

Διαχείριση Καινοτομίας

ΞΑΝΘΟΠΟΥΛΟΥ ΣΤΥΛΙΑΝΗ, ΔΙΔΑΚΤΩΡ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ &
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

EMAIL: SXANTHOP@UOM.EDU.GR

ΜΑΡΤΙΟΣ 2023

The Project is co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF) and by national funds of the countries participating in the Cooperation Programme Interreg V-A “Greece-Bulgaria 2014-2020”

Εισαγωγή 1/2

«Όλα ξεκινούν με μία ιδέα»

- Η καινοτομία είναι η μετατροπή μίας νέας ιδέας σε κέρδος
- Είναι η διαδικασία μετατροπής μίας νέας ιδέας σε προϊόν που θα διατεθεί στην αγορά ή στην ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων διαδικασιών

Καινοτομία

=

Νέα ιδέα
ή εφεύρεση

+

Τεχνική ή μη
υλοποίηση

+

Εφαρμογή
ή οικονομική αξιοποίηση

- «Καινοτομία ή Θάνατος» (R.G. Cooper)

Εισαγωγή 2/2

- Η ικανότητα των επιχειρήσεων να εισάγουν στην αγορά νέα, **καινοτόμα (innovative)** προϊόντα **πριν από τους ανταγωνιστές τους**, αποτελεί ίσως το **μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** τους



- Αύξηση μεριδίου αγοράς
- Αύξηση κέρδους

Πολλές σχετικές έρευνες
έδειξαν ότι **οι επιχειρήσεις
που καινοτομούν συνεχώς
έχουν κατά μέσο όρο
διπλάσια κέρδη από τις
υπόλοιπες**

Ορισμός Καινοτομίας

- Η καινοτομία δεν αποτελεί απλώς τη γέννηση μιας νέας ιδέας για ένα νέο προϊόν ή διαδικασία, αλλά περιλαμβάνει όλα τα στάδια, από το σχεδιασμό και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς της ως την εφαρμογή αυτής της ιδέας στην πράξη
- Η εφαρμογή μιας καινοτομίας πραγματοποιείται **την πρώτη εμπορική συναλλαγή που αφορά ένα νέο ή βελτιωμένο εξάρτημα, προϊόν, διαδικασία ή σύστημα**
- Η εφεύρεση είναι μια ιδέα, ένα σχέδιο ή πρότυπο ενός βελτιωμένου ή νέου εξαρτήματος, που παρόλο που μπορεί να οδηγήσει σε ένα πιστοποιητικό ευρεσιτεχνίας, τις περισσότερες φορές, δεν έχει ως αποτέλεσμα κάποια εμπορική συναλλαγή

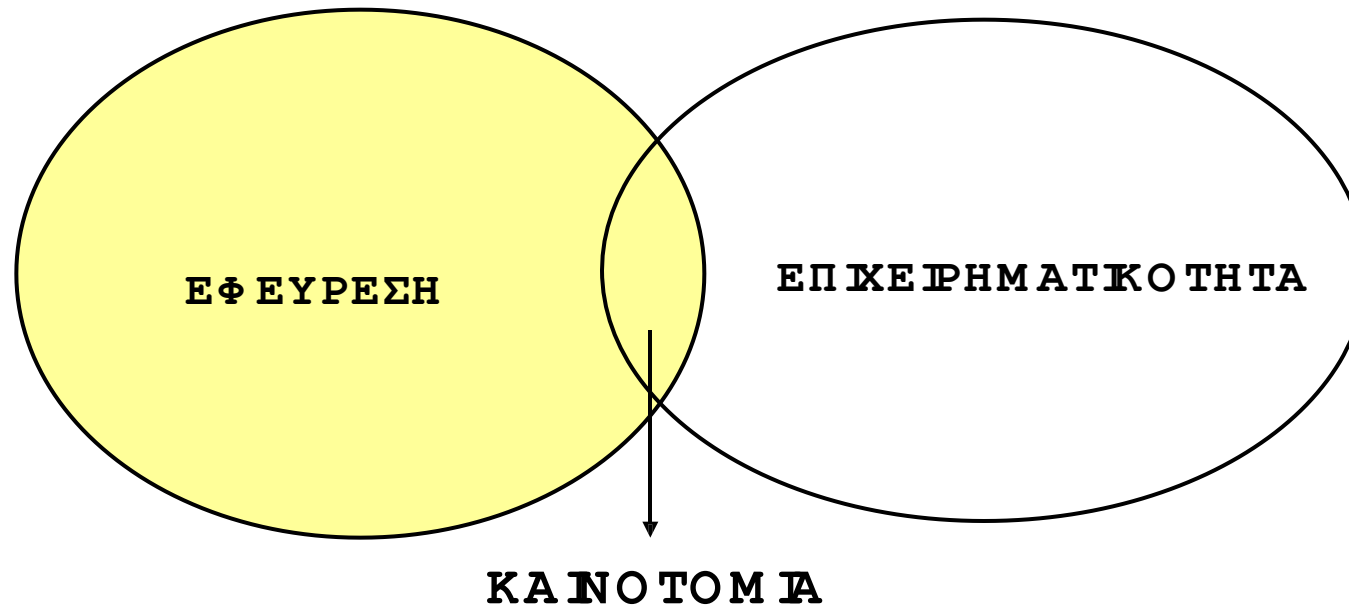
Εφ εύρεση

-
- Ο **Florida** θεωρεί την εφ εύρεση ως μια ανακάλυψη και την καινοτομία ως μια πραγμάτωση (Florida, 1990)
 - ο **Hindle** ορίζει την εφ εύρεση ως τη δημιουργική πηγή των νέων διαδικασιών και την πηγή που καθιστά εφικτή την καινοτομία (**Hindle, 1986**), η οποία έχει επιδραση σε κοινωνικές, οικονομικές και χρηματικές διαδικασίες. Έτσι ως εφ εύρεση ορίζεται η δημιουργική διαδικασία ή η εξέλιξη

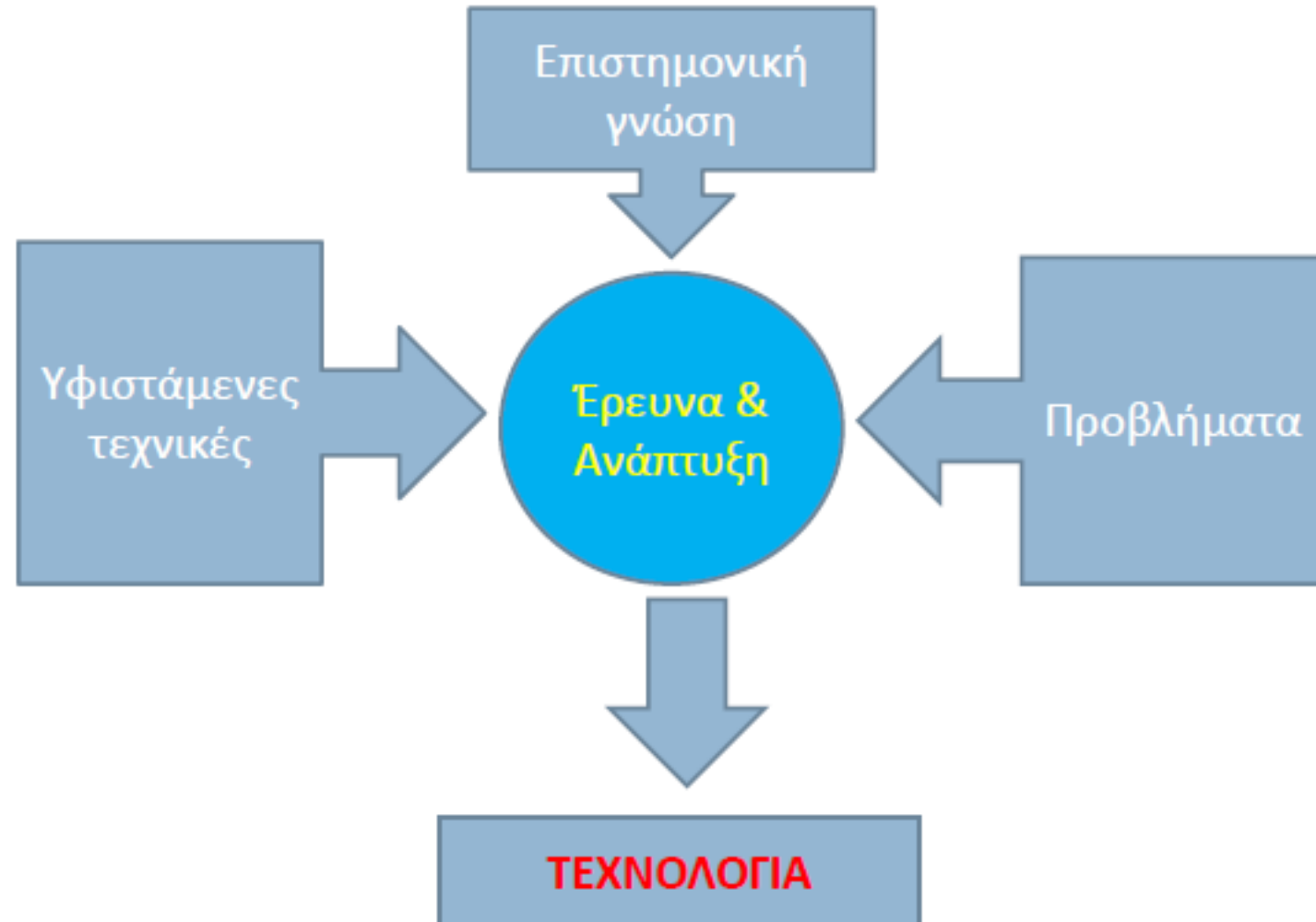
ΕΝΩ

- Καινοτομία είναι η πραγμάτωση και επιρροή αυτών των διαδικασιών-εξελίξεων στις κοινωνίες και τις αγορές.

Εφεύρεση και Καινοτομία



Τι είναι τεχνολογία



Δημιουργικότητα 1/2

- Ατομικό επίπεδο
 - η δημιουργικότητα μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα για «να σκεφτείς εκτός της πεπατημένης», να σκεφτείς παράπλευρα, να παρατηρήσεις, να συλλάβεις και να δημιουργήσεις ιδέες και πρότυπα τα οποία υπερέχουν ή παραγκωνίζουν υπάρχοντα στο χεϊράκι τρόπους σκέψης και αντίληψης.
- Το πρόβλημα με τη «δημιουργικότητα» είναι πως είναι ακαθόριστη
- Ο Αριστοτέλης για παράδειγμα εισηγήθηκε πως η έμπνευση εμφανίζεται με μορφή παραφροσύνης μέσω της οποίας ξεκινούν μεγάλες ιδέες ως αποτέλεσμα των σκέψεων ενός ατόμου οι οποίες εξελίσσονται μέσω μιας σειράς συνεργασιών (Dacey and Lennon, 1998, σελ. 17).
- Αυτή η άποψη που θεωρούσε το δημιουργικό άτομο ως παράφρων συνεχίστηκε και κατά τη διάρκεια του δέκατου ένατου αιώνα.
- Ο Freud πίστευε πως η δημιουργική ικανότητα αποτελεί ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας το οποίο έχει την τάση να καθορίζεται από τις εμπειρίες στα πέντε πρώτα χρόνια της ζωής (Dacey and Lennon, 1998, σελ. 36).

Δημιουργικότητα 2/2

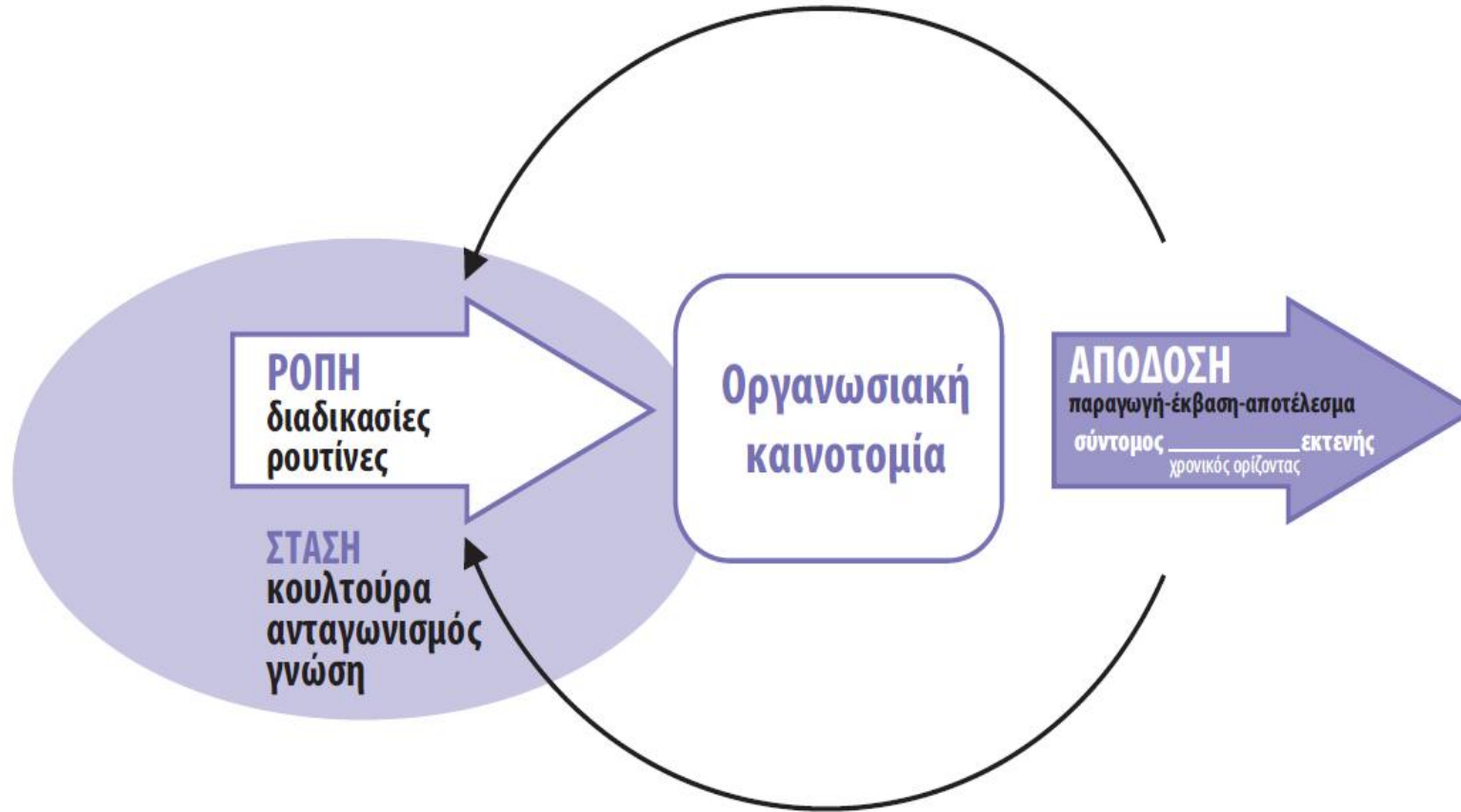
Ο Kao (1996, xvii) ορίζει τη δημιουργικότητα ως :

«... τη συνολική διαδικασία από την οποία οι ιδέες γεννώνται, αναπτύσσονται και μεταμορφώνονται σε αξία. Περιλαμβάνει αυτό που οι άνθρωποι συνήθως εννοούν ως καινοτομία και επιχειρηματικότητα. Στο δικό μας λεξιλόγιο, υποδηλώνει την τέχνη του να δίνεις γέννηση σε νέες ιδέες καθώς και στη μέθοδο διαμόρφωσης και ανάπτυξης των ιδεών αυτών στο στάδιο της πραγματικής αξίας... »

ΚΟ ΥΛΤΟ ΥΡΑ

«Η κουλτούρα είναι η αόρατη δύναμη πίσω από τα απτά και τα καταφανή ενός οργανισμού, μια κοινωνική ενέργεια που ωθούν τους ανθρώπους στη δράση. Η κουλτούρα είναι για τον οργανισμό ότι και η προσωπικότητα για το άτομο – ένα κρυμμένο, κι όμως ενοποιητικό θέμα που παρέχει νόημα, κατεύθυνση και κινητοποίηση.»

[R. Killman, 1985]



Σχήμα 1.2: Το Πλαίσιο 3P: Μια συστημική προσέγγιση της διαδικασίας καινοτομίας (Carayannis and Provan, 2008)



Νέα αγορά



Νέα λύση



Βελτιωμένη
λύση



Νέα κανάλια



Καλύτερα
κόστη

Στρατηγικά Διλήμματα



Σχήμα 6.2: Τα στρατηγικά διλήμματα της καινοτομίας

Πόσες επιχειρήσεις καινοτομούν



→ Πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων

- διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για εκμετάλλευση των παραγομένων καινοτομιών
- χαρακτηρίζονται από οικονομίες κλίμακας και μπορούν να επενδύουν σε E & A
- διαθέτουν ευκολότερη πρόσβαση σε κεφάλαια
- έχουν περυσμένο αριθμό ανταγωνιστών άρα και μικρότερες πιθανότητες να αντιγραφεί καινοτομία τους

Κα ινοτομ ία σε επ ίπ εδο...

παγκόσμ ιο

(π.χ. γυαλιά *Google*)



χώ ρας

(π.χ. το *in.gr* ή ταν το πρώ το ελληνικό *portal* ενημέρω σης)



τοπ ικό

(π.χ. το πρώ το *fast food* στην πόλη της Χαλκ ίδας)



επ ιχει ρησης

(π.χ. ηλεκτρονική κράτηση εισιτηρίω ν για ένα κινηματογράφ ο)



3 βασικά χαρακτηριστικά της καινοτομίας

- Διαδικασία εφαρμογής και διαχείρισης μίας νέας ιδέας ή εφεύρεσης
- Συνολική διαδικασία
- ΔΕΝ ταυτίζεται απαραίτητα με κάποιο τεχνολογικό επίτευγμα

ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

- Σύλληψη της νέας ιδέας
- Αξιολόγηση της καινοτομίας
- Σχεδιασμός της καινοτομίας
- Εφαρμογή της καινοτομίας

Οι μορφές της καινοτομίας

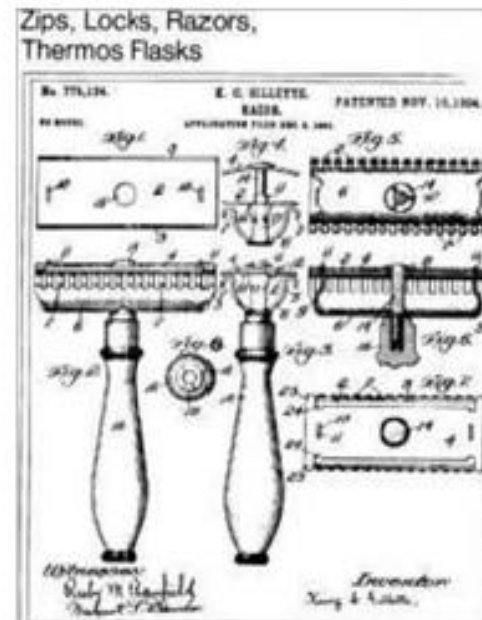
- Βάσει πεδίου εφαρμογής
 - Καινοτομία προϊόντος
 - Διαχειριστική καινοτομία

- Βάσει έκτασης



Παράδειγμα – Καινοτομία με νέο προϊόν

Ο King Camp Gillette γεννήθηκε στο Wisconsin το 1855. Για να υποστηρίξει την οικογένειά του όταν καταστράφηκε το σπίτι τους στην πυρκαγιά του Σικάγου το 1871, ο Gillette έγινε πλανώδιος πωλητής. Ένα πρωινό του 1895 ο Gillette, την ώρα που ξυριζόταν, είχε μία λαμπρή ιδέα : να μπορούσε να κατασκευάσει ένα ασφαλές, νέο ξυραφάκι με λεπίδα μιας χρήσης. Την ιδέα αυτή τη δούλεψε 6 χρόνια μέχρι να εξασφαλίσει ότι θα ήταν δυνατόν να παραχθεί τόσο λεπτή και ανθεκτική λεπίδα με χαμηλό όμως κόστος. Τελικά το 1903 το πέτυχε ! Η εταιρεία που άμεσα δημιούργησε στη Βοστώνη, η Gillette Safety Razor Company είχε τεράστια επιτυχία, με αρχικό πελάτη το στρατό. Μέχρι το τέλος του Α' Παγκοσμίου Πολέμου, περίπου 3,5 εκατομμύρια ξυραφάκια και 32 εκατομμύρια λεπίδες δόθηκαν σε στρατιωτικά χέρια. Σήμερα 100 χρόνια μετά την καινοτομία του Gillette, η εταιρεία συνεχίζει να κερδοφορεί.



Είδη καινοτομίας με βάση τη στρατηγική



ΠΡΑΣΙΝΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

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

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

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

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

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

ΟΦΕΛΗ

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

Πράσινη, Περιβαλλοντική και Κοινωνική Καινοτομία

2/2



Ένα καλαμάκι φτιαγμένο από το φυσικό στέλεχος σπαρτού, το οποίο κάνει ιό, τικαί ένα πλαστικό καλαμάκι, αλλά δεν επιβαρύνει το περιβάλλον μιας και είναι βιοδιασπώμενο.



Το Bioscoop στοχεύει στην κάλυψη των βασικών καταναλωτικών αναγκών με ταυτόχρονη προσφορά προϊόντων υψηλής ποιότητας με σεβασμό στο περιβάλλον.



Ένας οργανισμός που στοχεύει στην παροχή βοήθειας σε ευαίσθητες κοινωνικά ομάδες, αναπτύσσοντας δράσεις που εστιάζουν κυρίως στις ξένες γλώσσες, τη μετάφραση, τη διερμηνεία και τη διπολική μεσολάβηση. ²²

Κοινωνική καινοτομία (social innovation)

Κοινωνική καινοτομία είναι η ανάπτυξη νέων, πιο αποτελεσματικών και βιώσιμων λύσεων πάνω σε ένα υπαρκτό κοινωνικό πρόβλημα.

- Η εκπαίδευση,
- η υγεία,
- η ισότητα,
- η δικαιοσύνη,
- η πρόσβαση,
- η επιχειρηματικότητα,
- οι εργασιακές συνθήκες,
- οι κοινότητες,
- η βιώσιμες πόλεις,
- οι γερονιές

καί άλλοι τόσοι τομείς, πρέπει να μπορούν να προσαρμοστούν, να αφομοώσουν νέες τεχνολογίες, να καινοτομήσουν, να χρησιμοποιήσουν σύγχρονα εργαλεία και μεθόδους και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους.

Πίνακας 4 Κορρές Φυσικά Προϊόντα

Μια Μικρή Ελληνική Επιχείρηση που Απέκτησε Διεθνή Φήμη

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

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

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

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

Η διαχείριση της καινοτομίας (Innovation management)

- πώς δημιουργείται μια καινούργια ιδέα,
- πώς και με ποια κριτήρια αξιολογείται,
- πώς χρηματοδοτείται κλπ,



- αποτελεί συστατικό στο χεώ μας αποτελεσματικής επιχειρηματικότητας.

Συμβολή της καινοτομίας στην επιχειρηματική δραστηριότητα

- Προσαρμοστικό στο επιχειρηματικό περιβάλλον'
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Βελτίωση της ποιότητας
- Αύξηση κέρδους
- Αύξηση ικανοποίησης πελατών
- Διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Δημιουργία νέων αγορών

Πίνακας 5 Lalizas Hellas A.E.

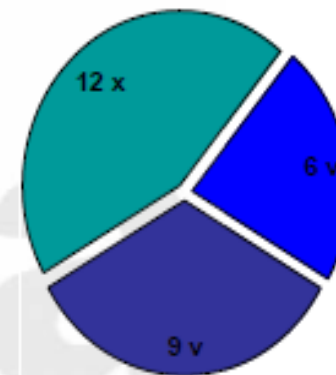
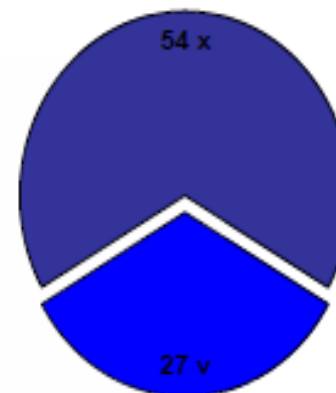
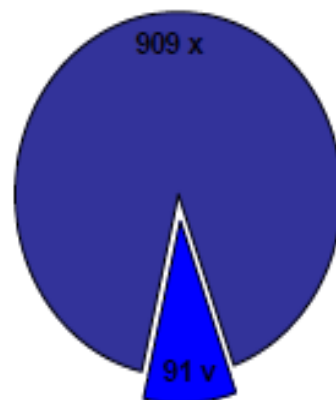
Από την Κατασκευή ενός Σωσίβιου σε Όμιλο Εταιρειών

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

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

Τι συμβαίνει με 1.000 καινοτόμες ιδέες

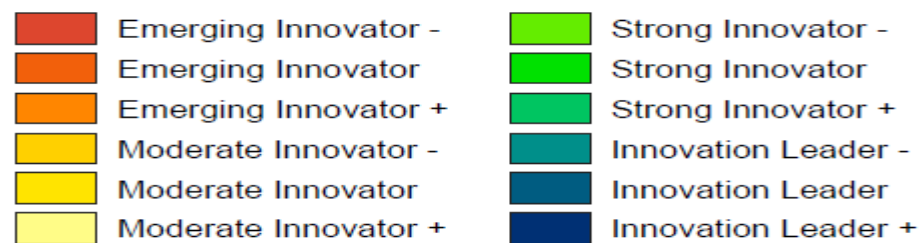
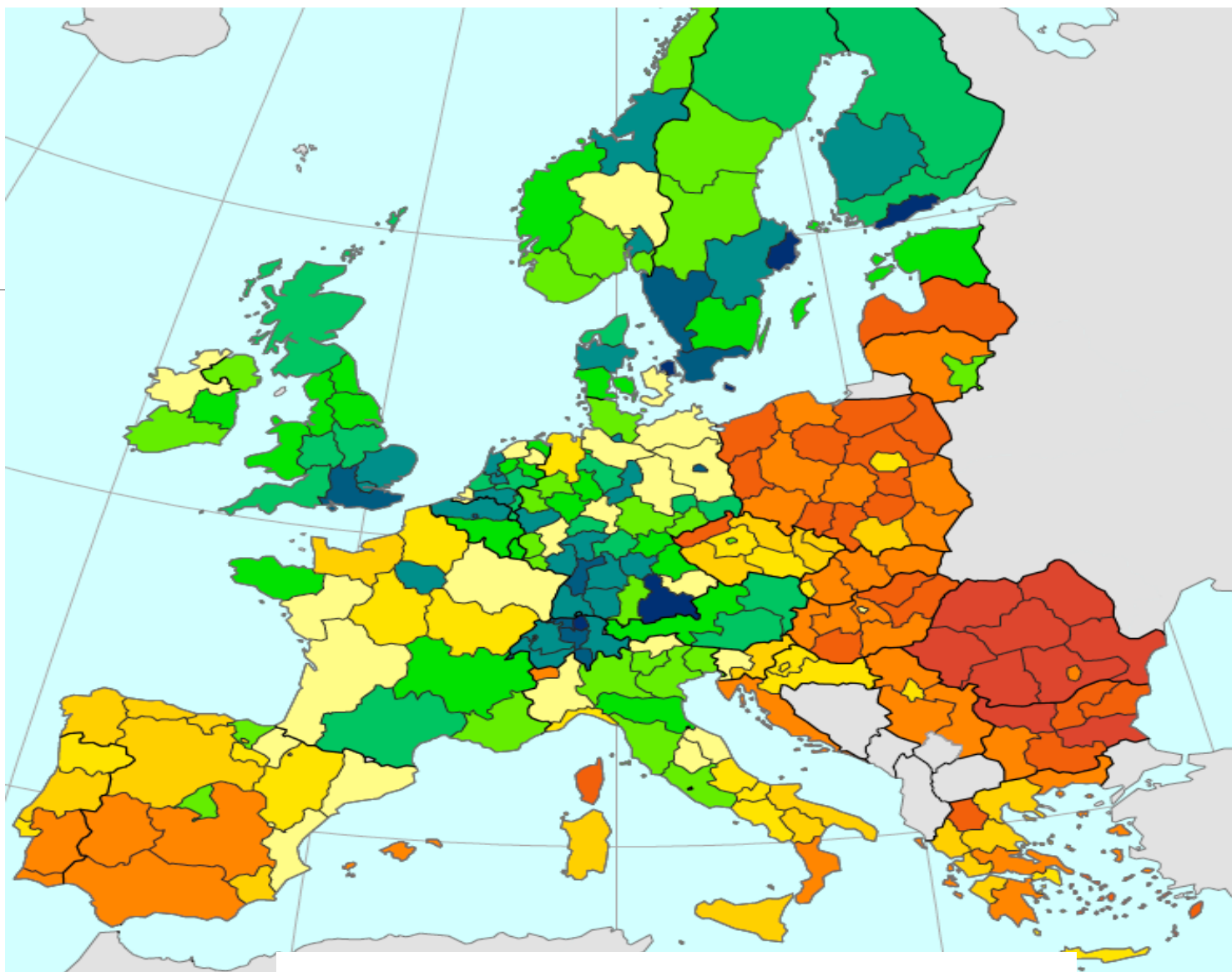
- ☒ 12 προϊόντα με παρουσίαση ελλείμματος
- ☑ 9 μερικώς επιτυχημένα προϊόντα
- ☑ 6 πλήρως επιτυχημένα προϊόντα

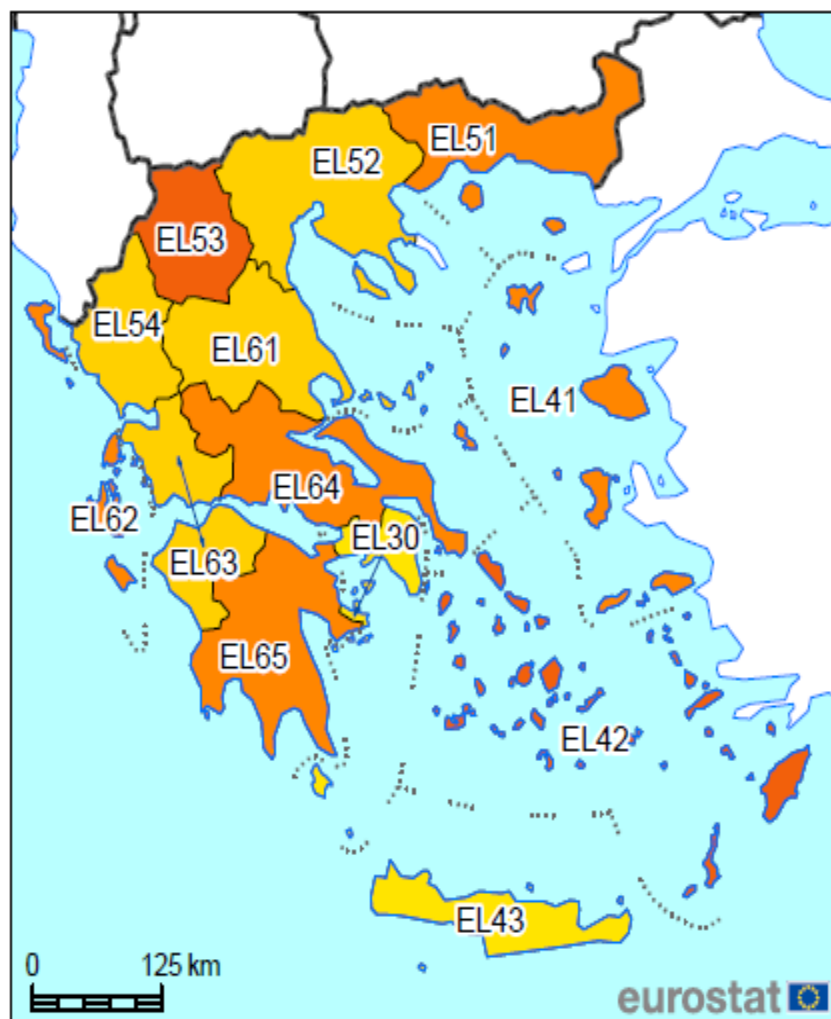


Ορισμός 1.000 ιδεών

91 δοκιμασμένα στην αγορά προϊόντα

27 παραμένοντα στην αγορά προϊόντα





NUTS	Region	RII	Rank	Group	Change
EL3	Attiki	86.9	139	Moderate	27.3
EL41	Voreio Aigaio	63.4	185	Emerging +	26.2
EL42	Notio Aigaio	47.6	220	Emerging	15.6
EL43	Kriti	82.1	147	Moderate	24.8
EL51	Anatoliki Makedonia, Thraki	56.4	198	Emerging +	22.8
EL52	Kentriki Makedonia	77.8	158	Moderate -	30.0
EL53	Dytiki Makedonia	49.5	211	Emerging	12.2
EL54	Ipeiros	71.0	171	Moderate -	36.0
EL61	Thessalia	74.4	163	Moderate -	30.8
EL62	Ionia Nisia	60.2	189	Emerging +	35.6
EL63	Dytiki Ellada	71.8	169	Moderate -	23.9
EL64	Stereia Ellada	62.6	186	Emerging +	14.9
EL65	Peloponnisos	59.0	190	Emerging +	22.2

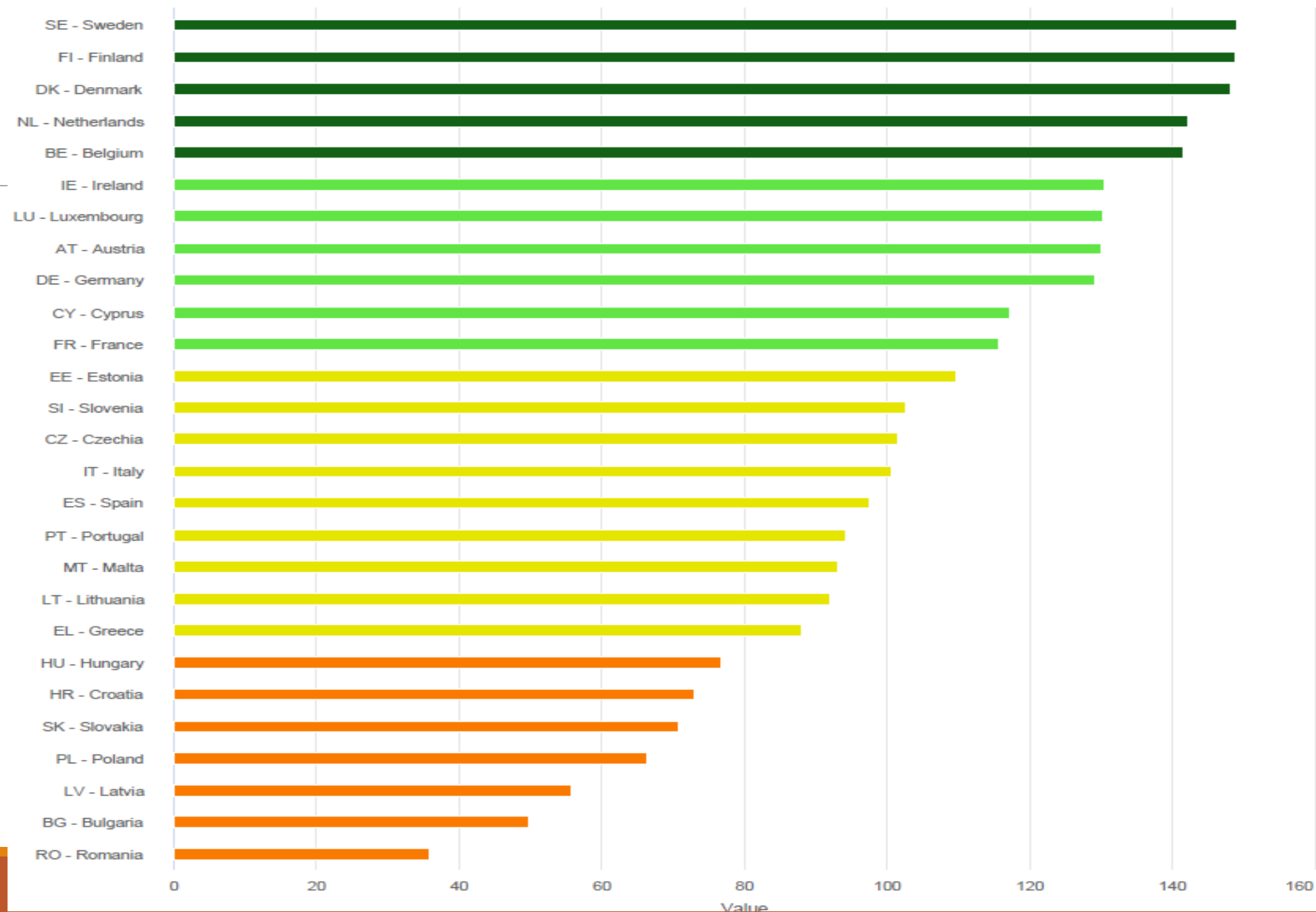
RII: performance in 2021 relative to that of the EU in 2021. Rank: rank performance in 2021 across all regions. Group: respective sub-group. Change: performance change calculated as the difference between the performance in 2021 and 2014 relative to that of the EU in 2014.

Greece is a Moderate Innovator and includes 13 regions.

Attiki (EL3) and Kriti (EL43) are the two most innovative regions. In total there are six Moderate and seven Emerging Innovators. Performance relative to the EU in 2014 has increased for all regions, and most strongly for Ipeiros (EL54) and Ionia Nisia (EL62).

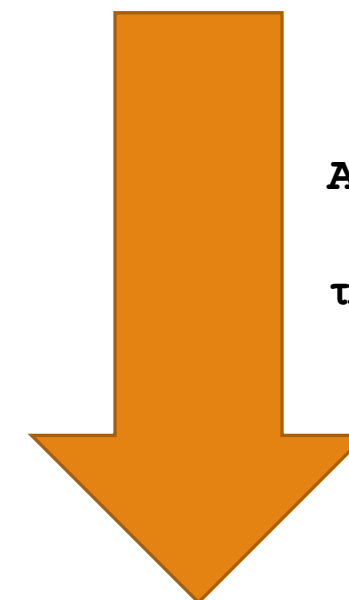
0 Summary Innovation Index

Source: European Innovation Scoreboard 2022



Τι γίνεται ιστην Ελλάδα;

- Τα ασθενέστερα σημεία του συστήματος της χώρας
 - παραγωγή νέων προϊόντων,
 - κεφάλαιο επιχειρηματικού κινδύνου,
 - κατοχύρωση με διπλώματα ευρεσιτεχνίας,
 - ευρυζωνική διάδοση
 - διαβίου κατάρτιση,
 - επένδυση σε έρευνα από τη μεριά των επιχειρήσεων
 - εξαγωγές προϊόντων υψηλής τεχνολογίας,
 - απασχόληση σε μεταποίηση μέσης και υψηλής τεχνολογίας.



**Χαμηλή
Ανταγωνιστικ
ότητα
της Ελληνικής
Οικονομίας**

Η κατάσταση στην Ελλάδα

- Το 2019 το ελληνικό κράτος δαπάνησε σχεδόν **€1 δισ.** για δράσεις έρευνας και καινοτομίας.
- Το πρόγραμμα "Έρευνά – Δημιουργώ -Καινοτομώ" του ΕΣΠΑ το **2018** χρηματοδότησε με **€388** εκατ. 606 ερευνητικά έργα και συνεργασίες μεταξύ Πανεπιστημίων, ερευνητικών κέντρων και επιχειρήσεων.
- Το ΕΛΙΔΕΚ χρηματοδοτεί ερευνητές με καθαρά ερευνητικά κριτήρια και διαχειρίζεται περίπου **€240** εκατ. για ματρίτσα.
- Το ΕΣΠΑ περιλαμβάνει προγράμματα δεκάδων εκατομμυρίων ευρώ για την ψηφιακή αναβάθμιση επιχειρήσεων και τη δημιουργία **clusters**, όπως και το πρόγραμμα "Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία" (ΕΠΑνΕΚ) ύψους σχεδόν **€5 δισ.**
- Πάνω από το 10% των συνολικών δαπανών για R & D κάθε χρόνο στη χώρα μας προέρχονται από ευρωπαϊκά προγράμματα.

Τι εμπόδια αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα;

- Εξωτερικό περιβάλλον
 - Ασταθές θεσμικό πλαίσιο
 - Υψηλά γραφειοκρατικά κόστη
 - Αναποτελεσματική στόχευση των δαπανών σε έρευνα και τεχνολογία
 - Ελλιπής ενημέρωση για χρηματοδοτικές πηγές
 - Έλλειψη κουλτούρας καινοτόμου επιχειρηματικότητας
- Οργανωσιακή δομή και μικρό μέγεθος
- Εσωστρέφεια
- Φόβος για την αποτυχία

Όμως, είναι εύκολη η διαχείριση της κανονιστικής



Σαφώς και
όχι!

Μέτρηση της Κανονικότητας 1/2

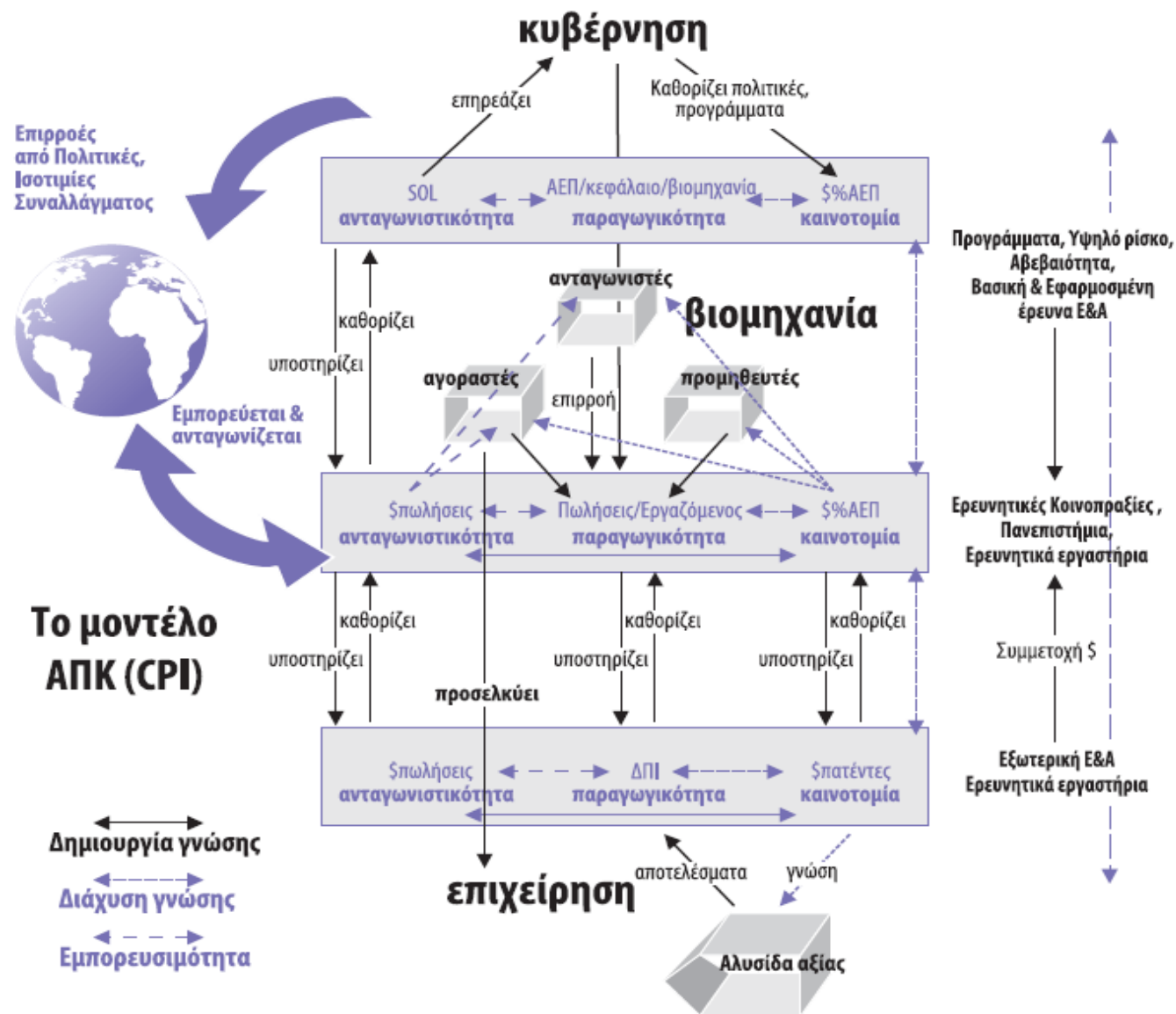
- Ο δείκτης εισαγωγής (input)
- Ο δείκτης διαδικασίας (process)
- Ο δείκτης αποτελέσματος (output)



ΣΥΝΘΕΤΟ ΙΔΕΚΤΗΣ

- Η έρευνα και η ανάπτυξη (E & A)
- Κοινωνικός αντίκτυπος των κανονισμών

A/A	KPI
1	Αύξηση εσόδων λόγω νέων προϊόντων/ υπηρεσιών
2	Ικανοποίηση πελατών από τα νέα προϊόντα / υπηρεσίες
3	Αριθμός ιδεών προς αξιολόγηση
4	Έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη ως ποσοστό επί των πωλήσεων
5	Ποσοστό πωλήσεων νέων προϊόντων/ υπηρεσιών σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
6	Αριθμός νέων προϊόντων/ υπηρεσιών σε μια χρονική περίοδο
7	Απόδοση επί της επένδυσης (ROI) για τα νέα προϊόντα / υπηρεσίες
8	Αριθμός έργων έρευνας και ανάπτυξης
9	Αριθμός ανθρώπων ενεργά εμπλεκόμενων στην καινοτομία και τις δραστηριότητές της
10	Κέρδη από τα νέα προϊόντα / υπηρεσίες
11	Δυναμική νέων προϊόντων / υπηρεσιών να φτάσουν τους στόχους πωλήσεων
12	Αλλαγές στο μερίδιο αγοράς οφειλόμενες στην πώληση νέων προϊόντων / υπηρεσιών
13	Καθαρή παρούσα αξία (NPV) νέων προϊόντων/υπηρεσιών



Σχήμα 1.3: Το μοντέλο Ανταγωνιστικότητας – Παραγωγικότητας – Καινοτομίας (ΑΠΚ)

3 γενικές κατηγορίες κανονισμών

Οι κανονισμοί μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις γενικές κατηγορίες:

- κανονισμοί περιεχομένου
- διαδικασίας και
- διοικητικές (Tidd, 2001)

Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας για αύξηση της κανονικότητας και νομομίας

- Επιχειρησιακό κλίμα
- Οργανωσιακή κουλτούρα
- Οργανωσιακή δομή
- Γνώση
- Έρευνα και ανάπτυξη

Πω ση επι χε ίρηση προάγει τον καινοτόμο χαρακτήρα της

- Εξω στρέφ εια
- Συνεργασ ίες με άλλες επι χε ίρήσε ις θανταγω νιστές, πελάτες, προμηθευτές), ερευνητ ικά κέντρα / πανεπιστήμ ια
- Συμμετοχή σε συστάδες επι χε ίρήσεω ν (clusters)

Πως μπορείς να επιλέξεις να χρηματοδοτήσεις την καινοτομία;

- Γνώση των εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης
- Χρηματοδότησεις από εθνικούς ή/και ευρωπαϊκούς πόρους (π.χ ΕΣΠΑ)
- Επιχειρησιακά Προγράμματα «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα», «Ψηφιακή Σύγκλιση» και «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού».

ΓΕΝΕΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΙΔΕΑΣ 1

- Προϋποθέσεις για την ενίσχυση της δημιουργικότητας
 - Κατάρριψη μύθων



Πίνακας 10 Μύθοι για τη Δημιουργικότητα

«Όσο πιο έξυπνος είναι κάποιος τόσο πιο δημιουργικός»

....ΟΜΩΣ ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΙΔΕΑΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΥ ΑΤΟΜΟΥ

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

....ΟΜΩΣ Η ΗΛΙΚΙΑ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

«Η δημιουργικότητα είναι μεμονωμένη δράση»

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

«Η δημιουργικότητα συνδέεται με την ανάληψη ρίσκου»

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

Προϋποθέσεις για την ενίσχυση της δημιουργικότητας (Συνέχεια)

- Παραμέριση του «εγώ»
- Καταπολέμηση του φόβου για την αποτυχία
- Ανοιχτό πνεύμα απέναντι στον περατισμό

ΓΕΝΕΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΪΔΕΑΣ 2

- Διαμόρφωση κατάλληλου εταιρικού κλίματος
 - Προαγωγή του ομαδικού πνεύματος και με «ταίριασμα» ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες
 - Προαγωγή του πνεύματος συνεργασίας με τους πελάτες και άλλες επιχειρήσεις
 - Παραχώρηση ελευθερίας
 - Παροχή χρόνου και πόρων

ΓΕΝΕΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΙΔΕΑΣ 3

Πηγές νέων ιδεών

Πίνακας 11 Δυναμικές Πηγές Ιδεών

Εργαζόμενοι

Πελάτες

Συνεργάτες της επιχείρησης

Ανταγωνιστές

Επιχειρηματικοί σύλλογοι, εμπορικές εκθέσεις και συνέδρια

Εσωτερική έρευνα και ανάπτυξη

Ερευνητικά κέντρα και πανεπιστήμια

Κοινωνικός ιστός

ΓΕΝΕΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΙΔΕΑΣ 4

➤ Μέθοδοι ενίσχυσης δημιουργικότητας

- Brainstorming
- Focus groups
- Μέθοδος «Αναίρεσης Κανόνων»

Πίνακας 12 Παραλλαγές Μεθόδου Καταιγισμού Ιδεών

ΚΛΑΣΣΙΚΗ	Οι συμμετέχοντες καλούνται να εκφράσουν τις ιδέες τους προφορικά και αυθόρμητα (χωρίς προηγούμενη προετοιμασία)
ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ MITSUBISHI	Οι συμμετέχοντες καταγράφουν τις ιδέες τους πριν ξεκινήσει η συζήτηση
ΣΥΛΛΟΓΙΚΟ ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΟ	Οι συμμετέχοντες καλούνται να υποβάλουν τις ιδέες τους χωρίς να έχει προηγηθεί πρόσωπο με πρόσωπο συζήτηση
ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ PHILLIPS	Οι συμμετέχοντες καλούνται με χρονικό περιορισμό (μερικά λεπτά της ώρας) να υποβάλουν τις ιδέες τους σε άλλη ομάδα (επιτροπή) η οποία και επεξεργάζεται τις προτάσεις.

Πίνακας 13 Τρόποι Ενίσχυσης Ιδεών

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

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ 1

Πίνακας 14 Διαγνωστικός Οδηγός Επιτευξιμότητας της Καινοτομίας			
	ΝΑΙ	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΙΣΩΣ
1. Έχει η επιχειρηματική ομάδα προηγούμενη εμπειρία στην υλοποίηση καινοτόμων ιδεών;			
2. Έχει η ομάδα υλοποίησης της καινοτομίας εξειδίκευση σε τεχνικά, χρηματοοικονομικά ζητήματα και ζητήματα μάρκετινγκ;			
3. Μπορεί η επιχείρηση να υλοποιήσει την ιδέα χωρίς να βλάψει τις υπάρχουσες δραστηριότητές της;			
4. Μπορεί η επιχείρηση να εξασφαλίσει τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους για τη χρηματοδότηση της καινοτομίας;			
5. Σε περίπτωση που η καινοτομία δεν αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, μπορεί η επιχείρηση να αντέξει οικονομικά μια πιθανή αποτυχία;			
6. Έχει η επιχείρηση κατάλληλα δίκτυα στην αγορά για την προώθηση της καινοτομίας;			

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΨΕΦΑΣ 2

- Να είναι ρεαλιστική
- Να είναι συμφέρουσα

Αξιολόγηση επιτευξιμότητας της ιδέας

Πίνακας 15 Ανάλυση Δυνατών Σημείων – Αδύνατων Σημείων / Ευκαιριών – Απειλών

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

Αξιολόγηση του οικονομικού οφέλους της ιδέας

- Innovator Scorecard
- Business Plan

Πίνακας 16 Πίνακας Αξιολόγησης Καινοτομίας

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1 Καλύπτει μια μη ικανοποιούμενη ως τώρα ανάγκη της αγοράς;		3	
2 Έχει μοναδικά χαρακτηριστικά;		3	
3 Οδηγεί σε διατηρήσιμη διαφοροποίηση;		1	
4 Μπορεί να παρουσιαστεί άμεσα στην αγορά;		1	
5 Υπάρχει ανταγωνισμός για αυτό στην αγορά;		2	
6 Έχει ανταγωνιστική τιμή;		1	
7 Οι πελάτες προσεγγίζονται εύκολα;		2	
8 Υπάρχουν ποιοτικά στοιχεία ζήτησης για την καινοτομία;		2	
9 Αποτελεί πρωτοπορία;		2	
10 Θα επικρατήσει στην αγορά;		2	
11 Υπάρχει εμπιστοσύνη από την επιχειρηματική ομάδα στο εγχείρημα;		3	
12 Υπάρχει προθυμία από την επιχειρηματική ομάδα για δέσμευση στο εγχείρημα;		1	
13 Υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός για γεφύρωση πιθανού χάσματος μεταξύ των μελών της επιχειρηματικής ομάδας;		1	
14 Το ιδιοκτησιακό καθεστώς είναι ευνοϊκό για την υιοθέτηση της καινοτομίας;		2	
15 Υπάρχουν δυνατότητες συνεργασίας/δικτύωσης για την υλοποίησή της;		3	
16 Υπάρχει εναλλακτικό σενάριο για την υλοποίησή της;		1	
17 Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την υιοθέτηση της καινοτομίας είναι λογικές;		3	
18 Το κόστος υλοποίησης είναι χαμηλό;		2	
ΣΥΝΟΛΟ			

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ 1

Χρονοπρογραμματισμός

Πίνακας 17 Χρονοπρογραμματισμός Υλοποίησης Έργου

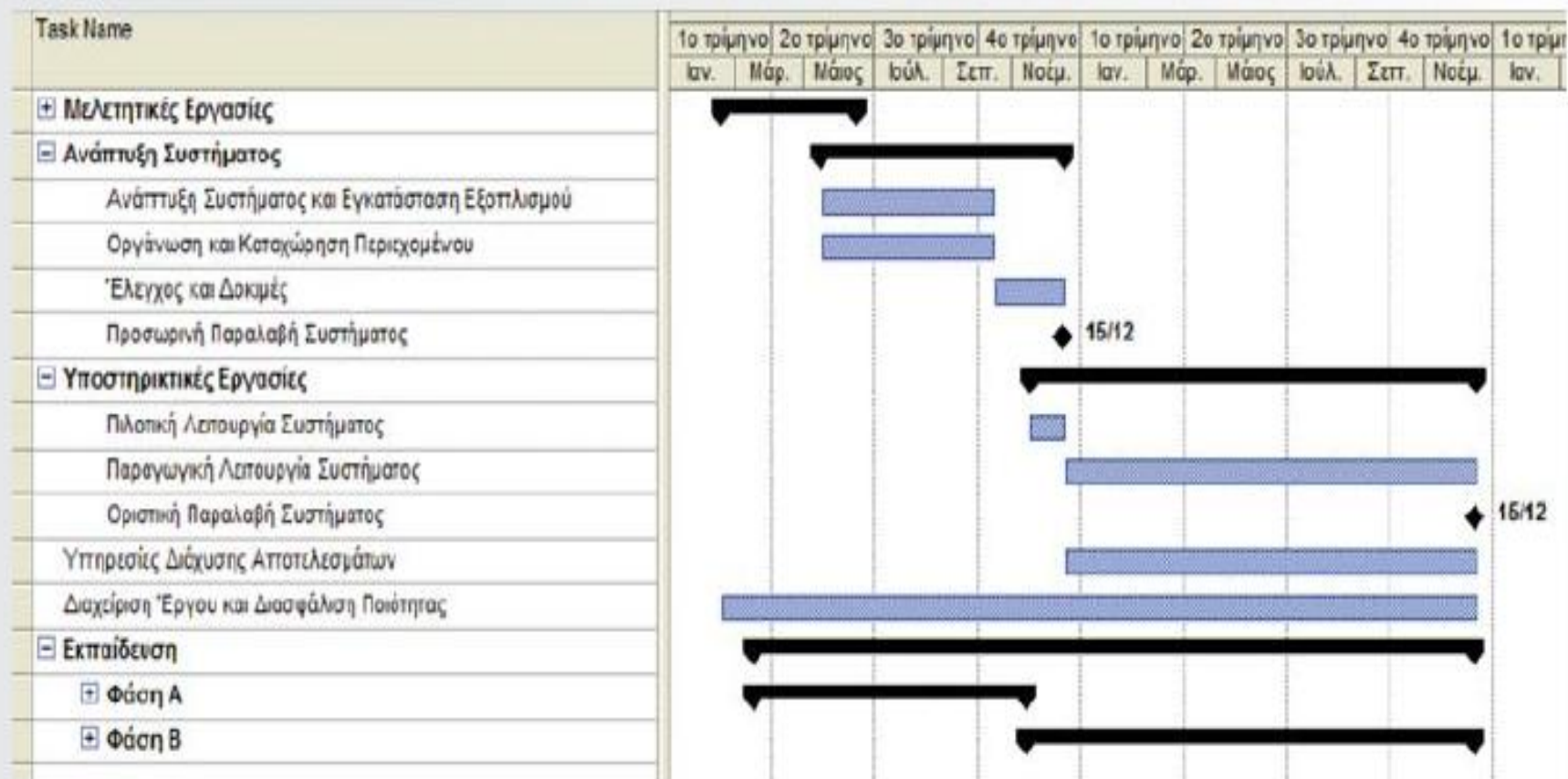
ΒΗΜΑ 1	Καθορισμός απαραίτητων ενεργειών για την υλοποίηση του έργου
ΒΗΜΑ 2	Εκτίμηση του χρόνου υλοποίησης κάθε ενέργειας
ΒΗΜΑ 3	Κατανομή ενεργειών στα εμπλεκόμενα άτομα
ΒΗΜΑ 4	Έλεγχος σωστής (βάσει εμπειρίας και εξειδίκευσης) και ισόρροπης κατανομής των ενεργειών στα άτομα
ΒΗΜΑ 5	Εντοπισμός των κρίσιμων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

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ 2

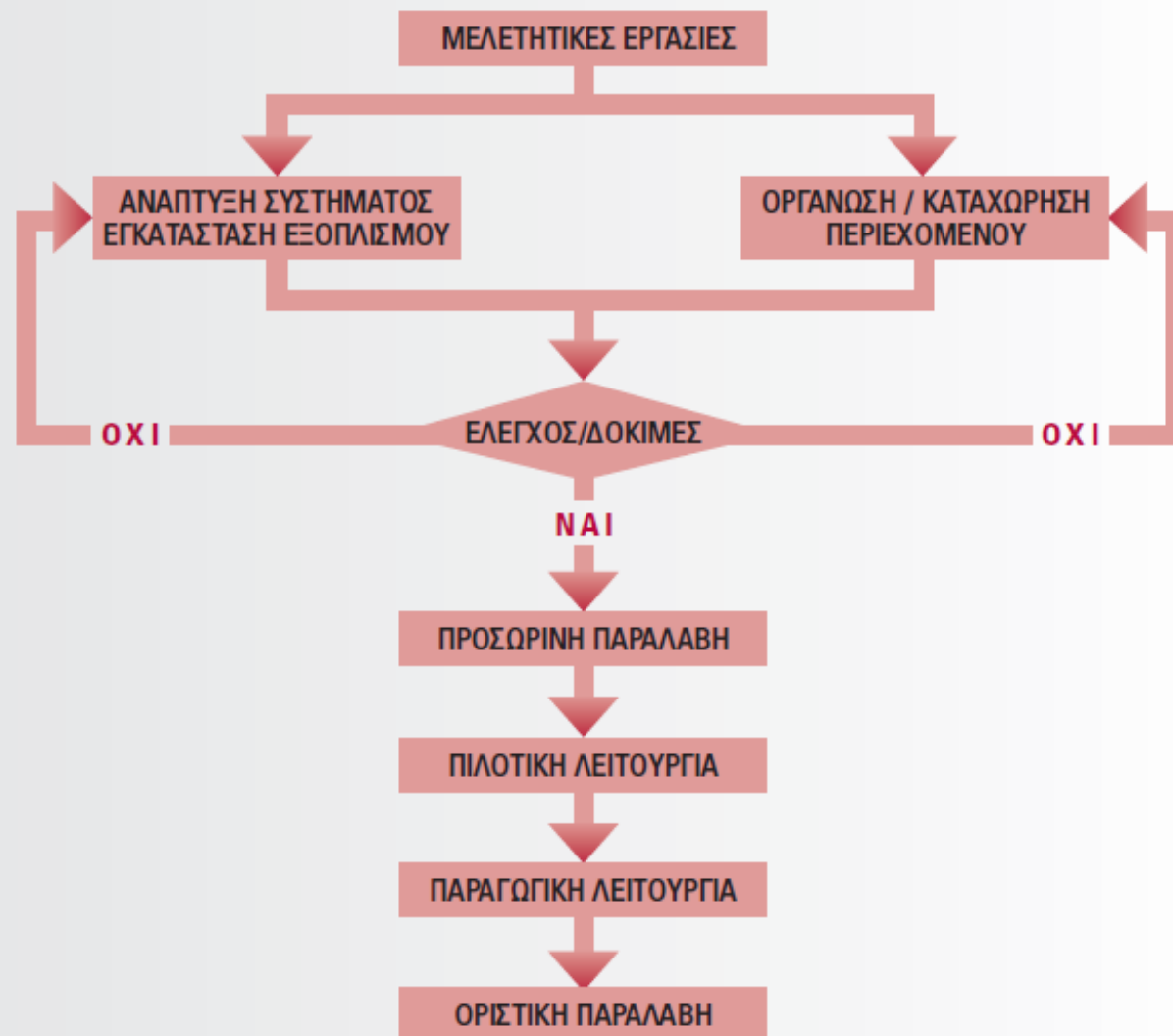
➤ Διάγραμμα Gantt

➤ Διάγραμμα ροής

Σχήμα 3 Διάγραμμα Gantt



Σχήμα 4 Διάγραμμα Ροής



ΑΝΑΠΤΥΞΗ-ΕΦΑΡΜΟΓΗ

- Αποτύπωση της καλυπτόμενης ιδέας σε κείμενο
 - Στόχοι
 - Στρατηγική
 - Διαχείριση της καινοτομίας
- Ανάθεση της συνολικής επίβλεψης για την ανάπτυξη της καινοτομίας σε έναν συγκεκριμένο άτομο ή ομάδα
 - Εσωτερικά της επιχείρησης
 - Ανάθεση σε τρίτους
- Έλεγχος της προόδου των εργασιών σε τακτά χρονικά διαστήματα

Συνέχεια

Πιλοτική εφαρμογή



Μαζική παραγωγή

Πίνακας 19 Συμβουλές για την Προώθηση της Καινοτομίας

Η επιχείρηση μπορεί να:

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

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΝ ΙΣΧΥΣΗ Σ ΤΗ Σ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ 1

Διαμόρφωση ευνοϊκού **επιχειρηματικού κλίματος**

- Ανοχή επικοινωνία και συνεργασία
- Ποικιλία δεξιοτήτων των εργαζομένων
- Συστήματα αναγνώρισης και επιβράβευσης
- Συστήματα στοχοθέτησης και μέτρησης των αποτελεσμάτων
- Προσανατολισμός προς την ανάπτυξη (έναντι της απλής επιβίωσης)
- Εγρήγορση για τα τεκτανόμενα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Αποδοχή ανάληψης ρίσκου
- Δεκτικότητα νέων ιδεών/προσαρμοστικότητα των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης

Σχήμα 5 Στάδια Εδραίωσης Καινοτόμου Κλίματος



Πηγή: Trott (2000)

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΝ ΣΧΥΣΗ Σ ΤΗ Σ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ 2

Διαμόρφωση **κουλτούρας καινοτόμου επιχειρηματικότητας**

- Πειραματισμός και διερεύνηση
- Αποδοχή της πιθανότητας κάποιων αποτυχιών
- Δυνατότητα έκφρασης ακόμη και φαινομενικά «γελοίων» ιδεών
- Ενθάρρυνση των εργαζομένων σχετικά με τη λήψη πρωτοβουλιών
- Συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και των τμημάτων της επιχείρησης
- Ευθυγράμμιση των διαδικασιών της επιχείρησης με την κουλτούρα

ΠΑΡΑΙΟΝΤΕΣ ΕΝ ΕΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΝΟΤΟΜΙΑΣ 3

Αποκεντρωμένες και ευέλικτες οργανωσιακές δομές

Πίνακας 23 Χαρακτηριστικά Ευέλικτης Δομής

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

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΝ ΣΧΥΣΗ Σ ΤΗ Σ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ 4

Αξιοποίηση του διανοητικού κεφαλαίου

- Αξιολόγηση του διανοητικού κεφαλαίου

Πίνακας 24 Κατηγορίες Διανοητικού Κεφαλαίου	
ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ	Εμπορικά σήματα, σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ	Μάνατζμεντ, συστήματα, έρευνα & ανάπτυξη, λογισμικά
ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	Μόρφωση, γνώση, εμπειρία, και δεξιότητες των εργαζομένων

Πίνακας 25 Αξιολόγηση Εξωτερικών Δομών

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

Πίνακας 26 Αξιολόγηση Εσωτερικών Δομών

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

Πίνακας 27 Αξιολόγηση Ατομικών Ικανοτήτων

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

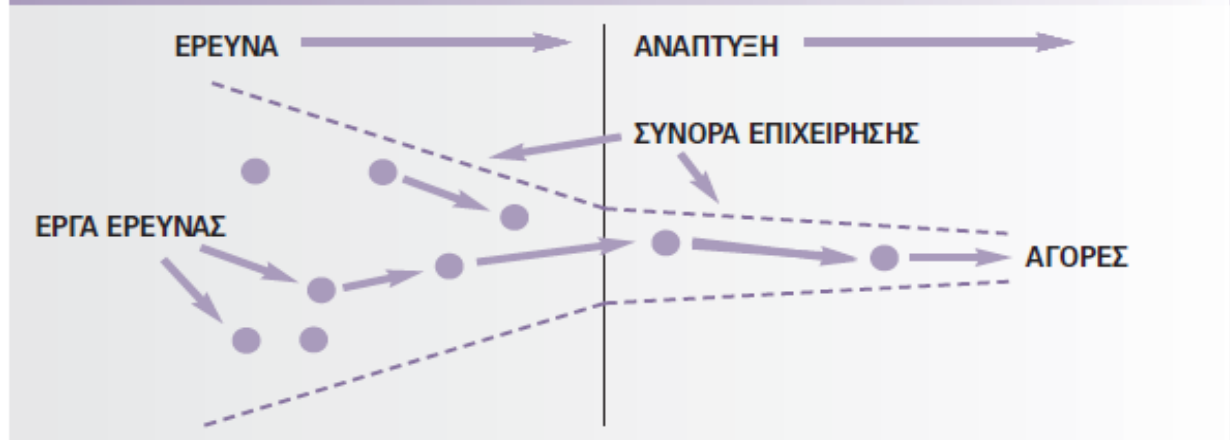
Έρευνα και ανάπτυξη καινοτομίας

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

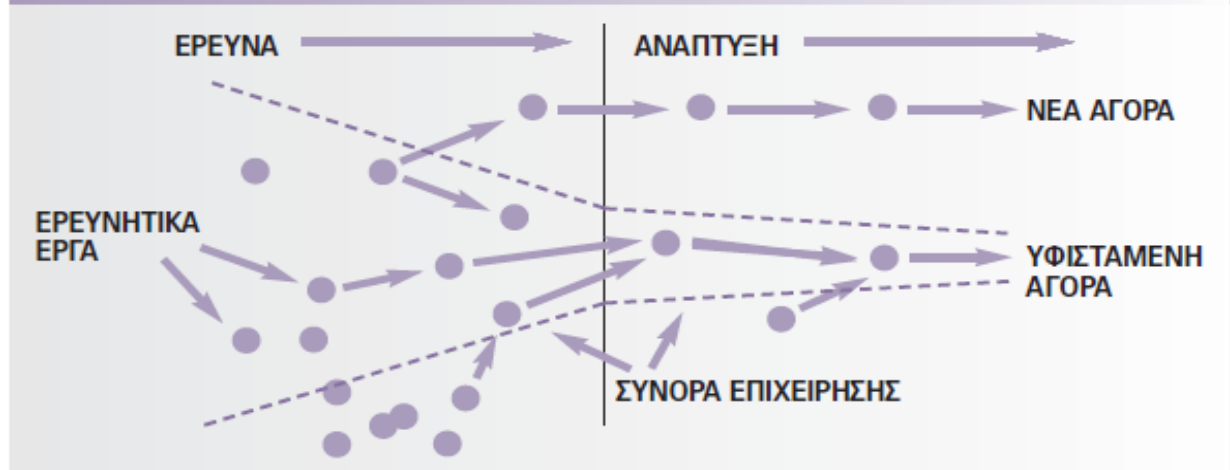
Τι κάνει ένα τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης

- Βασική έρευνα
- Εφαρμοσμένη έρευνα
- Ανάπτυξη
- Παροχή τεχνικών υπηρεσιών

Σχήμα 6 Κλειστή Καινοτορία / Εσωτερική Ε&Α



Σχήμα 7 Ανοιχτή Καινοτορία / Εξωτερικός Προσανατολισμός



Πηγή: Chesbrough (2003)

Πίνακας 28 Μορφές Συνεργασίας: Διάρκεια, Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα

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

What makes a World's Most Innovative Company?

<https://youtu.be/MB05DCmNUBQ>

ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

Πηγές Ίδιων Κεφαλαίων

- Προσωπικά κεφάλαια
- Κεφάλαια σποράς
- Business Angels
- Κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου (Venture Capital)

Πηγές Ξένων Κεφαλαίων

- Οικογενειακό δάνειο
- Υποθήκη
- Τραπεζικό δάνειο
- Μίσθωση (leasing)
- Επιδότηση λήψης επιχορήγησης, λήψης επιδότησης χρηματοδοτικής μίσθωσης **leasing**, φορολογική απαλλαγή, επιδότηση κόστους δημιουργούμενων θέσεων εργασίας

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

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

Πίνακας 30 Χρήσιμες Ιστοσελίδες για Προγράμματα Επιδοτήσεων

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

Case studies

Bill Gates on the need for agricultural innovation

<https://youtu.be/eRRs8oNAdzM>

Innovation: The Functional Organization

<https://youtu.be/5hENFA3CJUY>

Μ ελέτη π ερ ί π τ ω σ η ς: DV4CAR.COM

Το χειμώνα του 2007 ο ερασιτέχνης κυνηγός Δημήτρης Βλάχος αποφασίζει να πάει για κυνήγι μια βροχερή ημέρα...
... μετά από 7 ώρες και αρκετή ταλαιπωρία το αυτοκίνητο θα βγει από την λάσπη.

**«Υπάρχει λύση για το πρόβλημα
που αντιμετώπισα?»**

Το 2012 ο Δημήτρης Βλάχος παρουσιάζει στην διεθνή αγορά (σε σχετική έκθεση στην Γερμανία) το DV4CAR.COM, ένα διεθνώς πατενταρισμένο προϊόν για λάσπη, άμμο και χιόνι.

Σήμερα, (2018) πουλάει το DV4CAR.COM σε
21 χώρες



Μ ελέτη Περίπτωσης: Bayer

- Το *‘Partner your Antibodies’* είναι μια ανοικτή πρόσκληση προς τα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας που έχουν ανακαλύψει ένα αντίσωμα. Σκοπός είναι η ανεύρεση αντισωμάτων τα οποία μπορούν να
- συμβάλλουν στην δημιουργία νέων προϊόντων τα οποία είναι συμβατά με το επιχειρηματικό μοντέλο της Bayer

PartnerYourAntibodies®

Συναγνώνισμός: ένα τεχνολογικό παράδειγμα



Toyota



Citroen C1



Peugeot

Τρία μοντέλα – Δύο επιχρηρήσεις – Ένα Αυτοκίνητο

Κα ινοτομώ ντας σε συνεργασία με πελάτες

Η **01Mechatronics** είναι μία ελληνική **startup** η οποία παράγει τον μικρότερο στο κόσμο **motor control** για ρομποτικά συστήματα. Προκειμένου να πουλήσει τα προϊόντα της, συνεργάζονται με άλλες επιχειρήσεις (πελάτες) ρομποτικές εφαρμογές οι οποίες ενσωματώνουν τον μηχανισμό της. Με την επιτυχία των εφαρμογών αυτών η **01** μπορεί να γίνει προμηθευτής των πελατών.



Βιβλιογραφία

- Κανονισμός Επιχειρηματικότητα, ΕΟΜ ΜΕΧ, ΕΘΝΙΚΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΓΙΑ ΤΣΜ ΚΡΟΜ ΕΣΑΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΣ
- ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ Η.Γ., & ΜΠΑΚΟΥΡΟΣ ΙΛ., ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΘΕΩΡΙΑ-ΠΡΑΞΗ, ΕΚΔΟΣΕΣ ΣΟΦΙΑ, 2010
- ΚΑΦΕΤΖΟΠΟΥΛΟΣ, Δ., ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΣ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ ΕΣΑΙΩΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, 2023
- ΠΡΩΤΗ, Α. (2016), ΔΙΑΧΕΙΡΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΡΩΤΩΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΛΑΔΟΥ, ΠΑΠΕΙ (Διπλωματική εργασία)

Ευχαριστώ πολύ για την προσοχή σας!