτομία, αποτέλεσαν το έναυσμα για την ανάπτυξη ενός νέου υποδείγματος για την καινοτομία. Σύμφωνα με το υπόδειγμα της σύζευξης,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

Αν και δεν εκφραζόταν ποτέ, η ρητή γνώση ήταν αυτή που βρέθηκε στο επίκεντρο του γραμμικού υποδείγματος, ενώ το νέο αυτό υπόδειγμα δίνει έμφαση στην άρρητη γνώση. Κατά συνέπεια, η καινοτομία είναι όλο και περισσότερο μια διαδραστική διαδικασία

κοινωνικής φύσης, η οποία δίνει έμφαση στη συνεργασία και όχι στον ανταγωνισμό. Επιπλέον, το υπόδειγμα αυτό αναδεικνύει μια άλλη σημαντική πτυχή, την οποία τα προηγούμενα αγνοούσαν σε μεγάλο βαθμό: το απόθεμα της υπάρχουσας γνώσης. Η συντριπτική πλειοψηφία των γνώσεων που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία της καινοτομίας προέρχεται από αυτό το απόθεμα της υπάρχουσας γνώσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η καινοτομία να προκύπτει περισσότερο από νέους συνδυασμούς υπάρχουσας γνώσης παρά από τη δημιουργία νέας.²⁴

²⁴Edquist, C., (1997), *Systems of innovation: Technologies, Institutions, and Organizations*, London: Routledge.
Schienstock, G., (2006), *Innovation systems and beyond: Towards modern regional innovation policy*, Finnish-Russian innovation forum, The Baltic Institute of Finland, University of Tampere.
Arnold, E., - Bell, M., (2001), *Some new ideas about research for development*, στο DANIDA (Danish Ministry of Foreign Affairs), Partnership at the Leading Edge: A Danish Vision for Knowledge, Research and Development.

Γράφημα 3: Το Υπόδειγμα της Σύζευξης



Πηγή: Λιβιεράτος, Α., (2013), *Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

3.2.4. Το υπόδειγμα της δικτύωσης (network model)

Τα τρία παραπάνω υποδείγματα δεν συνιστούν τρεις αντικρουόμενες θεωρήσεις της διαδικασίας της καινοτομίας, αλλά διαφορετικά είδη διαδικασιών καινοτομίας που μπορεί να συναντήσει κανείς στην οικονομία. Με άλλα λόγια, τα τρία προηγούμενα υποδείγματα είναι περισσότερο συμπληρωματικές παρά ανταγωνιστικές θεωρήσεις. Μέσα από αυτό το πρίσμα, αξίζει να προσθέσουμε ένα υπόδειγμα το οποίο πραγματεύεται την καινοτομία ως αποτέλεσμα των αλληλεπιδράσεων ενός δικτύου. Σε αυτό το τελευταίο υπόδειγμα αναγνωρίζεται πλήρως η σημασία της άρρητης γνώσης, ενώ έμφαση δίδεται στη μεταφορά

της μέσω κοινωνικών δικτύων, αλλά και διαδικασιών που είναι ταυτόχρονα κατακερματισμένες αλλά και έντονα αλληλεξαρτούμενες. Το υπόδειγμα αυτό θα γίνει πιο εύκολα κατανοητό στις επόμενες παραγράφους όπου θα περιγράψουμε το ανοιχτό μοντέλο καινοτομίας.²⁵

Πίνακας 2: Η Χρονολογική Εξέλιξη των Υποδειγμάτων Καινοτομίας

Περίοδος	Υπόδειγμα	Χαρακτηριστικά
Δεκαετία 1950-μέσα δεκαετίας 1960	Τεχνολογικής ώθησης	Απλή γραμμική διαδοχική διαδικασία Η αγορά γίνεται αποδέκτης των προσπαθειών E&A
	Ωθησης από την αγορά	Απλή γραμμική διαδοχική διαδικασία Έμφαση στο μάρκετινγκ Η αγορά ως πηγή πληροφοριών που δίνει κατεύθυνση στην E&A Η E&A αντιδρά στο «κάλεισμα» της αγοράς (reactive response)
Τέλη δεκαετίας 1960-τέλη δεκαετίας 1970	Αλληλεπίδρασης	Έμφαση στην ολοκλήρωση E&A και μάρκετινγκ Συνδυασμός τεχνολογικής ώθησης και ώθησης από την αγορά
Αρχές δεκαετίας 1980-αρχές δεκαετίας 1990	Σύζευξης	Έμφαση στη συσσώρευση γνώσης και τις διασυνδέσεις Άρρητη γνώση Καινοτομία ως μια κοινωνική διαδικασία η οποία ενέχει τυπικές και άτυπες σχέσεις και αλληλεπιδράσεις Θεσμικό περιβάλλον διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο
Αρχές δεκαετίας 1990-σήμερα	Δικτύωσης	Έμφαση στα δίκτυα (εταιρικά, ανθρώπινα) Κατακερματισμένη και αλληλένδετη διαδικασία καινοτομίας

Πηγή: Λιβιεράτος, Α., (2013), *Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

²⁵Schienstock, G., (2006), *Innovation systems and beyond: Towards modern regional innovation policy, Finnish-Russian innovation forum, The Baltic Institute of Finland*, University of Tampere.

3.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η διαδικασία ανάπτυξης καινοτομιών (innovation process) μπορεί να παρουσιαστεί ως μια απλή γραμμική διαδικασία τεσσάρων βημάτων:²⁶

1. **Ιδέα.** Αν και μπορεί να ακούγεται απλό, ορισμένες εταιρείες έχουν πρόβλημα να παράγουν νέες ιδέες εντός επιχείρησης, ή/και να εισάγουν νέες ιδέες εκτός της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει συχνά, καθώς οι εργαζόμενοι σε αυτές είτε δεν ενθαρρύνονται να μιλά-νε για τις ιδέες τους είτε οι πρακτικές του παρελθόντος έχουν δείξει ότι η γέννηση μιας ιδέας δεν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα για το άτομο που είχε την αρχική ιδέα (για παράδειγμα, έλλειψη αναγνώρισης, περισσότερα καθήκοντα χωρίς επιβράβευση). Με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, μια επιχείρηση που θέλει να καινοτομήσει θα πρέπει να βρει τρόπους να έχει μια ροή νέων ιδεών. Μια κλασική τεχνική για να αντιμετωπιστεί αυτό είναι η τεχνική του brainstorming.
2. **Έρευνα και Ανάπτυξη.** Αφού γίνει η αξιολόγηση των υφιστάμενων ιδεών και η επιλογή της ιδέας (ή των ιδεών) στην οποία θα διατεθούν πόροι, το επόμενο στάδιο περιλαμβάνει μια σειρά φάσεων μέχρι και την παραγωγή ενός πρωτοτύπου (αν η ιδέα αφορά μια νέα διαδικασία, τότε το «πρωτότυπο» μπορεί να έχει τη μορφή της προσομοίωσης, ή, ακόμη, και του δοκιμαστικού-πilotικού έργου). Το στάδιο αυτό, που μπορεί να περιλαμβάνει πολλές φάσεις, όπως ήδη αναφέρθηκε, υλοποιείται στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις από εξειδικευμένα τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης.
3. **Πρώιμοι χρήστες (early adopters).** Πολύ συχνά, οι καινοτομίες απευθύνονται σε ένα πλήθος αγορών-στόχων (target groups). Μεταξύ αυτών υπάρχουν και τμήματα της αγοράς για τα οποία η καινοτομία έχει μεγαλύτερη αξία.
4. **Αγορά.** Το επόμενο βήμα είναι η παρουσίαση της καινοτομίας στην αγορά και η προσπάθεια εμπορευματοποίησής της.

²⁶Λιβιεράτος, Α., (2013), *Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

Γράφημα 4: Η Διαδικασία της Καινοτομίας



Πηγή: Λιβιεράτος, Α., (2013), *Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

Αν και μπορεί να φαίνεται μια απλή γραμμική διαδικασία, η διαδικασία της καινοτομίας παρουσιάζει έναν πολύ μεγάλο αριθμό αναδράσεων. Επίσης, είναι σχεδόν βέβαιο πως, περνώντας από το ένα στάδιο στο άλλο, η αρχική ιδέα μεταβάλλεται, και το τελικό αποτέλεσμα καταλήγει να είναι πολύ διαφορετικό. Συνήθως, οι σημαντικότερες αναδράσεις προέρχονται από τη φάση της δοκιμής των πρωτοτύπων από πραγματικούς χρήστες. Παρακάτω παρουσιάζεται η διαδικασία της καινοτομίας μέσα από μια μελέτη περίπτωσης.

3.4. ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

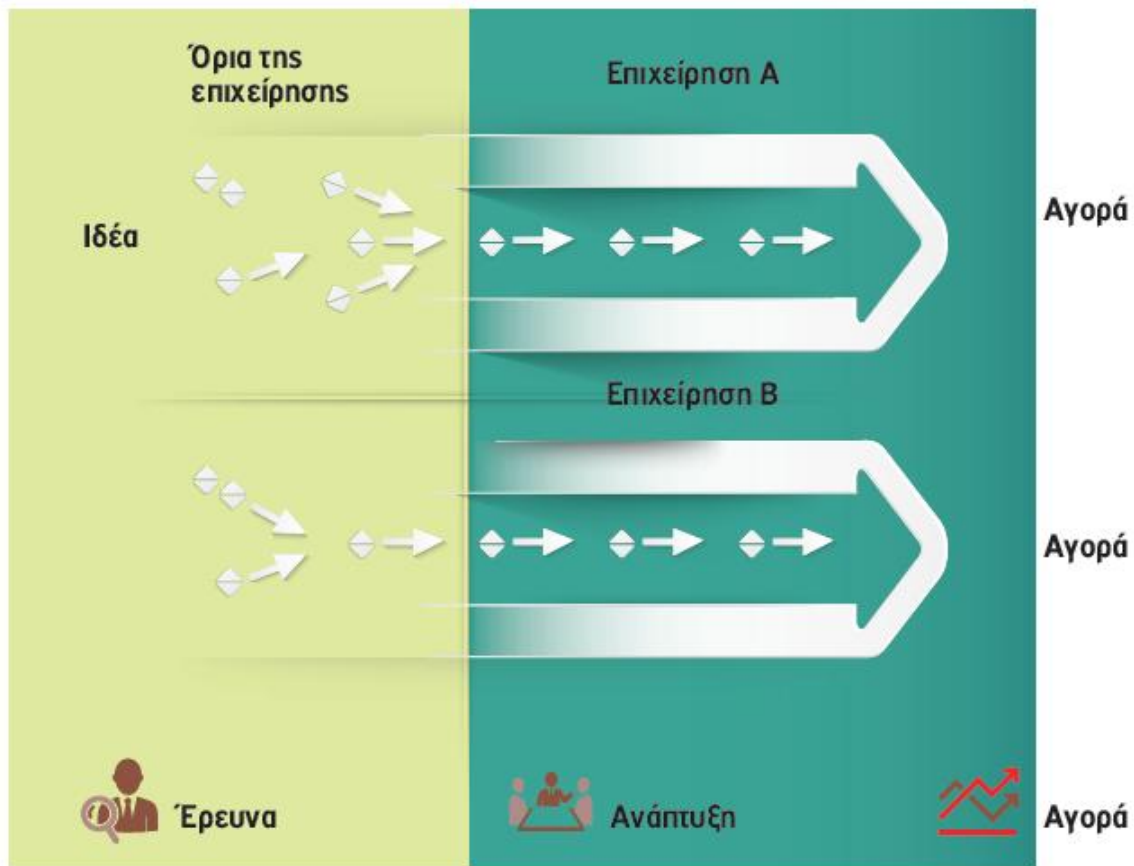
3.4.1. Κλειστό μοντέλο καινοτομίας

Το κλειστό μοντέλο καινοτομίας επικεντρώνεται στην εσωτερική ανάπτυξη της καινοτομίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προκρίνεται ως βέλτιστη λύση η καθετοποίηση της διαδικασίας. Με άλλα λόγια, αν κάποια επιχείρηση θέλει να κάνει κάτι νέο, το κάνει στηριζόμενη εξ ολοκλήρου στις δικές της δυνάμεις (έρευνα και ανάπτυξη, πρωτότυπο, παραγωγή, πωλήσεις, εξυπηρέτηση μετά την πώληση). Καθώς τα όρια της επιχείρησης

διαχωρίζουν με μεγάλη σαφήνεια το εσωτερικό από το εξωτερικό περιβάλλον, τα διάφορα στάδια της καινοτομίας (από τη σύλληψη της ιδέας μέχρι την εξυπηρέτηση μετά την πώληση) εκτελούνται αποκλειστικά μέσα στο πλαίσιο της επιχείρησης.²⁷ Στο κλειστό μοντέλο καινοτομίας, οι νέες ιδέες δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση και οι επικρατέστερες από αυτές φτάνουν στο στάδιο της ανάπτυξης. Στη συνέχεια, μόνο ένα ποσοστό από αυτές φτάνει τελικά στην αγορά. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, ο έλεγχος ολόκληρης της διαδικασίας της καινοτομίας είναι η βασική στρατηγική: «Αν θέλεις να κάνεις κάτι καλά, κάν' το μόνος σου».

²⁷Λιβιεράτος, Α., (2013), *Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

Γράφημα 5: Το Κλειστό Μοντέλο Καινοτομίας



Πηγή: Λιβιεράτος, Α., (2013), *Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

Οι επιχειρήσεις, για να υποστηρίξουν τη δημιουργία καινοτομίας σύμφωνα με το κλειστό μοντέλο, επενδύουν σε έρευνα και ανάπτυξη αλλά και σε υποστηρικτικές λειτουργίες, αφού αυτό επιτρέπει τόσο τον πλήρη έλεγχο της διαδικασίας, όσο και τη «συγκομιδή» του μεγαλύτερου δυνατού ποσοστού από την προστιθέμενη αξία που δημιουργήθηκε. Ο Chesbrough υποστηρίζει πως το μοντέλο αυτό γίνεται ολοένα και πιο ξεπερασμένο, καθώς η «χρήσιμη» για μια επιχείρηση γνώση μπορεί πλέον να προέρχεται από έναν μεγάλο αριθμό πηγών, όπως πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, μικρές επιχειρήσεις, ανεξάρτητους συμβούλους κ.λπ. Παρά το γεγονός ότι υπάρχει μια τάση μετάβασης προς το ανοιχτό μοντέλο καινοτομίας, ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων συνεχίζει να ακολουθεί το κλειστό μοντέλο καινοτομίας. Με άλλα λόγια, «αν κάτι μπορείς να το κάνεις μόνος σου

καλά και ταυτόχρονα να αποκομίσεις και όλα τα κέρδη από αυτή την προσπάθεια, τότε το κλειστό μοντέλο καινοτομίας παραμένει η βέλτιστη λύση». ²⁸

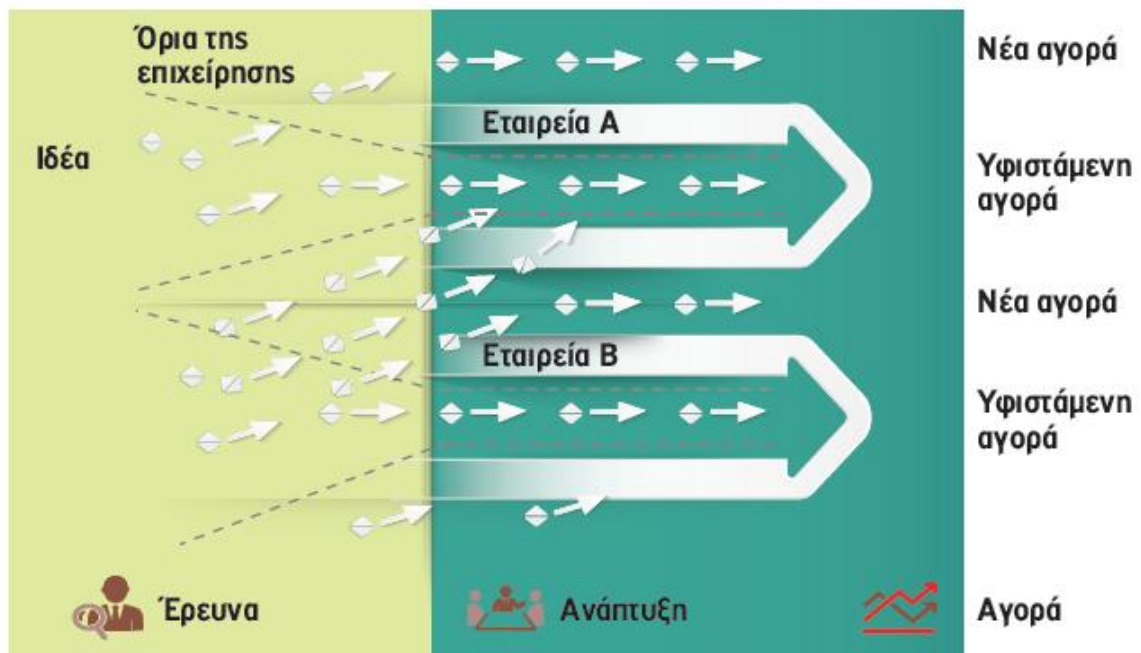
3.4.2. Ανοιχτό μοντέλο καινοτομίας

Το ανοιχτό μοντέλο καινοτομίας βασίζεται σε μια τελείως διαφορετική λογική, καθώς πολύτιμες ιδέες αλλά και γνώσεις για την υλοποίησή τους μπορεί να προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Από αυτή τη σκοπιά, οι ιδέες και οι γνώσεις που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον έχουν τον ίδιο βαθμό σημασίας με αυτές που προέρχονται από το εσωτερικό. Η διαθεσιμότητα και η ποιότητα των εξωτερικά προ-ερχόμενων ιδεών και γνώσεων αλλάζουν τη στρατηγική των επιχειρήσεων. «Οι επιχειρήσεις πρέπει να δομούνται έτσι ώστε να έχουν τη δυνατότητα να αντλούν γνώση από εξωτερικές πηγές. Πλέον δεν είναι ανάγκη να παραγάγει κανείς την περισσότερη ή την καλύτερη δυνατή νέα γνώση για να επικρατήσει στην αγορά. Αντίθετα, μια επιχείρηση, προκειμένου να επικρατήσει, θα πρέπει να κάνει τον καλύτερο δυνατό συνδυασμό της γνώσης που παράγεται εσωτερικά με τη γνώση που παράγεται εκτός επιχείρησης». ²⁹

²⁸Λιβιεράτος, Α., (2013), *Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

²⁹Λιβιεράτος, Α., (2013), *Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

Γράφημα 6: Το Ανοιχτό Μοντέλο Καινοτομίας



Πηγή: Λιβιεράτος, Α., (2013), *Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

Πίνακας 3: Αρχές που Διέπουν το Ανοιχτό και το Κλειστό Μοντέλο Καινοτομίας

Κλειστό μοντέλο	Ανοιχτό μοντέλο
Οι καλύτεροι στο αντικείμενό μας πρέπει να δουλεύουν εντός επιχείρησής μας.	Υπάρχουν «έξυπνοι» άνθρωποι που δεν δουλεύουν για μας, και, για τον λόγο αυτό, πρέπει να βρούμε τρόπους να φέρουμε τη γνώση τους (και όχι απαραίτητα τους ίδιους) μέσα στην επιχείρησή μας.
Πρέπει να εκμεταλλευόμαστε τα κέρδη του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης.	Έρευνα και ανάπτυξη εκτός επιχείρησής μας μπορεί να δημιουργήσει αξία. Χρειαζόμαστε έρευνα και ανάπτυξη εντός επιχείρησής μας προκειμένου να επωφεληθούμε από μέρος της αξίας που αναπτύχθηκε αλλού.
Αν ανακαλύψουμε κάτι πρώτοι, τότε θα το φέρουμε και πρώτοι στην αγορά.	Δεν χρειάζεται να έχουμε κάνει εμείς την έρευνα προκειμένου να επωφεληθούμε από αυτή.
Αν εμπορευματοποιήσουμε πρώτοι μια καινοτομία, τότε θα «επικρατήσουμε» στην αγορά.	Η δημιουργία ενός καλύτερου επιχειρηματικού μοντέλου είναι πιο αποδοτική στρατηγική από το να φτάνει κανείς πρώτος στην αγορά.
Αν δημιουργούμε τις περισσότερες και καλύτερες ιδέες του κλάδου, τότε θα επικρατήσουμε.	Πρέπει να κάνουμε την καλύτερη δυνατή χρήση τόσο των ιδεών που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον, όσο και αυτών που προέρχονται από το εξωτερικό προκειμένου να επικρατήσουμε.
Πρέπει να ελέγχουμε τη διανοητική μας ιδιοκτησία ώστε οι ανταγωνιστές μας να μην μπορέσουν να επωφεληθούν από αυτήν.	Πρέπει να είμαστε σε θέση να βγάζουμε κέρδος από τη διανοητική ιδιοκτησία άλλων. Επίσης, πρέπει να κάνουμε προσπάθεια να αποκτήσουμε πρόσβαση στη διανοητική ιδιοκτησία άλλων, αν αυτή εξυπηρετεί το δικό μας επιχειρηματικό μοντέλο.

Πηγή: Λιβιεράτος, Α., (2013), *Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

Όπως επισημαίνει και ο Chesbrough, ο χώρος του θεάματος παραδοσιακά λειτουργούσε με το ανοιχτό μοντέλο καινοτομίας. Κάθε νέο προϊόν σε αυτούς τους κλάδους (ταινία, θεατρικό έργο, τηλεοπτική σειρά κ.λπ.) ήταν αποτέλεσμα της συνεργασίας πολλών

μερών. Οι συνεργασίες αυτές μπορεί να διαρκούν από μία ημέρα (για παράδειγμα, για ένα διαφημιστικό) έως μια δεκαετία (για παράδειγμα, «σαπουνόπερα»). Είναι χαρακτηριστικό πως σε μητροπόλεις του κινηματογράφου, όπως το Χόλιγουντ, συνυπάρχουν μέσα στα κινηματογραφικά στούντιο εκατοντάδες ανταγωνιστικές αλλά και συμπληρωματικές επιχειρήσεις και ελευθέριοι επαγγελματίες.

3.4.3. Οι τρεις βασικές λειτουργίες του ανοιχτού μοντέλου καινοτομίας

Στο πλαίσιο του ανοιχτού μοντέλου καινοτομίας αναγνωρίζονται τρεις βασικές διαδικασίες:³⁰

1. Από έξω προς τα μέσα (outside-in process). Η πρώτη διαδικασία αφορά στην ενδυνάμωση των γνώσεων της επιχείρησης μέσα από την ενσωμάτωση γνώσεων από το εξωτερικό περιβάλλον (για παράδειγμα, προμηθευτές), προκειμένου να αυξηθεί η καινοτομικότητα της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, φέρ' ειπείν, με την αγορά διανοητικής ιδιοκτησίας.
2. Από τα μέσα προς τα έξω (inside-out process). Η δεύτερη διαδικασία αφορά στην προσπάθεια αποκομιδής κερδών από τη μεταφορά γνώσης προς το εξωτερικό περιβάλλον (για παράδειγμα, πώληση δικαιωμάτων πατέντας). Οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να «εξωτερικεύσουν» τη γνώση τους το κάνουν γιατί προσπαθούν να εμπορευματοποιήσουν τα εσωτερικά τους «επιτεύγματα», καθώς κρίνουν πως αυτό θα είναι πιο επικερδές από το να επιχειρήσουν να τα εμπορευματοποιήσουν μέσω εσωτερικής ανάπτυξης.
3. Συνδυαστική διαδικασία, ή, αλλιώς, ο συνδυασμός των παραπάνω (coupled process). Η τρίτη διαδικασία αφορά συμμαχίες με συμπληρωματικότητες, στις οποίες υπάρχει ταυτόχρονα ροή γνώσης από μέσα προς τα έξω και από έξω προς τα μέσα. Η συνδυαστική διαδικασία αφορά στη συνδημιουργία προϊόντων μέσω στρατηγικών συμμαχιών, κοινοπραξιών και άλλων συνεργατικών μεθόδων. Με τον τρόπο αυτό οι εταίροι από κοινού δημιουργούν και εκμεταλλεύονται την καινοτομία.

³⁰ Gassmann, O., Enkel, E., - Chesbrough, H., (2010), *The future of open innovation*, *R&D Management* 40.

3.4.4. Στρατηγικές επιλογές στο ανοιχτό μοντέλο καινοτομίας

Στο πλαίσιο του ανοιχτού μοντέλου καινοτομίας, μια επιχείρηση έχει μια σειρά στρατηγικών επιλογών 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: ³¹

- ✓ πελάτες,
- ✓ προμηθευτές,
- ✓ ανταγωνιστές, και
- ✓ συμπληρωματικούς εταίρους.

α) Καινοτομώντας σε συνεργασία με πελάτες (customers as innovators). Σύμφωνα με την κλασική θεώρηση, οι επιχειρήσεις δημιουργούν νέα προϊόντα με βάση τις πληροφορίες που λαμβάνουν από τους πελάτες τους. Αντί οι πελάτες να είναι παθητικοί αγοραστές προϊόντων ή υπηρεσιών, ολοένα και περισσότερες καινοτόμες επιχειρήσεις καλούν τους πελάτες τους να συμμετέχουν στη διαδικασία της καινοτομίας. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στην περίπτωση της καινοτομίας προϊόντος. Οι νέες θεωρήσεις του μάρκετινγκ υπογραμμίζουν πως, αγοράζοντας ένα προϊόν, στην ουσία αγοράζουμε την «εμπειρία χρήσης» αυτού του προϊόντος. Από τη στιγμή που αρχίζουμε να σκεφτόμαστε με όρους προσφοράς εμπειριών, δεν είναι εύκολο να αναπτύξουμε προδιαγραφές βάσει πληροφοριών που θα αντλήσουμε από τους πελάτες, αφού η εμπειρία ενέχει ένα κομμάτι άρρητης γνώσης. Η άρρητη διάσταση της γνώσης είτε δεν μπορεί είτε είναι πολύ δαπανηρό να καταγραφεί. Η σημασία της άρρητης γνώσης εξηγεί γιατί οι καινοτόμες επιχειρήσεις επιλέγουν να συν-δημιουργούν τα προϊόντα τους σε συνεργασία με τους πελάτες, ήδη από το στάδιο της ιδέας. Καθώς το άρρητο κομμάτι της γνώσης μπορεί να μεταφερθεί μόνο μέσω της αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και προμηθευτών, η συν-δημιουργία είναι σε κάποιες περιπτώσεις χρήσιμη, ενώ σε κάποιες άλλες κρίνεται αναγκαία. Η ένταξη των πελατών/χρηστών από ένα πρώιμο στάδιο της διαδικασίας προϋποθέτει σχέσεις εμπιστοσύνης, κίνητρα για να συμμετάσχουν στη συν-δημιουργία, αλλά και εσωτερικές διαδικασίες που να επιτρέπουν αυτού του τύπου την επικοινωνία. Ιδιαίτερη αξία για μια καινοτόμο επιχείρηση έχει μια ειδική κατηγορία πελατών, οι λεγόμενοι και «καθοδηγητικοί χρήστες» (lead users). Καθοδηγητικοί χρήστες είναι οι χρήστες ενός

³¹Λιβιεράτος, Α., (2013), *Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

προϊόντος των οποίων οι ανάγκες μπορούν να «προβλέψουν» τις απαιτήσεις μιας ολόκληρης αγοράς. Οι «καθοδηγητικοί χρήστες» αποτελούν μοναδικές περιπτώσεις, καθώς είναι ταυτόχρονα «παραγωγοί και χρήστες» καινοτομίας. Κύριος στόχος τους είναι η ικανοποίηση των δικών τους ειδικών απαιτήσεων, ενώ βρίσκονται ένα στάδιο πριν από τους «πρώιμους χρήστες». Για να γίνει καλύτερα κατανοητή ή έννοια των «καθοδηγητικών χρηστών» θα δώσουμε ένα υποθετικό παράδειγμα. Για μια επιχείρηση που κατασκευάζει ιστιοσανίδες καθοδηγητικός χρήστης θα ήταν ένας ολυμπιονίκης του αθλήματος, όπως ο Νίκος Κακλαμανάκης. Έρευνες έχουν δείξει πως τα κυριότερα κίνητρα των «καθοδηγητικών χρηστών» είναι κατά σειρά προτεραιότητας: α) η ικανοποίηση (μιας προσωπικής ανάγκης η οποία θα αυξήσει την ποιότητα ζωής τους), β) το κύρος (αναγνώριση των ικανοτήτων τους), γ) η χρηματική ανταμοιβή, δ) η απασχόληση (ενδεχόμενη πρόσληψή τους από την επιχείρηση), και ε) η «χαρά της δημιουργίας» σε έναν τομέα για τον οποίο έχουν πάθος. Οι «καθοδηγητικοί χρήστες» έχουν μεγάλες γνώσεις στο αντικείμενό τους, καθώς και άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν το συγκεκριμένο προϊόν. Η γνώση αυτή ενισχύεται συχνά από την πρόσβαση σε κοινότητες χρηστών, οι οποίες παρέχουν δωρεάν πληροφορίες, αντικαθιστώντας πολλές φορές τις «έρευνες αγοράς». Η 3M (η οποία χρησιμοποιεί κατά κόρον τους «καθοδηγητικούς χρήστες» στην ανάπτυξη νέων προϊόντων) υποστηρίζει πως ιδέες που προέρχονται από «καθοδηγητικούς χρήστες» έχουν οκτώ φορές μεγαλύτερη επιτυχία από ιδέες που προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα συνεργασίας με «καθοδηγητικούς χρήστες» είναι η συνεργασία της 3M με χειρουργούς. Καθώς είχε παρατηρηθεί πως το 50% των χειρουργών κάνουν αλλαγές στα χειρουργικά τους εργαλεία, η 3M αποφάσισε να συνεργαστεί με μια σειρά από κορυφαίους χειρουργούς, οι οποίοι πλέον οδηγούν τη βελτίωση υφιστάμενων και την ανάπτυξη νέων χειρουργικών εργαλείων.

β) Καινοτομώντας σε συνεργασία με προμηθευτές (suppliers as innovators). Οι προμηθευτές μπορούν να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ενός αγοραστή συμβάλλοντας με την ικανότητά τους να καινοτομούν και να αναπτύσσουν νέα προϊόντα. Αυτό ισχύει σε πολύ μεγάλο βαθμό στις αυτοκινητοβιομηχανίες, όπου οι προμηθευτές είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καινοτομικής διαδικασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η γερμανική Webasto, η οποία σχεδιάζει και παράγει (μεταξύ άλλων) οροφές για αυτοκίνητα κάμπριο, όπως το Smart fortwo cabrio. Οι προμηθευτές είναι «μια καλή αρχή» για να ανοίξει μια επιχείρηση το μοντέλο καινοτομίας της, δεδομένου ότι οι σχέσεις μεταξύ πελάτη και

προμηθευτή ενέχουν συχνά την ανταλλαγή γνώσεων. Ένας πελάτης, που είναι συνήθως και η βασική κινητήρια δύναμη για την οικοδόμηση και τη διατήρηση της σχέσης, μπορεί να κινηθεί σε δύο κατευθύνσεις προκειμένου να ανοίξει το μοντέλο της καινοτομίας του προς τους προμηθευτές. Η πρώτη αφορά τη μείωση (ή εξάλειψη) τριών ειδών προβλημάτων: α) αντικρουόμενοι στόχοι και συμφέροντα, β) αργή ανταπόκριση στην επικοινωνία, και γ) έντονη πίεση σε θέματα τιμής. Η δεύτερη, και ίσως σημαντικότερη, αφορά την οικοδόμηση εμπιστοσύνης.

γ) Καινοτομώντας σε συνεργασία με ανταγωνιστές - συνανταγωνισμός. Είναι ευρέως αποδεκτό, πλέον, πως οι επιχειρήσεις μπορούν να κερδίσουν πλεονεκτήματα συνδυάζοντας τη συνεργασία με τον ανταγωνισμό. Ένα καλό παράδειγμα που αποτυπώνει την έννοια του συνανταγωνισμού προέρχεται από τον τουρισμό. Έστω ένα νησί των Κυκλάδων το οποίο έχει 30 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Για τις ανταγωνιστικές αυτές επιχειρήσεις θα ήταν πιο αποτελεσματικό αρχικά να συνεργαστούν προκειμένου να προσελκύσουν τουρισμό στο νησί μέσω ενεργειών προώθησης και στη συνέχεια να ανταγωνιστούν. Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι πως, όταν θα έφτανε η ώρα να ανταγωνιστούν, αυτό θα συνέβαινε για μεγαλύτερο μέγεθος αγοράς. Ο συνανταγωνισμός αποκτά μεγαλύτερη σημασία στους κλάδους έντασης γνώσης με έμφαση στην καινοτομία, και ιδιαίτερα στις καινοτόμες μικρές επιχειρήσεις. Καθώς στο πλαίσιο του ανοιχτού μοντέλου καινοτομίας η διαδικασία της καινοτομίας είναι μεγαλύτερης πολυπλοκότητας και μικρότερου χρόνου, οι μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προκλήσεις αναφορικά με το κόστος για έρευνα και ανάπτυξη, την αύξηση του κινδύνου και την έλλειψη πόρων και ικανοτήτων. Καθώς οι ανταγωνιστές είναι πιθανό να αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις, ενδέχεται να μπορούν αρχικά να συνεργαστούν και στη συνέχεια να ανταγωνιστούν. Από πρακτική σκοπιά, είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να υπολογίζουν τα οφέλη και το κόστος πριν από την είσοδο σε μια συνανταγωνιστική σχέση. Μια επιχείρηση θα πρέπει να σταθμίσει τα βασικά πλεονεκτήματα του συνανταγωνισμού με το «παράδοξο» της ανταλλαγής γνώσεων με τον ανταγωνισμό. Ο συνανταγωνισμός, στην περίπτωση των καινοτόμων επιχειρήσεων, συνεπάγεται την κοινή χρήση της γνώσης, που μπορεί να είναι μια βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η πρακτική αυτή συνίσταται όταν οι συνανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις προσδοκούν το κέρδος να προέλθει περισσότερο από την αύξηση του μεγέθους της αγοράς παρά από την αύξηση του μεριδίου αγοράς.

δ) Καινοτομώντας σε συνεργασία με συμπληρωματικούς εταίρους (complementary partners). Μια επιχείρηση που ανοίγει το μοντέλο καινοτομίας της μπορεί να συνεργαστεί με έναν μεγάλο αριθμό από επιχειρήσεις ή επαγγελματίες που δεν ανήκουν σε μια από τις παραπάνω κατηγορίες (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές), και οι οποίοι έχουν συμπληρωματικές ως προς την επιχείρηση ικανότητες. Για παράδειγμα, συμπληρωματικός εταίρος για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση που θέλει να ανακαινίσει το κτήριο της είναι ένα αρχιτεκτονικό γραφείο. Ένα ακόμη παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία Creta Farms – ΜΕΒΓΑΛ. Στην περίπτωση της Creta Farms, η ΜΕΒΓΑΛ είναι ένας συμπληρωματικός εταίρος. Οι ικανότητες των συμπληρωματικών εταίρων μπορεί να βρίσκονται σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας καινοτομίας. Συμπληρωματικοί εταίροι μπορεί να είναι ερευνητικά κέντρα, πανεπιστήμια, ελευθέριοι επαγγελματίες, σύμβουλοι ή άλλες μικρές επιχειρήσεις. Όπως και στην περίπτωση του συνανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις είναι σημαντικό να υπολογίζουν καλά τα οφέλη και το κόστος πριν από την είσοδο σε μια συνεργασία με συμπληρωματικό εταίρο. Συνήθως, αυτό μπορεί να γίνει με την εκτίμηση της θέσης της συνεργαζόμενης επιχείρησης στην αλυσίδα αξίας. Αξίζει να σημειωθεί πως ολοένα και περισσότερο, ως συμπληρωματικός εταίρος μπορεί να αναγνωριστεί και το «κοινό». Μια τέτοια πρακτική συνεργασίας με το «κοινό» αποτελούν και οι συνεργασίες με τις «κοινότητες πρακτικής» (communities of practice). Ως «κοινότητες πρακτικής» ορίζονται οι ομάδες ανθρώπων που μοιράζονται ένα ενδιαφέρον για έναν τομέα, και οι οποίες μαθαίνουν πώς να ενεργούν καλύτερα σε αυτό τον τομέα μέσα από την αλληλεπίδραση. Με άλλα λόγια, είναι κοινότητες οι οποίες σχηματίζονται από άτομα που συμμετέχουν σε μια διαδικασία συλλογικής μάθησης, σε ένα κοινό πεδίο. Παράδειγμα κοινοτήτων πρακτικής είναι όσοι συμμετέχουν σε κοινότητες ανοιχτού λογισμικού (open source software communities). Για τις επιχειρήσεις, τα μέλη αυτών των κοινοτήτων μπορούν να συμβάλουν στην επίλυση προβλημάτων, στη μεταφορά βέλτιστων πρακτικών, στην ανάπτυξη ικανοτήτων του προσωπικού, αλλά και στην πρόσληψη ταλαντούχων στελεχών. Ο Wenger υποστηρίζει ότι τα όρια μεταξύ κοινοτήτων πρακτικής και επιχείρησης αποτελούν γόνιμο έδαφος για την καινοτομία. Να σημειωθεί πως, παρά το γεγονός ότι οι κοινότητες πρακτικής μπορεί να είναι τόσο παλιές όσο και η ανθρώπινη ύπαρξη, σε πολλές περιπτώσεις τα τελευταία χρόνια οι κοινότητες πρακτικής έχουν μεγαλώσει πολύ και έχουν αλλάξει χαρακτήρα χάρη στη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Αφού μια επιχείρηση

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

Στο πλαίσιο του ανοιχτού μοντέλου καινοτομίας μια επιχείρηση έχει τρεις εναλλακτικές:³²

1. Εσωτερική εμπορευματοποίηση. Η εσωτερική εμπορευματοποίηση επιλέγεται είτε όταν το τελικό αποτέλεσμα ταιριάζει στο επιχειρηματικό μοντέλο με το οποίο λειτουργεί η επιχείρηση είτε όταν η απόκτηση συμπληρωματικών ικανοτήτων που απαιτούνται είναι εύκολο να αποκτηθεί. Στο παράδειγμα της καινοτομίας που προέκυψε από τη συνεργασία της Creta Farms με τη ΜΕΒΓΑΑ, η Creta Farms επέλεξε να εμπορευματοποιήσει η ίδια το νέο προϊόν, καθώς αυτό ταίριαζε με το brand name της και τα κανάλια διανομής και πωλήσεων που διαθέτει.
2. Εξωτερική εμπορευματοποίηση. Η εξωτερική εμπορευματοποίηση της καινοτομίας αφορά στην ουσία την εμπορευματοποίηση του αποτελέσματος της καινοτομίας από τον συνεργάτη (πελάτης, προμηθευτής, ανταγωνιστής, συμπληρωματικός εταίρος) με τον οποίο η επιχείρηση έχει συμπράξει προκειμένου να καινοτομήσει. Η εμπορευματοποίηση από τον συνεργάτη επιλέγεται είτε όταν το τελικό αποτέλεσμα ταιριάζει στο επιχειρηματικό μοντέλο με το οποίο λειτουργεί η συνεργαζόμενη επιχείρηση είτε όταν η απόκτηση συμπληρωματικών ικανοτήτων που χρειάζονται από τον συνεργάτη είναι εύκολο να αποκτηθεί.
3. Ίδρυση νέας επιχείρησης. Σε περίπτωση που κανένα από τα επιχειρηματικά μοντέλα των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων δεν φαίνεται ικανό να ενσωματώσει το αποτέλεσμα της καινοτομίας που έχει αναπτυχθεί, τότε μια «νέα επιχείρηση θα αναλάβει την πρόκληση να αναζητήσει ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο». Στο παράδειγμα της καινοτομίας που προέκυψε από τη συνεργασία της Creta Farms με την ισπανική Argal επιλέχθηκε η λύση της εμπορευματοποίησης της καινοτομίας μέσα από μια νέα επιχείρηση με την επωνυμία Creta Granjas.

Συνδυάζοντας τις στρατηγικές επιλογές που έχει μια επιχείρηση στο πλαίσιο του ανοιχτού μοντέλου καινοτομίας αναφορικά:³³

✓ με τις συνεργασίες που θα επιλέξει προκειμένου να καινοτομήσει και

³²Λιβιεράτος, Α., (2013), *Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

³³Λιβιεράτος, Α., (2013), *Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

✓ με τον τρόπο εμπορευματοποίησης της καινοτομίας, μπορούμε να εξαγάγουμε τον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 4: Εναλλακτικές στο Ανοιχτό Μοντέλο Καινοτομίας

Οδηγεί σε Συνεργασία με	Εσωτερική εμπορευματοποίηση	Εξωτερική εμπορευματοποίηση	Νέα επιχείρηση
Πελάτες			
Προμηθευτές			
Ανταγωνιστές			
Συμπληρωματικούς εταίρους			

Πηγή: Λιβιεράτος, Α., (2013), *Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Ο Michael Porter, είναι ένας από τους πρώτους μελετητές που αναγνώρισε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οι καινοτομίες φέρνουν στην επιχείρηση και σε ένα έθνος, και πώς μπορεί αυτές να κατακτηθούν. Στην εργασία του *‘Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα των Εθνών’* (1990), ο Porter αναπτύσσει μια θεωρία που ερμηνεύει την επιτυχία Εθνών σε συγκεκριμένες βιομηχανίες, και τις επιπτώσεις της θεωρίας του για εταιρίες και εθνικές οικονομίες. Οι ιδέες και οι έννοιες της θεωρίας του ισχύουν επίσης σε πολιτικές ή γεωγραφικές περιοχές μικρότερες από ένα έθνος. Ενδιαφέρεται να εξηγήσει πώς το άμεσο «περιβάλλον» μιας εταιρίας διαμορφώνει την ανταγωνιστική επιτυχία της στο διάβα του χρόνου και γιατί μερικές οργανώσεις ευημερούν ενώ άλλες αποτυγχάνουν. Ο Porter υποστηρίζει ότι οι εταιρίες δεν θα πετύχουν τελικά εκτός αν θεμελιώσουν τις στρατηγικές τους στη βελτίωση και την καινοτομία, είναι πρόθυμες να ανταγωνιστούν και κατέχουν μια πλήρη κατανόηση του εθνικού τους περιβάλλοντος και των τρόπων να το βελτιώσουν.

Σε μια προηγούμενη εργασία του με τίτλο *‘Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Δημιουργία και Διατήρηση Εξαιρετικής Απόδοσης’* (1985), ο Porter προσδιόρισε τι σημαίνει για αυτόν η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.³⁴

«Το ‘ανταγωνιστικό πλεονέκτημα’ αφορά στο πώς πραγματικά μια εταιρία θέτει γενικές στρατηγικές σε εφαρμογή. Πώς μια εταιρία πετυχαίνει ένα βιώσιμο πλεονέκτημα δαπανών; Πώς μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της; Πώς μια εταιρία επιλέγει ένα τομέα δραστηριότητας έτσι ώστε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αναπτυχθεί από μια εστιασμένη στρατηγική; Πότε και πώς μπορεί μια εταιρία να αποκομίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τον ανταγωνισμό με μια συντονισμένη στρατηγική σε συναφείς βιομηχανίες; Πώς η αβεβαιότητα εισάγεται στην αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος; Πώς μπορεί μια εταιρία να υπερασπίσει την ανταγωνιστική θέση της;»

Για τον Porter (1990), οι εταιρίες δημιουργούν και συντηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την αντίληψη ή την ανακάλυψη νέων και βελτιωμένων τρόπων ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία και τη μεταφορά τους στην αγορά, η οποία αποτελεί τελικά

³⁴Πιπερόπουλος, Π., (2007), *Επιχειρηματικότητα – Καινοτομία- Business Clusters*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

μια πράξη καινοτομίας. Ο Porter βλέπει την καινοτομία σε πολύ ευρύ ορίζοντα και ως έμφυτη στο στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλαίσιο της εταιρίας.

«Η καινοτομία περιλαμβάνει όχι μόνο νέες τεχνολογίες αλλά και νέες μεθόδους ή τρόπους δράσης που εμφανίζονται μερικές φορές ως αρκετά εγκόσμιοι. Η καινοτομία μπορεί να φανερωθεί στο σχεδιασμό ενός νέου προϊόντος, μια νέα διαδικασία παραγωγής, μια νέα προσέγγιση στο μάρκετινγκ ή έναν νέο τρόπο εκπαίδευσης και οργάνωσης. Μπορεί να περιλάβει ουσιαστικά οποιαδήποτε δραστηριότητα στην αλυσίδα αξιών.»

Για τον Porter, ένα μεγάλο μέρος της καινοτομίας δεν είναι ριζοσπαστικό αλλά μάλλον σφραγιστικό και αυξητικό, αποτελούμενο από μικρές ανακαλύψεις και προόδου και όχι από ριζοσπαστικές τεχνολογικές ή άλλου είδους εφευρέσεις. Υποστηρίζει ότι η καινοτομία είναι τόσο αποτέλεσμα της οργανωτικής μάθησης όσο και τυπικών δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης. Απαιτεί επίσης επενδύσεις στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων. Ο Porter εξηγεί τη σημασία της καινοτομίας στη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρία. Οι καινοτόμες ευκαιρίες αναπτύσσονται συνήθως από κάποια ασυνέχεια ή αλλαγή στη δομή βιομηχανίας που μπορεί, τελικά, να προσδώσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση που κατορθώνει να αντιληφθεί και να εκμεταλλευθεί την ευκαιρία. Σύμφωνα με τον Porter (1990), οι πέντε πιο χαρακτηριστικές αιτίες των καινοτομιών που μετατοπίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι ακόλουθες:³⁵

1. **Νέες τεχνολογίες.** Η τεχνολογική αλλαγή δημιουργεί νέα προϊόντα, νέες δυνατότητες για το σχεδιασμό ενός υπάρχοντος προϊόντος, νέους τρόπους μάρκετινγκ, παράδοσης και συναφών υπηρεσιών ακόμη και νέες βιομηχανίες. Για τον συγγραφέα, είναι ο πλέον κοινός δημιουργός στρατηγικής καινοτομίας.
2. **Νέες ή μετατοπιζόμενες ανάγκες αγοραστών.** Όταν οι άνθρωποι αλλάζουν προτεραιότητες ή αναπτύσσουν νέες ανάγκες γεννιέται μια καινοτόμος ευκαιρία που θα μπορούσε να οδηγήσει σε απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος την επιχείρηση που μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτές τις αλλαγές.
3. **Η εμφάνιση ενός νέου τομέα βιομηχανίας.** Μια άλλη ευκαιρία να δημιουργηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρουσιάζεται όταν εμφανίζεται ένας νέος τομέας σε μια βιομηχανία ή όταν διάφορα υπάρχοντα τμήματα ανασυγκροτούνται. Αυτό θα μπορούσε

³⁵Πιπερόπουλος, Π., (2007), *Επιχειρηματικότητα – Καινοτομία- Business Clusters*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

να οδηγήσει σε νέους πελάτες, νέους τρόπους μάρκετινγκ και προσέγγισης συγκεκριμένων πελατών και νέους τρόπους παραγωγής συγκεκριμένων προϊόντων.

4. **Μετατόπιση προστιθέμενων δαπανών ή διαθεσιμότητας.** Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι συχνά αποτελέσματα αλλαγών στις προστιθέμενες δαπάνες όπως, εργασία, πρώτες ύλες, ενέργεια, μεταφορά, μηχανήματα, κ.ο.κ. Τέτοιες αλλαγές μπορούν να μετατοπίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που ήταν σε θέση να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες οργάνωσης και διοίκησης σύμφωνα με τις νέες καταστάσεις.
5. **Αλλαγές στους κυβερνητικούς κανονισμούς.** Άλλα ερεθίσματα στην καινοτομία, που μπορεί τελικά να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι οι αλλαγές σε κυβερνητικούς κανονισμούς που αφορούν στα πρότυπα προϊόντων, προστασίας περιβάλλοντος, εμπόδια εισόδου, περιορισμούς εμπορίου, κ.ο.κ. Μικρές ή ευέλικτες επιχειρήσεις που μπορούν να προσαρμοστούν γοργά σε τέτοιες αλλαγές μπορούν να κερδίσουν ένα πλεονέκτημα ενάντια στις καθιερωμένες βιομηχανικές επιχειρήσεις που έχουν δομήσει τις δραστηριότητές τους πάνω σε συγκεκριμένα καθεστάτα κυβερνητικών κανονισμών.

Ο Porter (1990) παρουσιάζει το σημαντικό ρόλο των πληροφοριών στη διαδικασία καινοτομίας. Μερικές φορές, μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της επένδυσης σε E&A ή σε έρευνα αγοράς, αλλά αρκετά συχνά είναι απλά ένας μη συμβατικός τρόπος σκέψης, που βοηθά να κοιτάξει κανείς στη σωστή κατεύθυνση στον σωστό χρόνο. Η καινοτομία για τον Porter είναι, με λίγες εξαιρέσεις, το αποτέλεσμα ασυνήθιστης προσπάθειας. Οι επιχειρήσεις που καινοτομούν δεν είναι συχνά μεγάλες ή κατεστημένες επιχειρήσεις, αλλά μάλλον νέες ευέλικτες ή μικρές επιχειρήσεις. Στην έρευνά του, ανακαλύπτει ότι όπου οι καινοτόμοι είναι μεγάλες εταιρίες, είναι συχνά νεοεισερχόμενοι σε μια νέα βιομηχανική δραστηριότητα έχοντας ήδη μια καθιερωμένη θέση σε μια άλλη βιομηχανία.

Η καινοτόμος εταιρία είναι αυτή που ακολουθεί με πείσμα την καινοτομία στη στρατηγική της. Για τον Porter η καινοτομία είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρέπει να είναι σύμφυτη στη στρατηγική και το ανταγωνιστικό πλαίσιο αναφοράς μιας επιχείρησης.

4.1. ΑΤΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

4.1.1. Καινοτομία σε Ατομικό Επίπεδο

Όπως παρατηρείται στην διεθνή βιβλιογραφία σημαντικό μερίδιο των ερευνητών επικεντρώνονται στην ανάλυση και διερεύνηση της καινοτομίας σε ατομικό επίπεδο. Αυτό έχει οδηγήσει αρκετούς επιστήμονες σε μια προσπάθεια να απομονώσουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ατόμου που συνδέονται ή και φαίνεται να συνδέονται με καινοτομικές δραστηριότητες και δημιουργική λύση των προβλημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Ένας από τους πλέον γνωστούς ερευνητές που επιχείρησε να ορίσει την καινοτομία με άξονα τα χαρακτηριστικά μιας προσωπικότητας είναι ο Kirton (1976) στο μοντέλο της «προσαρμοστικότητας – καινοτομίας». Στο έργο του υποστηρίζει ότι, «Η προσαρμοστικότητα και η καινοτομία είναι ένας βασικός άξονας της προσωπικότητας του ατόμου που σχετίζεται με την επιχειρησιακή αλλαγή... με άλλα λόγια κάποιοι άνθρωποι από την φύση τους προσαρμόζονται ενώ κάποιοι άλλοι καινοτομούν.»³⁶

Το έργο του Kirton (1976) έχει αμφισβητηθεί από πολλούς ερευνητές μεταξύ των οποίων και από τους Torrance και Hornig (1980) οι οποίοι υποστήριξαν μεταξύ άλλων ότι το εγγενές πρόβλημα της θεωρίας του Kirton είναι ότι αποκλείει τους κοινωνικούς και τους οργανωσιακούς παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την καινοτομία και την δημιουργικότητα.

Ένα σημαντικό μέρος της βιβλιογραφίας εξετάζει την καινοτομία σε ατομικό επίπεδο ερευνώντας διάφορες παραμέτρους της καινοτομίας μέσα στα πλαίσια του οργανωσιακού περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τους Farris (1973), Pelz και Andrews (1976), η σχετική ελευθερία της επιλογής αναφέρεται στο πως η συμπαράσταση και καθοδήγηση ενός εργαζόμενου από τον προϊστάμενο του θα επιφέρει μια θετική ροπή στον εργαζόμενο προς την καινοτομία.

Οι έρευνες του Isen et al (1987) επικεντρώθηκαν σε μία μορφή *θετικού κινήτρου* στην καινοτομία. Με άλλα λόγια οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι οι άνθρωποι είναι πιο δημιουργικοί

³⁶Πιπερόπουλος, Π., (2007), *Επιχειρηματικότητα – Καινοτομία- Business Clusters*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

και καινοτόμοι όταν ξέρουν ότι θα επιβραβευθούν για τις ιδέες τους, έστω και με ένα συμβολικό μικρό δώρο.

Άλλες πάλι έρευνες εξέτασαν τα αποτελέσματα που μπορεί να έχουν οι διαφορετικοί τύποι ηγεσίας σε μια επιχείρηση πάνω στην δυνατότητα των ατόμων να καινοτομήσουν. Πολλοί επιστήμονες μεταξύ των οποίων και οι Peters και Waterman (1982) προτείνουν ένα συμμετοχικό σύστημα ηγεσίας ως την καλύτερη πηγή ανάπτυξης και προώθησης της καινοτομίας στην επιχείρηση.

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στην καινοτομία σε ατομικό επίπεδο είναι η ανατροφοδότηση και η αναγνώριση στον εργαζόμενο των προσπαθειών και των επιτευγμάτων του. Η έλλειψη αυτής της παραμέτρου λειτουργεί ανασταλτικά στην υποκίνηση των εργαζομένων με άμεση συνέπεια την παρεμπόδιση της καινοτομίας.

Η τελευταία σημαντική παράμετρος της καινοτομίας σε ατομικό επίπεδο αφορά το οργανωσιακό σχήμα της επιχείρησης. Ο Kanter (1983) υποστήριξε ότι τα απαρχαιωμένα γραφειοκρατικά μοντέλα εμποδίζουν την καινοτομία και την μεταφορά τεχνογνωσίας. Ο Lovelace (1986) έρχεται να συμπληρώσει τον Kanter υποστηρίζοντας ότι ένα δημοκρατικό, συμμετοχικό μοντέλο οργάνωσης μιας επιχείρησης θα δώσει την δυνατότητα στο άτομο-εργαζόμενο να αναπτύξει την δημιουργικότητα και την καινοτομία και θα βοηθήσει στην μεταφορά τεχνογνωσίας.

4.1.2. Καινοτομία σε Επιχειρηματικό Επίπεδο

Ένα σημαντικό μέρος της βιβλιογραφίας του μάνατζμεντ έχει επικεντρωθεί στα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και στο πώς και σε ποιο βαθμό αυτά συμβάλλουν στην ανάπτυξη της καινοτομίας και της μεταφοράς τεχνογνωσίας. Έμφαση δίνεται κυρίως στη δομή της επιχείρησης, στις γνώσεις των υπευθύνων για την καινοτομία, στην ηλικία της επιχείρησης, στις στρατηγικές καθώς και στο περιβάλλον και την κουλτούρα της.³⁷

Οι Kimberly και Evanisko (1981) καταλήγουν στο συμπέρασμα και συμφωνούν με την θεωρία του Schumpeter ότι το μέγεθος της επιχείρησης δεν έχει θετική επίδραση στην ταχύτητα με την οποία υιοθετούνται οι καινοτομίες. Το ερωτηματικό που προκύπτει από την

³⁷Πιπερόπουλος, Π., (2007), *Επιχειρηματικότητα – Καινοτομία- Business Clusters*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

έρευνα τους αφορά τον καθεαυτό προσδιορισμό από τους συγγραφείς της έννοιας του μεγέθους μιας επιχείρησης και εάν αυτό προσδιορίζεται σε αριθμό εργαζομένων ή σε οικονομικά μεγέθη.

Οι παράγοντες που εμφανίζονται να έχουν απορροφήσει την μεγαλύτερη προσοχή από διάφορους ερευνητές είναι αυτοί που έχουν σχέση με την δομή μια επιχείρησης. Ο Zaltman et al. (1973) αναγνωρίζει τρεις παράγοντες, τον συγκεντρωτισμό, την τυπικότητα, και την πολυπλοκότητα, οι οποίοι φαίνεται να έχουν αντίθετες συνέπειες τόσο στο ξεκίνημα όσο και σε όλη την διάρκεια της καινοτομικής διαδικασίας. Οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο αυξημένος συγκεντρωτισμός στην λειτουργία μιας επιχείρησης εμποδίζει την ανάπτυξη καινοτομιών από τα πρώτα στάδια. Οι ίδιοι υποστηρίζουν ότι ένα πιο δημοκρατικό και «ανοιχτό» σύστημα διοίκησης είναι αυτό που ανοίγει διαύλους επικοινωνίας ανάμεσα σε όλα τα μέλη της επιχείρησης και συνεπώς διευκολύνει την ανάπτυξη της καινοτομίας και της μεταφοράς τεχνογνωσίας.

Συνεχίζοντας οι συγγραφείς επισημαίνουν την τυπικότητα ως ακόμα ένα παράγοντα που επηρεάζει αρνητικά την καινοτομία στα πρώτα στάδια της. Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι η τυπικότητα ορίζεται ως ο βαθμός προσήλωσης των μάνατζερ σε αρχές και κανόνες που διέπουν τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Όσο πιο αυστηροί και τυπικοί είναι οι κανόνες τόσο πιο δύσκολα οι μάνατζερ μπορούν να υιοθετήσουν νέες ιδέες και αντιλήψεις.

Από τα στοιχεία του ο Zaltman et al. καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η πολυπλοκότητα μιας επιχείρησης λειτουργεί θετικά για την ανάπτυξη καινοτομιών στα αρχικά στάδια αλλά μετατρέπεται σε ανασταλτικό παράγοντα στα στάδια της εφαρμογής της καινοτομίας. Η ποικιλία στην επιχείρηση θα την ωθήσει σε μια πληθώρα νέων ιδεών και αντιλήψεων που ενώ θα την οδηγήσουν σε αυξημένη γνώση και αντίληψη των καινοτομιών στην συνέχεια θα παρουσιαστούν προβλήματα όσο αναφορά την εφαρμογή, υιοθέτηση και συμφωνία πάνω σε μερικές καινοτόμες προσπάθειες.

Ο επόμενος παράγοντας που φαίνεται να επιδράει στην καινοτομία αφορά την επιχειρηματική γνώση των καινοτομιών ή με άλλα λόγια το κατά πόσο η επιχείρηση διαθέτει τους μηχανισμούς ή το προσωπικό το οποίο θα μπορέσει να εντοπίσει την καινοτομία τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και έξω από αυτήν στο προσκείμενο περιβάλλον της.

Οι Aiken και Alford (1970) υποστηρίζουν ότι η σχετική ηλικία μιας επιχείρησης λειτουργεί ανασταλτικά για την ανάπτυξη και διάχυση καινοτομιών μιας και συνηθέστερα οι παλιές επιχειρήσεις λειτουργούν με γραφειοκρατικά μοντέλα διοίκησης. Ωστόσο οι Kimberly

και Evanisko (1981) εντόπισαν αρκετές περιπτώσεις όπου παρά την ύπαρξη γραφειοκρατίας οι επιχειρήσεις λειτουργούσαν καινοτομικά με στόχο να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και την θέση τους στην κοινωνία.

Μια μερίδα ερευνητών μελέτησε την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην στρατηγική της επιχείρησης και την καινοτομία στους κόλπους της. Οι Brooks-Rooney et al. (1987) συνεχίζοντας το έργο του Meyer (1982) στα Αμερικάνικα νοσοκομεία κατέληξαν ότι η στρατηγική των επιχειρήσεων επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό το είδος και το επίπεδο της καινοτομίας. Το περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και η κουλτούρα της προσδιορίζονται ως ακόμα δύο παράγοντες σημαντικοί για την καινοτομία και την μεταφορά τεχνογνωσίας. Παρατηρείται γενικώς μια αυξανόμενη τάση στη διεθνή βιβλιογραφία για την προώθηση ενός περιβάλλοντος μέσα στην επιχείρηση που θα προωθεί την καινοτομία και την μεταφορά τεχνογνωσίας, (Bower, 1965). Επιπρόσθετα ο Handy (1985) κάνει λόγο για ένα μοντέλο επιχείρησης ‘ανοιχτό’, ικανό να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος, βασισμένο στην ομαδικότητα, ένα περιβάλλον επικοινωνίας που ενδυναμώνει την καινοτομία και την μεταφορά τεχνογνωσίας.³⁸

³⁸Πιπερόπουλος, Π., (2007), *Επιχειρηματικότητα – Καινοτομία- Business Clusters*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

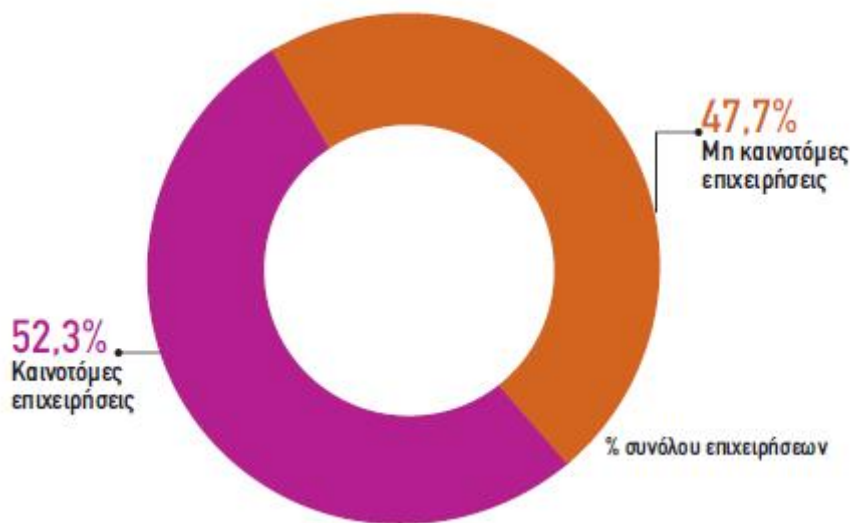
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.1. ΟΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2010-2012

Την περίοδο 2010-2012, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποίησε το ΕΚΤ, το 52,3% των ελληνικών επιχειρήσεων που εμπίπτουν στον πληθυσμό της έρευνας καινοτομούν σε έναν ή περισσότερους τομείς.

Με βάση το ποσοστό αυτό, η Ελλάδα βρίσκεται στην 11η θέση μεταξύ των 28 χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ξεπερνώντας τον μέσο ευρωπαϊκό όρο (48,9%).³⁹

Διάγραμμα 1: Ποσοστό (%) καινοτόμων και μη καινοτόμων επιχειρήσεων στο σύνολο των επιχειρήσεων, 2010-2012.

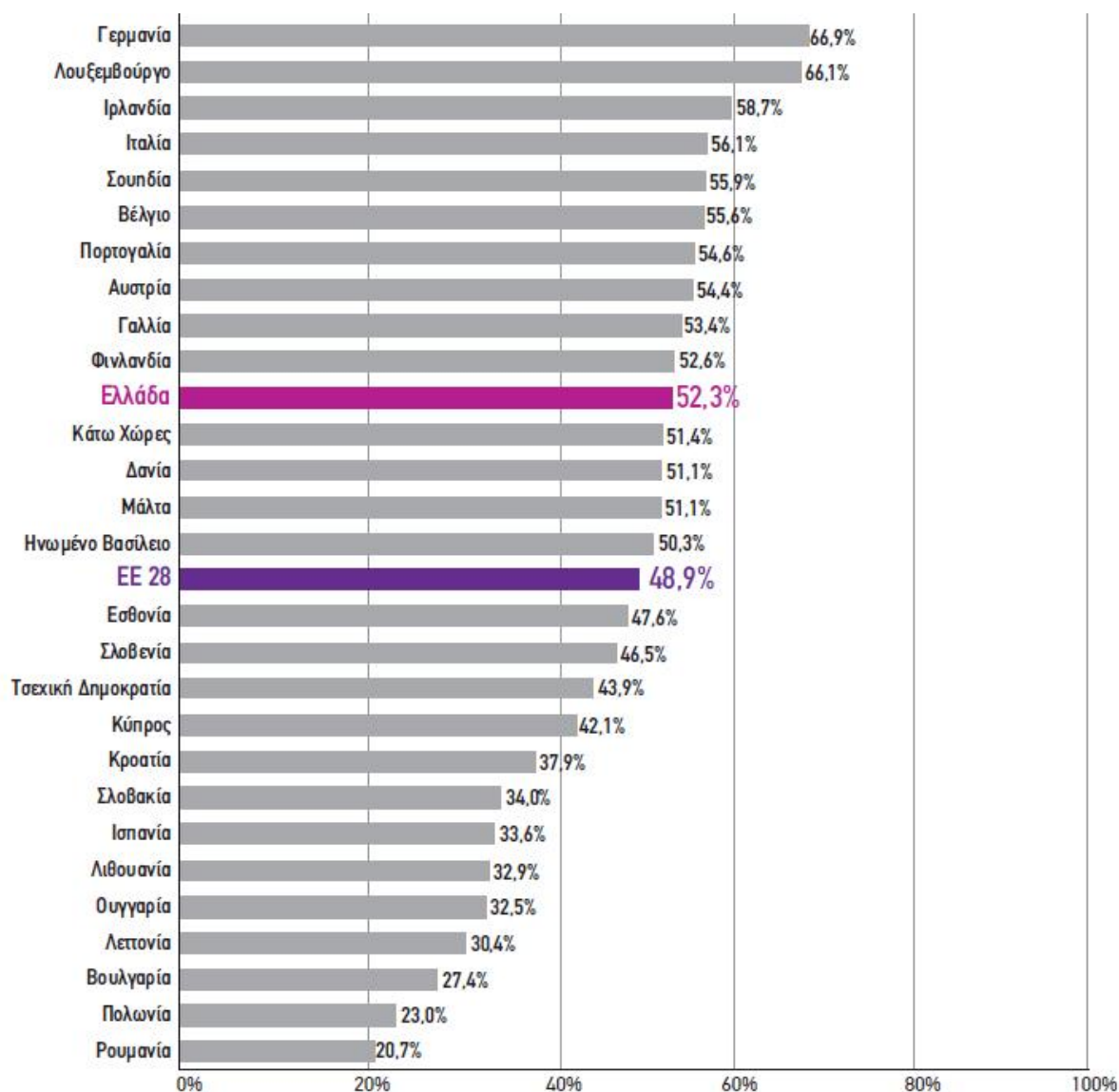


Πηγή: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2015

³⁹http://metrics.ekt.gr/sites/metrics/files/CIS_2010-2012_Greece_el.pdf.

Επιχειρήσεις 2010-2012, Ανάκτηση από: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης.

Διάγραμμα 2: Ποσοστό (%) καινοτόμων επιχειρήσεων στις χώρες μέλη της ΕΕ28, 2010-2012.

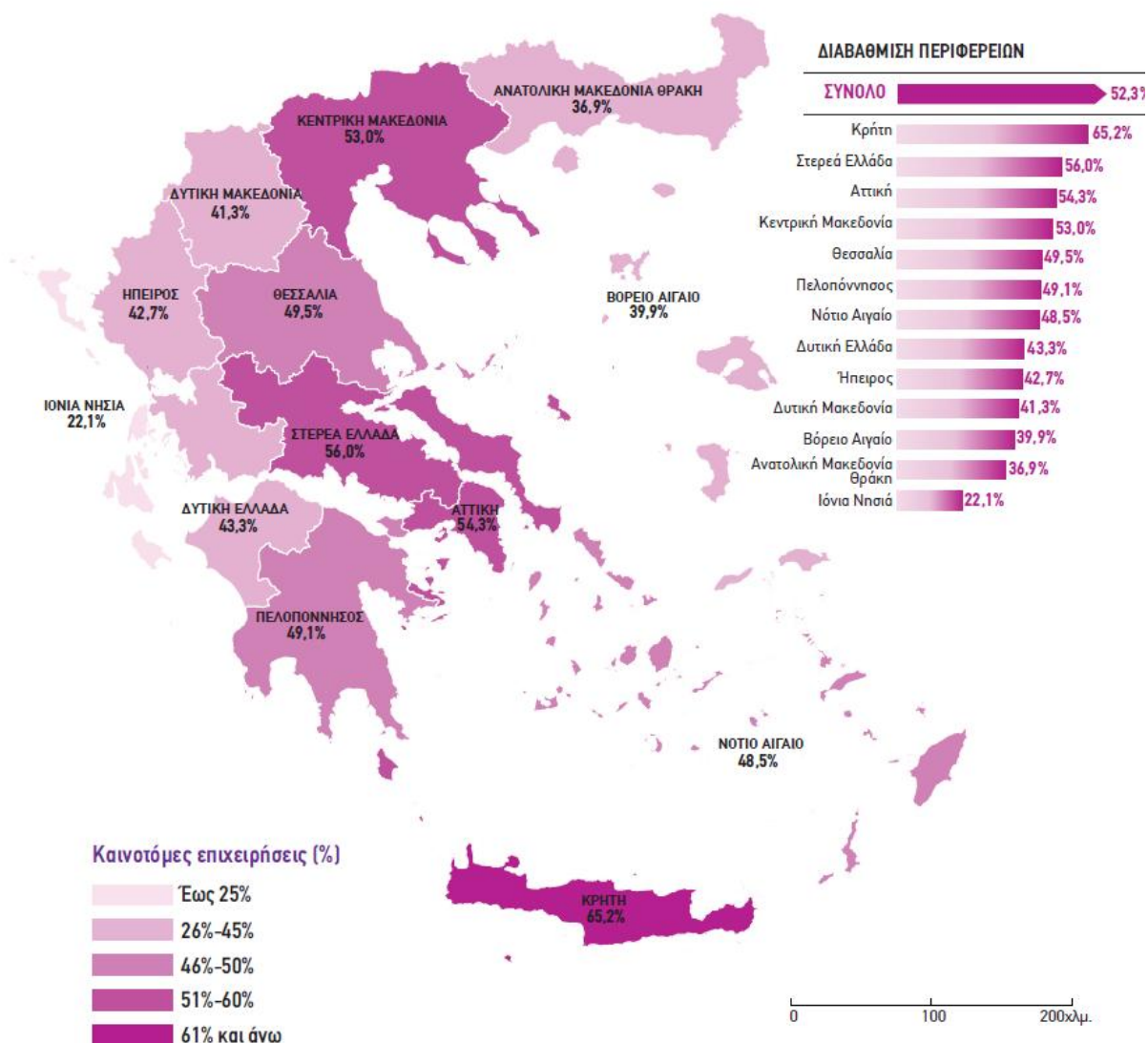


Πηγή: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2015

Στο επίπεδο των ελληνικών περιφερειών, το μεγαλύτερο ποσοστό καινοτόμων επιχειρήσεων καταγράφεται στην Περιφέρεια Κρήτης (65,2%). Ακολουθούν οι Περιφέρειες Στερεάς Ελλάδας, με ποσοστό καινοτόμων επιχειρήσεων 56%, η Περιφέρεια Αττικής με ποσοστό 54,3% και η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας με ποσοστό 53%.⁴⁰

⁴⁰http://metrics.ekt.gr/sites/metrics/files/CIS_2010-2012_Greece_el.pdf, *Η Καινοτομία στις Ελληνικές Επιχειρήσεις 2010-2012*, Ανάκτηση από: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης.

Χάρτης 1: Ποσοστό (%) καινοτόμων επιχειρήσεων ανά περιφέρεια, 2010-2012



Πηγή: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2015

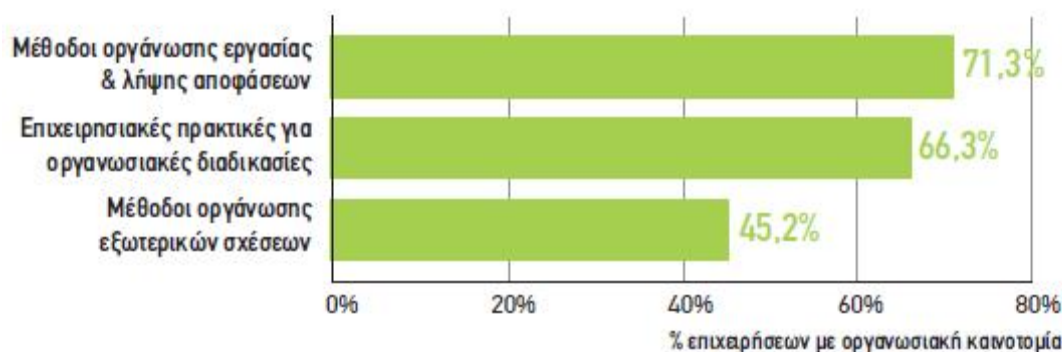
5.2. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2010-2012

Η οργανωσιακή καινοτομία αφορά στην εφαρμογή, για πρώτη φορά, από την επιχείρηση μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης οργανωσιακής μεθόδου σε τρεις επιμέρους τομείς: τις επιχειρησιακές πρακτικές για οργανωσιακές διαδικασίες (π.χ. διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, διαχείριση ποιότητας κ.λπ.), την οργάνωση της εργασίας και της λήψης αποφάσεων (π.χ. νέος καταμερισμός

αρμοδιοτήτων, ομαδική εργασία κ.λπ.) και τις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης (π.χ. υιοθέτηση εξωτερικών αναθέσεων για πρώτη φορά κ.λπ.). Είναι προφανές ότι μία επιχείρηση μπορεί να αναπτύσσει καινοτομίες σε περισσότερους από έναν από τους παραπάνω τομείς.

Η πλειονότητα (71,3%) των επιχειρήσεων με οργανωσιακή καινοτομία εφαρμόζει νέες μεθόδους οργάνωσης της εργασίας και λήψης αποφάσεων. Ακολουθούν, με ποσοστό 66,3%, αυτές που καινοτομούν στις επιχειρησιακές τους πρακτικές για οργανωσιακές διαδικασίες και τέλος, το 45,2% υλοποιούν νέες μεθόδους οργάνωσης των εξωτερικών σχέσεων.⁴¹

Διάγραμμα 3: Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με οργανωσιακή καινοτομία στις επιμέρους κατηγορίες, 2010-2012.



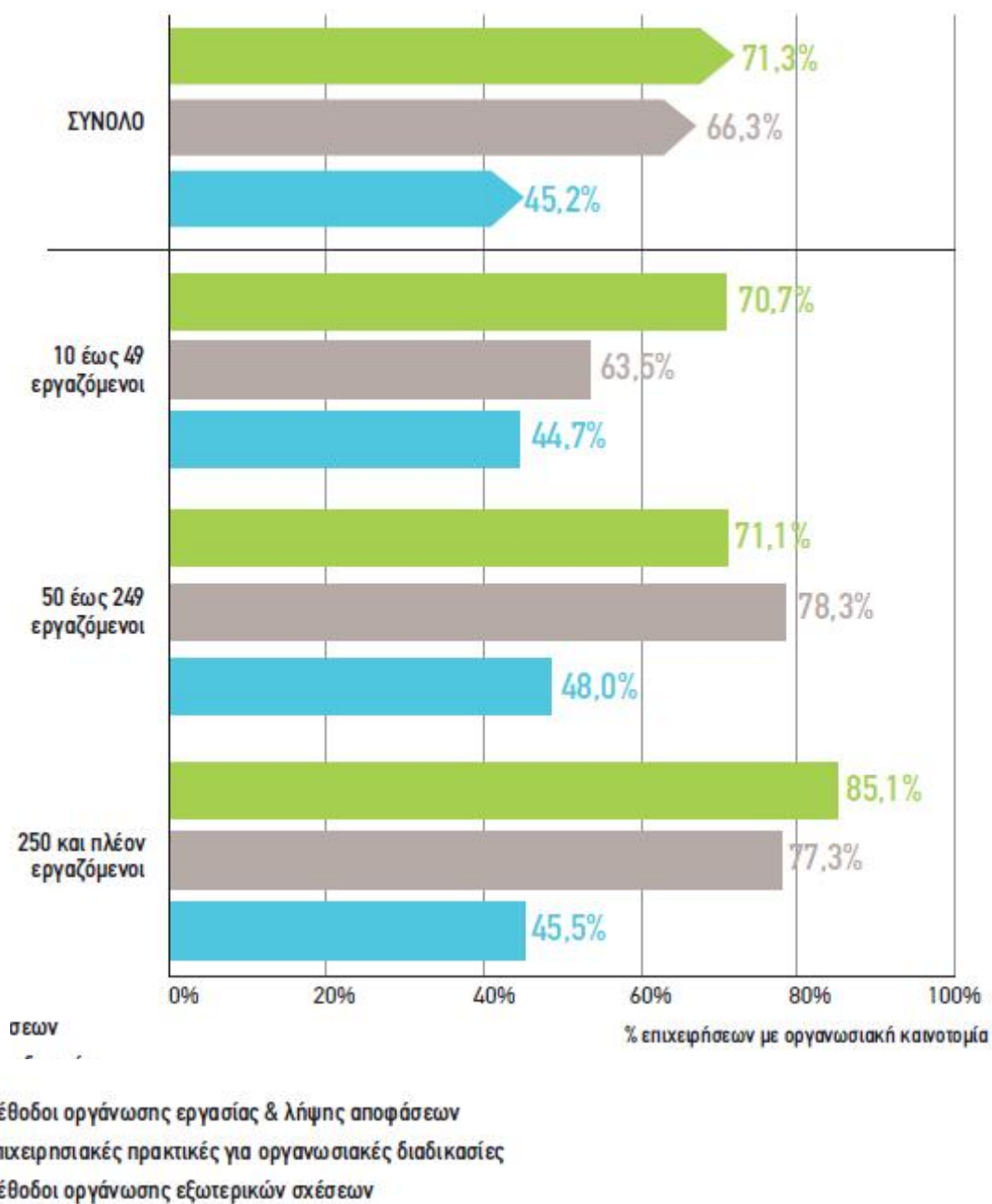
Πηγή: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2015

Οι τρεις αυτοί επιμέρους τομείς οργανωσιακής καινοτομίας διαφοροποιούνται με το μέγεθος της επιχείρησης. Οι μικρές επιχειρήσεις, με 10 έως 49 εργαζόμενους, που εισάγουν οργανωσιακή καινοτομία, καινοτομούν και στις τρεις μεθόδους με παρόμοια ποσοστά όπως το σύνολο των επιχειρήσεων. Ομοίως και οι μεγάλες επιχειρήσεις, με 250 και πλέον εργαζόμενους, όπου όμως τα ποσοστά καινοτομίας στις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας (85,1%) και στις επιχειρησιακές πρακτικές (77,3%) είναι εμφανώς υψηλότερα. Στις επιχειρήσεις με 50 έως 249 εργαζόμενους, η σειρά αντιστρέφεται καθώς το 78,3%, των επιχειρήσεων με οργανωσιακή καινοτομία εφαρμόζει καινοτομίες στις επιχειρησιακές πρακτικές για τις οργανωσιακές διαδικασίες, αλλά το ποσοστό των νέων μεθόδων οργάνωσης εργασίας & λήψης αποφάσεων παραμένει υψηλό (71,1%).⁴²

⁴¹http://metrics.ekt.gr/sites/metrics/files/CIS_2010-2012_Greece_el.pdf, Η Καινοτομία στις Ελληνικές Επιχειρήσεις 2010-2012, Ανάκτηση από: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης.

⁴²http://metrics.ekt.gr/sites/metrics/files/CIS_2010-2012_Greece_el.pdf, Η Καινοτομία στις Ελληνικές Επιχειρήσεις 2010-2012, Ανάκτηση από: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης.

Διάγραμμα 4: Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με οργανωσιακή καινοτομία στις επιμέρους κατηγορίες ανά μέγεθος επιχείρησης, βάσει του αριθμού εργαζομένων, 2010-2012.

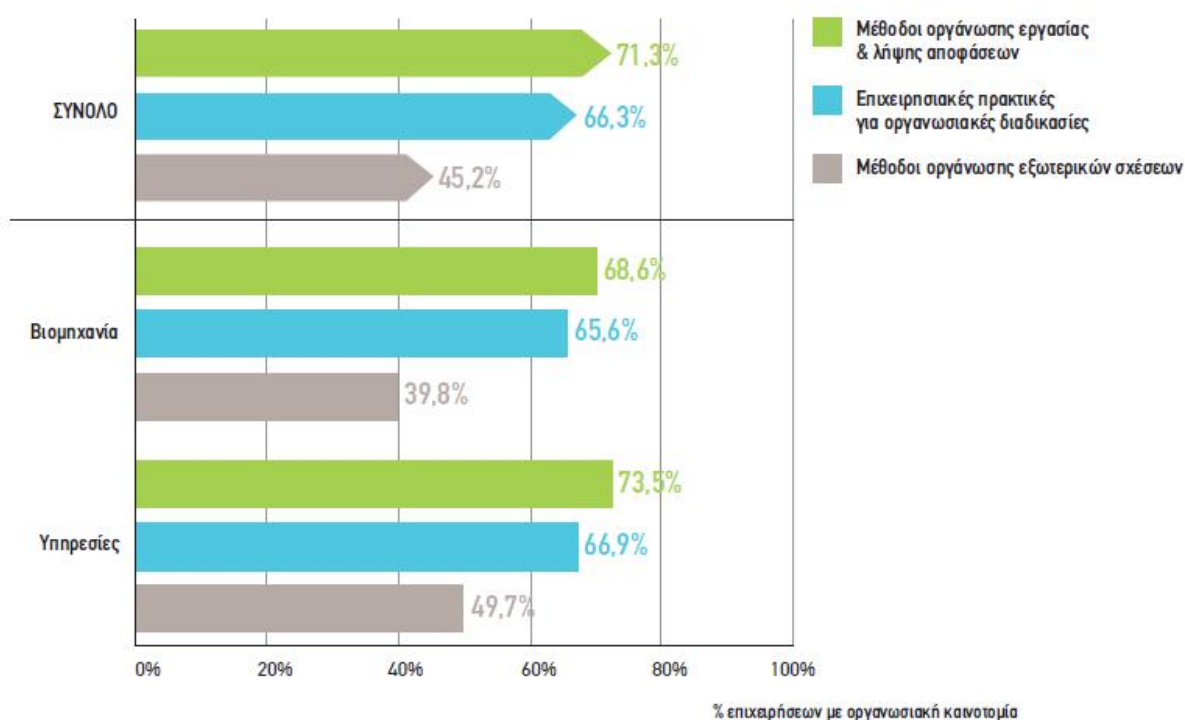


Πηγή: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2015

Σε κλαδικό επίπεδο, παρατηρείται μία μικρή μείωση στα ποσοστά των καινοτόμων μεθόδων οργάνωσης στον τομέα της Βιομηχανίας και στις τρεις κατηγορίες και μία παράλληλη αύξηση στις

καινοτόμες μεθόδους οργάνωσης στον τομέα των Υπηρεσιών σε σχέση με τα αντίστοιχα ποσοστά του συνόλου των επιχειρήσεων. Η διαφορά αυτή είναι πιο εμφανής στις μεθόδους οργάνωσης των εξωτερικών σχέσεων της επιχείρησης, όπου στον τομέα της Βιομηχανίας οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν νέες μεθόδους ως προς τις εξωτερικές τους σχέσεις με τρίτους φορείς σε ποσοστό 39,8% ενώ το αντίστοιχο ποσοστό επιχειρήσεων στον τομέα των Υπηρεσιών φτάνει το 49,7%.⁴³

Διάγραμμα 5: Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με οργανωσιακή καινοτομία στις επιμέρους κατηγορίες ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας, 2010-2012.



Πηγή: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2015

⁴³http://metrics.ekt.gr/sites/metrics/files/CIS_2010-2012_Greece_el.pdf, *Επιχειρήσεις 2010-2012*, Ανάκτηση από: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης.

5.3. ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι καινοτομικές επιδόσεις της Ελλάδας υπολείπονται των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης λόγω ενός πλήθους εξωεπιχειρησιακών και ενδοεπιχειρησιακών παραγόντων.

Τα εμπόδια που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι το ασταθές θεσμικό πλαίσιο, τα υψηλά γραφειοκρατικά κόστη, η αναποτελεσματική στόχευση των δαπανών σε έρευνα και τεχνολογία, η ελλιπής ενημέρωση για χρηματοδοτικές πηγές και η έλλειψη κουλτούρας καινοτόμου επιχειρηματικότητας.⁴⁴

- ▼ **Ασταθές θεσμικό πλαίσιο:** Το ασταθές θεσμικό πλαίσιο δυσχεραίνει την επιχειρηματική δραστηριότητα και το σχεδιασμό μακροχρόνιων στρατηγικών από τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
- ▼ **Υψηλά γραφειοκρατικά κόστη:** Οι χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για πολλούς επιχειρηματίες να αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους (οτιδήποτε νέο χρειάζεται μία μεγάλη σειρά αδειών, πιστοποιητικών, κ.λπ. που αυξάνει σημαντικά το απαιτούμενο κόστος και προσπάθεια).
- ▼ **Αναποτελεσματική στόχευση των δαπανών σε έρευνα και τεχνολογία:** Οι προσπάθειες της χώρας να αναπτύξει την έρευνα και τεχνολογία θα πρέπει να στραφούν και στη βελτίωση της κατανομής των δαπανών
- ▼ **Ελλιπής ενημέρωση για χρηματοδοτικές πηγές:** Πολλές ΜΜΕ δε γνωρίζουν τις χρηματοδοτικές πηγές (π.χ. επιδοτήσεις) από τις οποίες μπορούν να αντλήσουν κεφάλαιο για να χρηματοδοτήσουν τις καινοτομικές τους προσπάθειες.
- ▼ **Έλλειψη κουλτούρας καινοτόμου επιχειρηματικότητας:** Οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο φόβο που έχουν οι ΜΜΕ για την καινοτομία, καθώς την έχουν συνδέσει με τις μεγάλες επιχειρήσεις, υψηλό ρίσκο και ριζικές μορφές καινοτομίας.
- ▼ Τα εμπόδια που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των ελληνικών επιχειρήσεων είναι η παραδοσιακή δομή και το μικρό μέγεθος, η εσωστρέφεια και ο φόβος για την αποτυχία.
- ▼ **Παραδοσιακή δομή και το μικρό μέγεθος:** Το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων και ο οικογενειακός τους χαρακτήρας οδηγεί στη συγκέντρωση των περισσότερων διαδικασιών

⁴⁴ Χαραλαμπίδης, Ι., (2014), *Ο Ρόλος της Καινοτομίας στην Σύγχρονη Επιχείρηση – Διδακτικές Σημειώσεις*, Σάμος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

σε λίγα (ή ακόμη και ένα) άτομα περιορίζοντας την ομαδική δημιουργικότητα που αποτελεί παράγοντα ενισχυτικό της καινοτομίας.

- ▼ **Εσωστρέφεια:** Η εσωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων τις αποτρέπει από συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις και πανεπιστήμια/ερευνητικά κέντρα, περιορίζοντας την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και πρακτικών.
- ▼ **Φόβος αποτυχίας:** Οι ΜΜΕ διατηρούν μία αρνητική στάση απέναντι στο επιχειρηματικό ρίσκο, λόγω των περιορισμένων οικονομικών πόρων που διαθέτουν.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΟΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε.

6.1. ΙΣΤΟΡΙΑ

Η ιστορία της ΟΛΥΜΠΟΣ ξεκινά από το 1965, τότε που στις πρώτες της εγκαταστάσεις, στη Λάρισα, άρχισε να συγκεντρώνετε γάλα από κτηνοτρόφους της περιοχής για να κατασκευάζονται τα αυθεντικά, παραδοσιακά, τοπικά προϊόντα της εταιρείας.⁴⁵

Το 1998, ήταν που πραγματοποιήθηκε η μεταφορά της εταιρείας από το κέντρο της Λάρισας στις σημερινές της εγκαταστάσεις, στη Γυρτώνη Λάρισας, διατηρώντας πάντα τη συνεργασία με τους κτηνοτρόφους της περιοχής και εστιάζοντας στο υψηλό επίπεδο των συνθηκών διατροφής και διαβίωσης των αγελάδων, τα οποία αποτελούν τη βασικότερη εγγύηση για ένα γάλα άριστο, με πλούσια γεύση, κατάλληλο για όλη την οικογένεια.

Μέχρι το 2000 δραστηριοποιούταν τοπικά στην περιοχή της Θεσσαλίας, με μεγαλύτερη διανομή στην τοπική αγορά της Λάρισας. Η επόμενη χρονιά, το 2001, είναι η χρονιά που άρχισε να διαθέτει τα προϊόντα της σε όλη την Ελλάδα. Αυτό θα σηματοδοτηθεί από μια πρωτοποριακή για την εποχή κίνηση, αφού πρώτοι στην Ελλάδα, διέθεσε το Φρέσκο Επιλεγμένο Γάλα ΟΛΥΜΠΟΣ σε διάφανη φιάλη.

Όσο ξεχωριστή ήταν αυτή η επιλογή, άλλο τόσο και ακόμα πιο ξεχωριστό ήταν το Φρέσκο Επιλεγμένο Γάλα ΟΛΥΜΠΟΣ, χάρη στις προδιαγραφές της Α' ύλης, που ήταν και είναι, τουλάχιστον, 50% πιο αυστηρές από τα όρια της ευρωπαϊκής νομοθεσίας, αλλά και το γεγονός του ότι η συλλογή του γίνεται από κτηνοτροφικές μονάδες σε μικρές αποστάσεις από τις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Η κορυφαία ποιότητα της Α' ύλης, του γάλακτος, ήταν ένα από τα συστατικά της πρωτοφανούς επιτυχίας της ΟΛΥΜΠΟΣ.

Η εμπειρία τριών γενιών γαλακτοπαραγωγών κουβαλώντας τις μνήμες του οικογενειακού τυροκομείου στο υπόγειο του πατρικού σπιτιού και τις συμβουλές του πατέρα που πάντα έλεγε <<πως αν δεν έχεις καλό γάλα δεν πρόκειται να φτιάξεις καλό τυρί>>, η πιστή προσήλωση στα πιστεύω και τις αξίες του αυθεντικού, παραδοσιακού τρόπου ζωής και παραγωγής των προϊόντων, αλλά και η ειλικρίνεια που χαρακτηρίζει την ΟΛΥΜΠΟΣ,

⁴⁵ <http://olympos.gr/etaireia/istoria/>, Εταιρεία, Ανάκτηση από: Olympos.

βοήθησε να χτιστεί σχέση εμπιστοσύνης και αμεσότητας με τον καταναλωτή που μέχρι σήμερα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της εταιρείας.

Την δεκαετία του 2000-2010 με πανελλήνια πλέον δραστηριότητα και με συνεχή επέκταση της γκάμας των προϊόντων της, ξεκινάει και τις εξαγωγές σε όλο και περισσότερες χώρες. Έτσι σήμερα δίνει τη δυνατότητα σε ανθρώπους από 34 χώρες να απολαύσουν τα προϊόντα της και να ευεργετηθούν από τις αξίες της ελληνικής μεσογειακής διατροφής και των αυθεντικών ελληνικών προϊόντων.

Παράλληλα, δίνει την ευκαιρία σε χιλιάδες Έλληνες να εργαστούν, συμβάλλει με τις εξαγωγές της στην ελληνική οικονομία και επενδύει συνεχώς, έχοντας έτσι μερίδιο στην προσπάθεια της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας.

6.2. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η ΟΛΥΜΠΟΣ από την αρχή της δημιουργίας της είχε την κλασσική οργανωσιακή δομή που ακολουθούν οι περισσότερες επιχειρήσεις, με κυριότερο όργανο αποφάσεων τη Γενική Διεύθυνση. Λόγω του ότι η εταιρία αποτελεί μια οικογενειακή επιχείρηση οι αποφάσεις της προέρχονταν αποκλειστικά από τη Γενική Διεύθυνση, η οποία αποτελείται από μέλη της οικογένειας των ιδρυτών της εταιρίας. Οι αποφάσεις της Γενικής Διεύθυνσης μεταφέρονταν στις διευθύνσεις των επιμέρους τμημάτων. Επομένως, η εταιρεία λειτουργούσε με τον σχηματισμό μιας αυστηρά ιεραρχικής δομής τόσο στην οργάνωση, όσο και στη λήψη των αποφάσεων.

Προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ανταγωνισμού και της αγοράς προχώρησε σε μια καινοτόμο μορφή οργάνωσης, δημιουργώντας τέσσερις τομείς οι οποίοι αντικατέστησαν τη Γενική Διεύθυνση και όλο το φάσμα των λειτουργιών της. Σήμερα η εταιρική δομή της απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα 6: Οργανόγραμμα ΟΛΥΜΠΙΟΣ Α.Ε.



Όπως διαπιστώνουμε, σήμερα η εταιρική δομή της ΟΛΥΜΠΙΟΣ σχετίζεται με τις λειτουργίες των συστατικών της τμημάτων, ενώ η οριζόντια διάστασή τους διευκολύνει τη συλλογικότητα στη λήψη των αποφάσεων με τη συμμετοχή των ανώτερων στελεχών όλων των τομέων της εταιρείας. Σημαντικό βήμα στη χάραξη και υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρείας αποτελεί το Συμβούλιο Στρατηγικού Σχεδιασμού στο οποίο συμμετέχουν η Διοίκηση και οι τομεάρχες με κύριο έργο να αποφασίζουν για τον καθορισμό και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας.

Το εργοστάσιο αποτελείται από επτά βασικές ενότητες:⁴⁶

1. Παραγωγή

- Τμήμα Παραλαβής Γάλακτος Τμήμα Εμφιάλωσης Γάλακτος
- Τμήμα Παραγωγής και συσκευασίας γιαουρτιών ευρωπαϊκού τύπου
- Τμήμα Παραγωγής και συσκευασίας γιαουρτιών παραδοσιακού τύπου
- Τμήμα Παραγωγής λευκών τυριών
- Τμήμα Παραγωγής κίτρινων τυριών
- Τμήμα Παραγωγής τετηγμένων τυριών
- Τμήμα Παραγωγής τυριών τυρογάλακτος
- Τμήμα συσκευασίας τυροκομικών προϊόντων

⁴⁶<http://digilib.teiemi.gr/jspui/bitstream/123456789/181/1/022009289.pdf>, *Ο ρόλος της Καινοτομίας και του Management Αλλαγών στις Επιχειρήσεις – Πτυχιακή Εργασία*, Ανάκτηση από: Τεχνολογικό Ίδρυμα Καβάλας.

- Τμήμα συμπύκνωσης τυρογάλακτος

2. Τεχνικές Υπηρεσίες

- Τμήμα συντήρησης Τμήμα κατασκευών Τμήμα ηλεκτρολόγων
- Τμήμα ηλεκτρονικών
- Τμήμα ψυκτικών
- Τμήμα αποθήκης ανταλλακτικών

3. Αποθηκευτικοί χώροι

4. Ψυκτικοί χώροι

5. Χώρος ΟΡ Βυτίων

6. Συνεργείο- βαφείο- πλυντήριο αυτοκινήτων

7. Βιολογικός καθαρισμό

6.3. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η οργάνωση των τμημάτων της εταιρείας καθώς και η στρατηγική της βασίζεται στη καθιέρωση ιδεών και αξιών που κατευθύνει τις αποφάσεις σχετικά με τις δράσεις της εταιρείας. Οι αξίες αυτές αφορούν τόσο το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, τους συνεργάτες της όσο και τους καταναλωτές, με την ανάπτυξη ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Για την υλοποίηση της στρατηγικής της, η εταιρεία ακολούθησε τις παρακάτω τακτικές, οι οποίες πιστεύει ότι διασφαλίζει τον σκοπό της, που είναι η διεξόδυση στην αγορά σε εθνικό και διεθνή επίπεδο και η δημιουργία καινοτόμων και ποιοτικών προϊόντων:⁴⁷

▼ Διεύρυνση της παρουσίας της ΟΛΥΜΠΙΟΣ σε εθνικό επίπεδο: Στο πλαίσιο του στρατηγικού ανασχεδιασμού της εταιρείας και με στόχο την απόκτηση μεγαλύτερων μεριδίων στην εγχώρια αγορά, η εταιρεία μετακόμισε στη Γυρτώνη Λάρισας. Παράλληλα δημιουργήθηκε μια νέα διεύθυνση, αυτή της επιχειρηματικής ανάπτυξης και επικοινωνίας, η οποία αποτελεί εφαλτήριο συνεργασιών με άλλες εταιρείες αλλά και εστία προτάσεων για την επιχειρηματική ανάπτυξη της ΟΛΥΜΠΙΟΣ. Στο πλαίσιο των αναδιοργανώσεων αυτών η εταιρεία πέτυχε τη διεξόδυση σε τοπικές αγορές σε όλη την Ελλάδα μέσω συμφωνιών και εξαγορών μικρότερων εταιρειών του κλάδου.

⁴⁷<http://digilib.teiimt.gr/jspui/bitstream/123456789/181/1/022009289.pdf>, *Ο ρόλος της Καινοτομίας και του Management Αλλαγών στις Επιχειρήσεις – Πτυχιακή Εργασία*, Ανάκτηση από: Τεχνολογικό Ίδρυμα Καβάλας.

- ▼ Έμφαση στην καινοτομία και την ποιότητα των προϊόντων: Η ΟΛΥΜΠΟΣ δημιουργεί προϊόντα τα οποία να είναι μεν ανταγωνιστικά και καινοτόμα, αλλά ανταποκρίνονται και στις νέες ανάγκες και απαιτήσεις των καταναλωτών. Ανέπτυξε επίσης και καινοτόμα προϊόντα, όπως το γιαουρτάκι μεσογειακό που συνδυάζει τη μεσογειακή διατροφή του ελαιόλαδου με την παράδοση των γαλακτοκομικών προϊόντων, και έχει πάρει πολλές τιμητικές διακρίσεις για αυτό σε διεθνείς εκθέσεις. Η ΟΛΥΜΠΟΣ παράγει μια πληθώρα προϊόντων που απευθύνονται σε διάφορες ομάδες καταναλωτών, από τα προϊόντα διαίτης ως τα παιδικά γιαούρτια, ώστε να καλύπτουν τις καθημερινές ανάγκες μιας οικογένειας επιτυγχάνοντας έτσι μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά.
- ▼ Προσαρμογή σε οικονομικές και νομοθετικές μεταβολές: Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τις στρατηγικές αποφάσεις της εταιρείας. Αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με τον ανταγωνισμό σε σχέση με την είσοδο καινούριων εταιρειών στην αγορά, την αλλαγή της εμπορικής πολιτικής των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου, το άνοιγμα των συνόρων νέων αγορών στην ανατολική Ευρώπη, καθώς και τη νομοθεσία που οριοθετεί τον τρόπο και τον τόπο παρασκευής των γαλακτοκομικών προϊόντων. Ορισμένα παραδείγματα προσαρμογής της στρατηγικής της ΟΛΥΜΠΟΣ στις νέες μεταβολές αναφέρονται παρακάτω:
 1. Η κατοχύρωση της Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (Π.Ο.Π.) για τη φέτα, όπου με δικαστική απόφαση η ονομασία φέτα θεωρείται Ελληνική, με συνέπεια να δώσει νέα ώθηση της ελληνικής φέτας στη διεθνή αγορά.
 2. Η επιθετική πολιτική των ανταγωνιστικών εταιρειών του κλάδου, οδήγησε την ΟΛΥΜΠΟΣ, στη δημιουργία και επέκταση νέων προϊόντων όπως οι χυμοί, η παραγωγή βιολογικού γάλακτος, η σειρά προϊόντων χωρίς χοληστερίνη, τα γλυκά επιδόρπια, κλπ.

6.4. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Σύμφωνα με την εταιρεία, η κουλτούρα της βασίζεται σε αξίες που διέπουν και το εσωτερικό της οργάνωσης της. Σέβεται τον κάθε άνθρωπο ξεχωριστά, για αυτό και επενδύει

στη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων της και φροντίζει για ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.⁴⁸

- ▼ Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού: Η επαγγελματική και προσωπική εκπαίδευση κάθε εργαζόμενου αποτελεί βασικό μέλημα για την εταιρεία. Για αυτό και η ΟΛΥΜΠΙΟΣ στηρίζει την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών της με επιδότηση προπτυχιακών και μεταπτυχιακών πανεπιστημιακών σπουδών καθώς και με εκμάθηση ξένων γλωσσών και προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών. Αναπροσαρμόζει τις λύσεις που προσφέρει στον τομέα της ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού αξιολογώντας τα εκπαιδευτικά προγράμματα μετά την ολοκλήρωσή τους. Από πολλούς εκπαιδευτικούς φορείς γίνεται η εκπαίδευση των στελεχών για την διαχείριση της αλλαγής και η παρακολούθησή της γίνεται από όλους. Αυτό όμως που παίζει σημαντικό ρόλο στην εναρμόνιση του προσωπικού στις αλλαγές είναι η σωστή και μεθοδευμένη επικοινωνία.
- ▼ Ηγεσία και επικοινωνία με το προσωπικό: Τα μεσαία και ανώτερα στελέχη της εταιρείας καθημερινά επικοινωνούν μεταξύ τους για τις εργασίες και τα ζητήματα που προκύπτουν είτε εκτάκτως με προσωπικές συναντήσεις, είτε κατόπιν συνεννοήσεως σε συνελεύσεις. Εφόσον συναντηθούν και παρθούν κάποιες αποφάσεις τότε ενημερώνουν και το υφιστάμενο προσωπικό είτε με απευθείας επικοινωνία είτε με ανακοίνωση.
- ▼ Κοινωνικό προφίλ και εργαζόμενοι: Η ΟΛΥΜΠΙΟΣ παρέχει στους εργαζόμενους πλήρη ιδιωτική ασφάλιση, αναγνώριση και επιβράβευση της παραγωγικότητάς τους με bonus, ποιοτικές και ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Στην οικογένεια της εταιρείας ανήκουν και οι οικογένειες των εργαζομένων για αυτό και η εταιρεία βρίσκεται πάντα δίπλα σε κάθε εργαζόμενο με κατανόηση και ειλικρίνεια. Κάθε χρόνο επιβραβεύει τα παιδιά των εργαζομένων που εισάγονται σε σχολές της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, στηρίζει με επιδότηση τις οικογένειες που αποκτούν τρίτο παιδί και διοργανώνει Χριστουγεννιάτικες εκδηλώσεις για την ψυχαγωγία των παιδιών προσφέροντας δώρα. Η εταιρεία κατέχει σημαντική θέση και επιρροή στην τοπική κοινωνία μια που η πλειοψηφία των εργαζομένων προέρχεται από τη γύρω περιοχή, ενώ δίνει μεγάλη σημασία στην ενίσχυση των τοπικών δραστηριοτήτων και στη συνεργασία της με τις τοπικές αρχές. Με ιδιαίτερο

⁴⁸<http://digilib.teiemt.gr/jspui/bitstream/123456789/181/1/022009289.pdf>, *Ο ρόλος της Καινοτομίας και του Management Αλλαγών στις Επιχειρήσεις – Πτυχιακή Εργασία*, Ανάκτηση από: Τεχνολογικό Ίδρυμα Καβάλας.

ενδιαφέρον συμμετέχει σε ενέργειες που προάγουν την εκπαίδευση, την τέχνη, τις επιστήμες, τον αθλητισμό και τον πολιτισμό. Παράλληλα, επιλέγει να στηρίζει ιδρύματα και φορείς που προσφέρουν σημαντικό κοινωνικό ή επιστημονικό έργο. Είναι σταθεροί χορηγοί γαλακτοκομικών προϊόντων σε φορείς, όπως η Τράπεζα Τροφίμων, το "Χαμόγελο του Παιδιού", τα Παιδικά Χωριά SOS, ορφανοτροφεία κ.ά. Στο πλαίσιο της εθελοντικής δράσης των εργαζομένων της εταιρείας λειτουργεί εδώ και πολλά χρόνια Τράπεζα Αίματος με εθελοντική αιμοδοσία των εργαζομένων της ΟΛΥΜΠΟΣ σε τακτά χρονικά διαστήματα. Επιπλέον, η εταιρεία έχει ευαισθητοποιηθεί από πολύ νωρίς σε θέματα που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος και επενδύει δυναμικά προς αυτή την κατεύθυνση.

6.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρουσίαση και ανάλυση της περίπτωσης της ΟΛΥΜΠΟΣ αναδεικνύουν ορισμένους παράγοντες, που έπαιξαν σημαντικό ρόλο τόσο στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της εταιρείας, όσο και στην παγίωση των αλλαγών που αποφασίστηκαν. Συνοπτικά οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

- ▼ Η ΟΛΥΜΠΟΣ αναθεώρησε την οργανωσιακή της δομή με κύριο στόχο την αντιμετώπιση των νέων τάσεων της αγοράς και του ανταγωνισμού στον κλάδο των γαλακτοκομικών. Η επέκταση και μεταφορά της στη Γυρτώνη Λάρισας επέβαλε την αναδιοργάνωση της δομής της και την απόφαση για συλλογική λήψη αποφάσεων σχετικά με την υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρείας. Κύριοι στόχοι των αλλαγών που αποφασίστηκαν ήταν η επέκταση της εμπορικής δραστηριότητας σε όλη την ελληνική επικράτεια και της ανάπτυξης συνεργασιών με ελληνικές μικρότερες εταιρείες, αλλά και εταιρείες του εξωτερικού. Σημαντική και η δημιουργία τμημάτων όπως η Διεύθυνση Επιχειρηματικής Ανάπτυξης και Επικοινωνίας με κύριο έργο την έρευνα της αγοράς για την εισαγωγή και διαμόρφωση καινοτομιών και συνεργασιών.
- ▼ Η ΟΛΥΜΠΟΣ έδωσε μεγάλη σημασία στη δημιουργία ομάδας φορέα αλλαγής με αποτέλεσμα να υπάρξει μια σταθερή μορφή υποστήριξης στις προσπάθειες υλοποίησης και παγίωσης της στρατηγικής της. Τα στελέχη, τα οποία είναι οι φορείς παγίωσης και καθιέρωσης των αλλαγών της εταιρείας, αποτελούνται από τους τομάρχες και των τριών

τμημάτων της εταιρείας. Το αποτέλεσμα είναι τα ανώτερα στελέχη να καταφέρουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά έχοντας συνεχή γνώση των δεδομένων που σχετίζονται τόσο με το εσωτερικό της εταιρείας, όσο με την ευρύτερες εξελίξεις του κλάδου και των ανταγωνιστών της. Η συνεργασία των μελών ευνοεί την εφαρμογή των αποφάσεων της Διοίκησης και τη διαχείριση εσωτερικών προβλημάτων, ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο την προσπάθεια υιοθέτησης των αποφάσεων της.

- ▼ Σημαντικοί επίσης είναι οι χειρισμοί της εταιρείας ως προς τα προσωπικό και τους εργαζόμενους. Τα μεσαία στελέχη ενθαρρύνονται σε συχνή επικοινωνία με την ανώτερη διοίκηση και τον υπεύθυνο των τομέων, τόσο με προσωπική επαφή όσο και με συχνές συναντήσεις. Παράλληλα, η συνεργασία με το σωματείο εργαζομένων συμβάλλει στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με αποτέλεσμα να προωθούνται οι αλλαγές με περισσότερο ήπιο και συναινετικό πνεύμα. Η ενίσχυση και του κοινωνικού προφίλ της εταιρείας για τις οικογένειες των εργαζομένων ενισχύει και το ανθρώπινο προφίλ της διοίκησης.
- ▼ Στην περίπτωση της ΟΛΥΜΠΟΣ, οι εξωτερικοί σύμβουλοι χρησιμοποιήθηκαν κυρίως για την προετοιμασία ορισμένων ανώτατων και μεσαίων στελεχών. Η όλη προσπάθεια αποτελεί ευθύνη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στις εγκαταστάσεις της εταιρείας υπάρχουν ειδικοί χώροι για την εκπαίδευση του προσωπικού με ειδικά σεμινάρια.
- ▼ Κατά τη διάρκεια ορισμένων αλλαγών που επηρεάζει το σύνολο των εργαζομένων, αναπτύχθηκε θετικό κλίμα, κυρίως με τον ανοικτό τρόπο επικοινωνίας των εργαζομένων με τα μεσαία στελέχη της επιχείρησης. Συνήθως σε περιπτώσεις κρίσης ή αλλαγών, η επικοινωνία θεωρείται ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος λύσης των προβλημάτων. Σε περιόδους όμως σημαντικών αλλαγών που επηρεάζουν την επικράτηση της εταιρείας στην αγορά ή την εφαρμογή νομοθεσιών, τότε οι αποφάσεις επιβάλλονται.

Η ΟΛΥΜΠΟΣ, αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες γαλακτοβιομηχανίες της Ελλάδας. Ο κύριος στόχος της εταιρείας αποτελεί η επικράτηση και η απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά. Επίσης προέρχεται από μια οικογενειακή επιχείρηση και οι αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου και των μετόχων αποτελούν πρώτη προτεραιότητα. Παρόλο το προφίλ της εταιρείας παρουσιάζεται σύγχρονο και καινοτόμο, η διερεύνηση του ρόλου των καινοτομιών θα ήταν πιο πλήρης με τη διερεύνηση και των στάσεων και των πεποιθήσεων

των στελεχών της, αλλά και των εργαζομένων της εταιρείας. Οι επιπτώσεις από την εισαγωγή καινοτομιών και αλλαγών σε μια εταιρεία αλλάζει και τις ζωές των εργαζομένων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η σημερινή οικονομία χαρακτηρίζεται όλο και περισσότερο από, υψηλό ανταγωνισμό, μείωση του χρόνου/κύκλου ζωής των περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών και αντικατάστασή τους με νέα προϊόντα και υπηρεσίες, από συχνές αλλαγές στις ανάγκες και τα γούστα των καταναλωτών, συνεχής ανάπτυξη και διάδοση νέων τεχνολογιών και συνεχής εμφάνιση νέων προμηθευτών σε διάφορες χώρες και νέων υλικών. Για αυτούς τους λόγους, η καινοτομία είναι ιδιαίτερα σημαντική στη σύγχρονη οικονομία.

Η καινοτομία αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της επιχειρηματικότητας και εφαρμόζεται σε όλα της τα επίπεδα. Η ανάπτυξη και η υλοποίηση μιας καινοτομικής ιδέας οδηγεί καταρχάς στη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές, στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και στην κατάκτηση μεγαλύτερων μεριδίων της αγοράς. Επιπρόσθετα, δημιουργεί αξία στο νέο προϊόν ή υπηρεσία, δημιουργεί νέα έσοδα, αυξάνει την παραγωγικότητα και βελτιώνει την προσαρμογή της επιχείρησης στην αγορά. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι για να είναι μία καινοτομική δραστηριότητα επιτυχημένη απαιτείται και η τήρηση μίας συντονισμένης και μεθοδευμένης διαδικασίας: αρχικά δημιουργία καινοτόμων ιδεών, στη συνέχεια, αξιολόγηση της δυνατότητας υλοποίησης και του κόστους εφαρμογής κάθε μίας, αλλά και των επιπρόσθετων εσόδων που θα αποφέρει, σχεδιασμός της υλοποίησης της καινοτομίας και στη συνέχεια, εφαρμογή της καινοτομίας.

Η ανάγκη για καινοτομία και επιχειρηματικότητα αποτελεί το κλειδί στον ορίζοντα του 21ου αιώνα που θα υποκινήσει ολόκληρο το κοινωνικό-οικονομικό στερέωμα. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να επιβιώσει σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό κόσμο, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, θα πρέπει να μπορεί να αντεπεξέλθει και να αναπροσαρμόζεται στις αλλεπάλληλες προκλήσεις. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι 'ανοιχτή' σε νέες ιδέες, διαδικασίες και μεθόδους οργάνωσης και να μπορεί να τις απορροφήσει δημιουργικά. Οι στρατηγικές και μέθοδοι καινοτομίας και επιχειρηματικότητας πρέπει να εφαρμόζονται σε κάθε σύγχρονη επιχείρηση.

Εξίσου σημαντικά είναι και τα εθνικά και περιφερειακά συστήματα καινοτομίας που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και εξέλιξη των 'καινοτόμων επιχειρήσεων'. Τέτοια προγράμματα απαιτούν κατάλληλες πολιτικές και δυναμικές που θα βοηθήσουν στην δημιουργία και εξέλιξη καινοτόμων προσπαθειών, στην διάχυση της γνώσης και της

τεχνολογίας και στην μεταφορά τους σε επιχειρηματικούς κύκλους που θα μπορούν να τις απορροφήσουν και να τις χρησιμοποιήσουν δημιουργικά.

- [E%B5%CF%83%CE%B1%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82.pdf](#), *Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις*, Ανάκτηση από: Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης Βορείου Αιγαίου – Χιώτικη Ένωση.
15. <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3102/906.pdf>, *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Ανάκτηση από: Ψηφιακή Βιβλιοθήκη – Επιχειρησιακό Πρόγραμμα <<Εκπαίδευσης και Δια Βίου Μάθησης>>.
 16. eclass.farm.teithe.gr/FARM104/document/.../9ο%20Οργάνωση.ppt, *Οργάνωση*, Ανάκτηση από: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης – Τμήμα Γεωργικών Εκμεταλλεύσεων.
 17. <http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=WrHkucGjhWE%3D&tabid=379&mid=836>, *Οργανωσιακή Δομή*, Ανάκτηση από: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.
 18. <http://olympos.gr/etaireia/istoria/>, *Εταιρεία*, Ανάκτηση από: Olympos.
 19. http://metrics.ekt.gr/sites/metrics/files/CIS_2010-2012_Greece_el.pdf, *Η Καινοτομία στις Ελληνικές Επιχειρήσεις 2010-2012*, Ανάκτηση από: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης.
 20. <http://digilib.teiemt.gr/jspui/bitstream/123456789/181/1/022009289.pdf>, *Ο ρόλος της Καινοτομίας και του Management Αλλαγών στις Επιχειρήσεις – Πτυχιακή Εργασία*, Ανάκτηση από: Τεχνολογικό Ίδρυμα Καβάλας.
 21. <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/stef/mhx/2011/KanasEmmanouil/attached-document-1308918401-706200-2628/kanas2011.pdf>, *Οργανωτική Αποτύπωση της Επιχείρησης – Βελτιωτικές Προτάσεις – Πτυχιακή Εργασία*, Ανάκτηση από: Τεχνολογικό Ίδρυμα Κρήτης.

