

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Ο δρόμος για την επιτυχία



Σ.Β.Β.Ε.

ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ
ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ

Θεσσαλονίκη 2006

ISBN 960 - 88720 - 1 - 4

© ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ

Πλατεία Μοριχόβου 1

546 25 Θεσσαλονίκη

Τηλ.: 2310-539817, Fax: 2310 – 541933

url: www.sbbe.gr, email: info@sbbe.gr

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	4
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
2. ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	7
2.1 Έννοιες και χαρακτηριστικά	7
2.2 Προϋποθέσεις για την επιτυχή εισαγωγή της καινοτομίας	10
2.3 Πηγές	11
2.4 Είδη και περιοχές	12
2.5 Ωφέλειες	14
2.6 Αρμοδιότητα για την καινοτομία	15
2.7 Ποιός μπορεί να εφαρμόσει την καινοτομία	15
3. Η ‘ΑΝΑΚΑΛΥΨΗ’ ΜΙΑΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	17
3.1 Πώς και πού ανακαλύπτεται η καινοτομία	17
3.2 Ποιός και πότε μπορεί να ανακαλύψει μια καινοτομία	18
3.3 Εμπόδια για την ανακάλυψη μιας καινοτομίας	18
4. ΥΙΟΘΕΤΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	21
4.1 Γενικά	21
4.2 Μεθοδολογία για την εισαγωγή της καινοτομίας στις επιχειρήσεις	21
5. ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	29
5.1 Έρευνα ΣΒΒΕ	29
5.2 Χρηματοδότηση της καινοτομίας	39
6. ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΠΟΥ ΕΦΗΡΜΟΣΑΝ ΜΕ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ	47
6.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ ΑΕ: Διαφοροποίηση σε διεθνές περιβάλλον	47
6.2 OLYMPIA ELECTRONICS ΑΕ: Εισαγωγή νέου προϊόντος με τη συμμετοχή του κοινού και των σπουδαστών	56
6.3 Logismos Α.Ε. : Ανάπτυξη και μεταφορά τεχνογνωσίας πληροφορικής	71
6.4 PELOPAC Α.Ε. : Πώς εξάγεται η ελιά στην Αμερική	83
6.5 KLEEMAN ABEE : Αλλαγή στην έννοια του ανελκυστήρα με την προσθήκη υπηρεσιών	90
6.6 ΠΑΠΑΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ Α.Β.Ε.Ε.Α. – «ΔΡΟΜΕΑΣ»: Από το τροχόσπιτο στο έπιπλο	99
6.7 ISOMAT ABEE: Η σημασία της καινοτομίας στην ανάπτυξη	104
7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	112
7.1 Ελληνική	113
7.2 Αγγλική	115
8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	117



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η αξιέπαινη πρωτοβουλία της Ομάδας Εργασίας του ΣΒΒΕ για την «ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑΣ» που αφορά την παρούσα έκδοση μας εξέπληξε όλους ευχάριστα. Η Ομάδα Εργασίας κατάφερε να «καινοτομήσει» συλλέγοντας στον παρόντα τόμο όλα εκείνα τα δεδομένα που μπορούν να κινητοποιήσουν όλους μας στην κατεύθυνση ανάπτυξης καινοτομικών δραστηριοτήτων.

Σήμερα η καινοτόμος ανάπτυξη περισσότερο από ποτέ καθορίζει τη δυναμική των διαφόρων παραγωγικών συστημάτων. Όμως η ανάπτυξη αυτή, και εμείς οι επιχειρηματίες το γνωρίζουμε πολύ καλά αυτό, δεν έρχεται «εκ των άνω». Η πολιτική παρέμβαση στο θέμα έχει φανερά αποτύχει στη χώρα μας. Αν θελήσουμε να επικαλεσθούμε τους αριθμούς, θα διαπιστώσουμε ότι η Ελλάδα είναι ουραγός σε θέματα έρευνας και τεχνολογίας μεταξύ των ευρωπαϊών εταίρων της. Ενδεικτικά σας αναφέρω ότι οι δαπάνες για έρευνα και τεχνολογία για το 2004 ως ποσοστό του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) ήταν για τη χώρα μας στο 0,58%, την ίδια στιγμή που στη Σουηδία βρίσκονται στο 3,74% και στη Φινλανδία στο 3,46% και ο στόχος για την Ελλάδα που αφορά την εφαρμογή της στρατηγικής της Λισσαβόνας υπαγορεύει να έχουμε φθάσει μέχρι το 2010 στο 1,5%...

Πως άραγε θα επιτύχουμε την ανάπτυξη ερευνητικών και καινοτομικών δραστηριοτήτων για να μπορέσουμε ως χώρα και ως επιχειρήσεις να είμαστε διεθνώς ανταγωνιστικοί; Πιστεύω πως μόνο με την κινητοποίηση του ιδιωτικού τομέα θα καταφέρουμε να επιτύχουμε τους στόχους που έχουμε θέσει ως χώρα ...

Όμως τι χρειάζεται να κάνουν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις για να αυξήσουν την καινοτομική τους δράση; Η απάντηση είναι εύκολη: θα πρέπει να αυξήσουν τη δημιουργικότητα των στελεχών τους, έτσι ώστε να απελευθερωθούν «υγιείς» δυνάμεις που θα παράξουν νέες ιδέες που θα μετουσιωθούν σε νέα - καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες που, σε κάθε περίπτωση, θα δώσουν καινούργια δυναμική στην επιχείρηση.

Για μένα η αύξηση της δημιουργικότητας των στελεχών των επιχειρήσεων εμπερικλείει: μεγαλύτερη και καλύτερη δεκτικότητα για εισαγωγή και αφομοίωση καινοτομιών, ανάπτυξη δράσεων δικτύωσης, δημιουργία πνεύματος ομαδικής συνεργασίας και αλληλεγγύης, πλήρη ενσωμάτωση των στελεχών στην εταιρική κουλτούρα και, τέλος, συμμετοχή όλων ανεξαιρέτως στην υλοποίηση του οράματος της επιχείρησης.

Βεβαίως, για να υπάρξει παραγωγή νέων ιδεών η ικανή και αναγκαία συνθήκη είναι η άρση του βασικότερου εμποδίου που είναι η διάθεση επαρκούς χρόνου για την ανάπτυξή τους. Είναι για μένα, κι όχι μόνο για μένα, πολύ βασικό σημείο η διάθεση χρόνου, ο οποίος θα βοηθήσει στη συλλογή και επεξεργασία ιδεών ικανών να οδηγήσουν την επιχείρηση σε πρωτόγνωρα επίπεδα κερδοφορίας.

Για την κερδοφορία αλλά και τις θετικές επιπτώσεις των καινοτομιών που αναπτύχθηκαν, γράφουν στον ανά χείρας τόμο τα ίδια μας τα μέλη, τα οποία τα ευχαριστώ για τη συμμετοχή τους στην έκδοση και τα συγχαίρω για τις καινοτομικές πρωτοβουλίες που ανέλαβαν. Οι επιχειρήσεις – μέλη του ΣΒΒΕ που ανταποκρίθηκαν στην πρόσκλησή μας να παρουσιάσουν μια επιτυχημένη καινοτομία και τις επιπτώσεις της στη λειτουργία και την κερδοφορία, είναι η απόδειξη ότι κάποιος από εμάς διαθέτουν χρόνο και ως αποτέλεσμα παράγεται «καινοτομία». Γνωρίζω κι άλλες, όχι μόνο αυτές που παρουσιάζονται στον παρόντα τόμο, επιχειρήσεις μέλη μας που έχουν αναπτύξει παρόμοιες δραστηριότητες. Θεωρώ ότι η επόμενη έκδοση του ανά χείρας τόμου θα τις συμπεριλάβει και θα τονίσει ακόμη περισσότερο ότι οι επιχειρήσεις της Βόρειας Ελλάδας είναι «ενεργές» και βλέπουν με διορατικότητα το μέλλον...

Επίσης, η έρευνα που υλοποίησε το Τμήμα Τεκμηρίωσης και Μελετών του Συνδέσμου μας, πιστεύω ότι είναι ιδιαίτερα σημαντική και αποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις μέλη μας προσπαθούν να αναπτύξουν καινοτομικές δραστηριότητες, άλλες φορές επιτυχημένα άλλες φορές με λιγότερη επιτυχία. Έχουν τη διάθεση να επενδύσουν χρήματα για το σκοπό αυτό, αλλά τα προσκόμματα από το εξωτερικό περιβάλλον τις εμποδίζουν να είναι τόσο αποτελεσματικές όσο θα ήθελαν ...

Επιθυμώ να συγχαρώ όλα ανεξαιρέτως τα μέλη της Ομάδας Εργασίας για την προσπάθειά τους και το πολύ καλό αποτέλεσμα που παρήγαγαν. Οι αρκετές συνεδριάσεις έφεραν κάτι πρωτόγνωρο για τα χρονικά του Συνδέσμου μας, αφού υπήρξε σχέδιο δράσης από την πρώτη συνάντηση και συγκεκριμένο όραμα από την πρώτη στιγμή. Γνωρίζω καλά ότι τα μέλη της Ομάδας Εργασίας διέθεσαν πολύτιμο χρόνο στην προσπάθεια για παραγωγή έργου, που αφορά την παρακίνηση όσο το δυνατόν περισσότερων συναδέλφων στην κατεύθυνση παραγωγής καινοτομικών προϊόντων και στην παροχή ιδεών προς τη Διοίκηση του ΣΒΒΕ για τη σύνδεση της έρευνας με την παραγωγή.

Θεωρώ ότι η συγκεκριμένη έκδοση είναι η αρχή για να εκδοθούν και άλλα εγχειρίδια που θα είναι εύχρηστα και, εκτός από πληροφόρηση, θα προσφέρουν σε όλους μας πρακτικές συμβουλές που θα είναι άμεσα εφαρμόσιμες για επίκαιρα θέματα που απασχολούν τις επιχειρήσεις μας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Τράπεζα Πειραιώς, η οποία με την ευγενική της χορηγία και υποστήριξη συνέβαλλε στην πραγματοποίηση της έκδοσης αυτής.

Γεώργιος Μυλωνάς
Πρόεδρος ΣΒΒΕ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Ομάδα Εργασίας που συγκροτήθηκε από το ΣΒΒΕ για να μελετήσει τις δυνατότητες που προσφέρει η καινοτομία για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων θεώρησε σημαντικό να προβεί στην έκδοση ενός εύχρηστου και όσο το δυνατόν απλούστερου βοηθήματος με τον τίτλο «Καινοτομία: Ο δρόμος για την επιτυχία».

Την Ομάδα απετέλεσαν οι συνάδελφοι Μάρκος Δούφος ως Συντονιστής και οι Παναγιώτης Γιώτας, Ιωάννης Γκύλλης, Κωνσταντίνος Κωνσταντινίδης, Δημήτριος Λακασάς, Δήμητρα Νικολοπούλου, Δημήτριος Οικονομίδης, Αθανάσιος Παπαπαναγιώτου, Ρήγας Τζελέπογλου, Αναστάσιος Τζήκας και ο Διευθυντής Τεκμηρίωσης & Μελετών του ΣΒΒΕ Χρήστος Γεωργίου ως μέλη.

Τα χαρακτηριστικά της παρούσας εργασίας είναι:

- Χρηστική, γραμμένη σε απλή γλώσσα, κατανοητή από ανθρώπους των επιχειρήσεων
- Το κείμενο είναι σύντομο, και περιεκτικό. Έχει παραπομπές για περαιτέρω διερεύνηση και ανάγνωση.
- Είναι δομημένο για να είναι κατανοητό. Βασίζεται σε πραγματικές και δοκιμασμένες πληροφορίες, σε πηγές, ώστε να κερδίζει σε εμπιστοσύνη.
- Έχει συμβουλευτεί την πιο πρόσφατη βιβλιογραφία για να είναι ενημερωμένο με τις τάσεις και δοξασίες. Δυστυχώς η Ελληνική Βιβλιογραφία δεν είναι πλούσια.
- Περιέχει πραγματικά παραδείγματα από επιχειρήσεις της περιοχής μας

Ευχαριστώ θερμά όλα τα μέλη της Ομάδας για τη συνδρομή τους και ιδιαίτερως το Χρήστο Γεωργίου για τις υποστηρικτικές υπηρεσίες, το Δημήτρη Λακασά για τον ενθουσιασμό του και την υπόδειξη πηγών καινοτομίας και το Ρήγα Τζελέπογλου ο οποίος σήκωσε το κύριο βάρος της παρούσας έκδοσης με την επιμέλεια των κειμένων και χωρίς τη συμβολή του οποίου δεν θα ήταν εφικτή η πραγματοποίησή της.

Ευχαριστώ, επίσης, τις επιχειρήσεις-μέλη του Συνδέσμου οι οποίες, με τις μελέτες πραγματικών περιπτώσεων ανάπτυξης καινοτομίας που έθεσαν στην διάθεσή μας, απέδειξαν ότι καινοτομία είναι δυνατόν να αναπτυχθεί και στην περιοχή μας, στην επιχείρησή της «διπλανής πόρτας» και -γιατί όχι- και στην δική μας.

Ευχαριστώ, τέλος, την Τράπεζα Πειραιώς που είναι ο Χορηγός της έκδοσης.

Για την Ομάδα Εργασίας
Μάρκος Δούφος
Μέλος Δ.Ε. ΣΒΒΕ

2.1 Έννοιες και χαρακτηριστικά

Η έννοια της καινοτομίας, ιδίως της επιχειρηματικής καινοτομίας (innovation in business), δεν φαίνεται να είναι και τόσο ξεκάθαρη. Θα καταβληθεί μια προσπάθεια να γίνει κατανοητή τόσο η έννοια της, όσο και η σημασία της

2.1.1 Η Καινοτομία

Καινοτομία (innovation) είναι μια μεθοδευμένη και συστηματική προσπάθεια δημιουργίας και υλοποίησης στην πράξη μιας ουσιαστικής και εστιασμένης αλλαγής στις οικονομικές και τις κοινωνικές δυνατότητες μιας επιχείρησης.

Υποστηρίζεται ότι η καινοτομία κατά κύριο λόγο είναι μια μεθοδευμένη **διαδικασία**, η οποία χρησιμοποιεί μεν τις υφιστάμενες δεξιότητες και γνώσεις, αλλά με κάποιο δημιουργικό τρόπο, για την επίτευξη ενός αποτελέσματος, το οποίο οπωσδήποτε προσθέτει αξία στην επιχείρηση. Συνήθως πρόκειται για νέους συνδυασμούς δεδομένων ή πρακτικών, οι οποίοι δημιουργούν σχέσεις ή δεσμούς με συντελεστές ή παράγοντες (λ.χ. πελάτες, προμηθευτές, μεταφορείς, αποθηκεύσεις, κ.α.) κατά ένα τρόπο, ο οποίος φέρνει καλύτερα αποτελέσματα από τους ανταγωνιστές. Η συνήθης δυσκολία με τη διαδικασία αυτή συνίσταται στο ότι αφενός βρίσκεται έξω και πέρα από την καθημερινή πρακτική - που είναι αυτή της ρουτίνας - και αφετέρου εξελίσσεται σχεδόν πάντοτε σε συγκρούσεις τόσο με τους υφιστάμενους τρόπους λειτουργίας - όσο και αυτό είναι πιο δύσκολο - και με τις τρέχουσες αντιλήψεις των εργαζομένων.

Καινοτομία είναι να μην ακολουθείς τη μέση οδό. Είναι μια αξία που δεν απειλείται, γιατί στηρίζεται στην υπεροχή μιας οργάνωσης, στους ανθρώπους και στη δημιουργικότητα (Dr. Kjell Nordstrom).

Τα δύο βασικά στοιχεία¹ της είναι :

- Να περιλαμβάνει μια **αλλαγή**, που πρέπει, αφενός, να είναι **εστιασμένη** σε ένα θέμα, σε μια περιοχή και αφετέρου να είναι **ουσιαστική**
- Να αναφέρεται στις **δυνατότητες** της επιχείρησης, δηλαδή (ενδεικτικά) στον επιχειρησιακό τομέα, όπως τον οικονομικό, της παραγωγής, των συστημάτων, των ανθρωπίνων σχέσεων, τον κοινωνικό, αλλά και στον τομέα της διαχείρισης / διοίκησης. Είναι σημαντικό να αναφέρεται στις δυνατότητες μιας επιχείρησης, λόγου χάρη τις παραγωγικές δυνατότητες, την τεχνογνωσία, τις δεξιότητες, το ανθρώπινο δυναμικό, τις σχέσεις με προμηθευτές ή και πελάτες, το δίκτυο διανομής, την ταχύτητα και την αξιοπιστία στην εκτέλεση των παραγγελιών, κοκ.

Καινοτομία είναι απλά νέες ιδέες που φέρνουν κέρδη.

Πριν από 10 χρόνια σε μελέτη² που έγινε στις ΗΠΑ, η οποία αφορούσε όμως όλο τον κόσμο, προσδιορίστηκαν οι 8 όροι της επιτυχημένης επιχείρησης του 21ου αιώνα. Μεταξύ τους ήταν και η καινοτομία.



2.1.2 Η επιχειρηματική καινοτομία

Ειδικότερα η Επιχειρηματική Καινοτομία έχει ως βάση της μια **δημιουργική ιδέα**, που όμως πρέπει να είναι χρήσιμη. Για να είναι αυτή χρήσιμη πρέπει να είναι **υλοποιήσιμη**, και να μπορεί να **καλύψει μια ανάγκη της αγοράς**.

Οι επιχειρηματίες, λέει ο Dr. Peter Drucker³, πρέπει να μάθουν βέβαια την πρακτική και συστηματική καινοτομία - που είναι το φιλί της μούσας το οποίο θα τους δώσει τη λαμπρή ιδέα - αλλά και (παράλληλα) να αναπτύξουν τη σχετική πρωτοβουλία εισαγωγής μιας καινοτομίας, η οποία και θα βοηθήσει στην επίτευξη των ειδικών και ανωτέρας φύσης στόχων.

Ο **νέος αναπτυξιακός νόμος**⁴ θεωρεί ότι «καινοτομία είναι η εφαρμοσμένη χρήση της γνώσης για τη δημιουργία νέων ή βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών και διαδικασιών που χρήζουν άμεσης παραγωγικής και εμπορικής αποδοχής» .

Η καινοτομία αποτελεί πλέον μια επιχειρηματική δραστηριότητα, η οποία συνδυάζει κάτι από το παλιό (υφιστάμενο) με κάτι καινούργιο, είτε από την τεχνολογία είτε από το επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης - ιδίως από το δεύτερο.

- Η μεν τεχνολογία αναπτύσσεται σε 3 επίπεδα:
 - α) προϊόντος και υπηρεσίας,
 - β) διαδικασιών και
 - γ) υποστηρικτικής τεχνολογίας.
- Το δε επιχειρηματικό σχέδιο αναπτύσσεται σε 3 επίσης επίπεδα:
 - α) πρότασης αξίας (από το προϊόν έως και τον πελάτη),
 - β) εφοδιαστικής αλυσίδας και
 - γ) του πελάτη στόχου.

Καινοτομία αποτελεί και η επιλογή να γίνει με ένα **διαφορετικό τρόπο** κάτι, το οποίο γίνονταν μέχρι τώρα με ένα υφιστάμενο τρόπο.

Η καινοτομία συνιστά πλέον τη μοναδική διέξοδο για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, σε μια εποχή που τα προϊόντα και οι υπηρεσίες γίνονται όλο και πιο ίδια / όμοια, άλλα και οι αντιγραφές τους αφενός μεν πληθαίνουν, αφετέρου δε γίνονται όλο και πιο γρήγορα, όλο και πιο πίστα. Ενώ λ.χ. τζιν παντελόνια πωλούνται όλο και περισσότερα αντιγραφής από ότι τα επώνυμα, οι καινοτόμες υφαντουργικές επιχειρήσεις δημιουργούν συνεχώς νέων και ειδικών προδιαγραφών υφάσματα denim, τα οποία επιτρέπουν τη διαφοροποίηση των παντελονιών, πέρα από το σχεδιασμό τους, σύμφωνα με τα όσα η μόδα προσδιορίζει⁵.

Το 70% περίπου από τον εθνικό πλούτο παράγεται σήμερα από τις επιχειρήσεις του τομέα των υπηρεσιών. Αλλά και στους δύο άλλους τομείς οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να διαφοροποιηθούν, να δημιουργήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα, επιλέγουν στη στρατηγική τους κατεύθυνση να προσθέτουν στην παραγωγή των προϊόντων τους και την προσφορά υπηρεσιών, συνήθως υποστηρίξεις, δημιουργώντας έτσι ένα ενιαίο σύνολο. Ως παράδειγμα αναφέρεται ότι στον πρωτογενή τομέα τα προϊόντα πλέον τυποποιούνται, πιστοποιούνται, συσκευάζονται σε νέες συσκευασίες, αποκτούν ταυτότητα, οργανώνεται η παράδοση τους στον πελάτη (just in time), κ.α. Στο δευτερογενή, μεταποιητικό τομέα αναλαμβάνονται δράσεις και πρωτοβουλίες σε συνεργασία είτε με τους προμηθευτές (σε όλο το εύρος της εφοδιαστικής αλυσίδας), είτε με τους πελάτες (κοινές δράσεις σε έρευνα και ανάπτυξη για νέα προϊόντα ή βελτίωση των υφισταμένων στο πλαίσιο των πάσης φύσεως αναγκών των πελατών) και γενικότερα ότι μπορεί να αφορά την αλυσίδα της αξίας (value chain) μιας επιχείρησης. (βλέπε σχετικά κεφ. 6 όπου παρατίθενται παραδείγματα από επιχειρήσεις – μέλη του ΣΒΒΕ)

2.1.3 Σχέσεις καινοτομίας και δημιουργικότητας⁶

Η καινοτομία βασίζεται στη δημιουργική σκέψη.

Η καινοτομία προέρχεται από μια φαινή ιδέα, που παράγεται από δημιουργική σκέψη. Είναι το αποτέλεσμα μιας συνειδητής και με εστιασμένο σκοπό αναζήτησης ευκαιριών για νέες δράσεις και αλλαγές.

Για την επιτυχημένη καινοτομία απαιτείται συνδυασμός ταλέντου, επινοητικότητας και γνώσεων.

Στοιχεία που οδηγούν στη δημιουργικότητα είναι – κατά κύριο λόγο – οι εμπειρίες, οι δεξιότητες για παραγωγή δημιουργικής σκέψης, αλλά και η (ανακαλυπτόμενη) παρακίνηση / υποχρέωση / απειλή από το εξωτερικό (ιδίως) ή και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Η σύνδεση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας είναι επιθυμητή, διότι είναι τα δύο βασικά χαρακτηριστικά που, όταν καλλιεργούνται σε μια επιχείρηση, οδηγούν στην επιτυχία, μέσα στο πλαίσιο του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η μεν δημιουργικότητα ή γέννηση των ιδεών εισάγει πρωτοτυπία και φαντασία στη λήψη των αποφάσεων, πέραν του ότι οδηγεί και σε λήψη νέων αποφάσεων, ενώ η εφαρμοσμένη καινοτομία παίρνει μια δημιουργική ιδέα για να την κάνει πράξη, είναι η επιτυχημένη αξιοποίηση μιας ιδέας⁷.

Μία εφεύρεση από μόνη της δεν είναι ικανή για να αποτελέσει μία καινοτομία. Μία εφεύρεση για να αποτελέσει καινοτομία θα πρέπει να φέρει το στοιχείο της εμπορευματοποίησης.

Δηλαδή: Εφεύρεση + Κερδοφόρος Εμπορευματοποίηση = Καινοτομία

Χαρακτηριστικά λέγεται ότι η μεν δημιουργικότητα παράγει ιδέες, η δε καινοτομία «παράγει» χρήματα από την αξιοποίηση των ιδεών αυτών στην πράξη.

2.1.4 Σχέσεις καινοτομίας και επιχειρηματικότητας

Η καινοτομία είναι μια ειδική συνάρτηση της **επιχειρηματικότητας**, υπό την έννοια ότι συνεισφέρει μεν σε αυτή, δεν αποτελεί όμως απαραίτητο στοιχείο της.

Θεμέλιο της επιχειρηματικότητας είναι η ικανότητα της πρακτικής εφαρμογής των καινοτομιών. Εάν μια καινοτομική ιδέα δεν υλοποιηθεί από την επιχειρηματική κοινότητα δεν έχει πρακτική αξία.

Πολλές φορές η καινοτομία εντάσσεται - είτε «μεταφράζεται» - σε κάποιο είδος **επιχειρηματικού μετασχηματισμού** (morphing) ή κάποιας εξελικτικής διαδικασίας, που συχνά συνίσταται σε μικρές βελτιώσεις των καθημερινών (μικρών και σχετικά απλών) διαδικασιών ή πρακτικών (βλέπε πιο κάτω τα είδη της καινοτομίας).

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί βάση για την εθνική **ανταγωνιστικότητα**⁸, και, ως εκ τούτου, είναι σημαντική.

Η ανταγωνιστικότητα έχει 3 περιοχές, όπου αναπτύσσονται οι παράμετροι, που την επηρεάζουν: την παραγωγικότητα, το κόστος των επιχειρήσεων (με κύριο συντελεστή τους μισθούς) και τις τιμές. Οι περιοχές αυτές διαμορφώνονται υπό την επίδραση 5 *παραγόντων*: α) Το περιβάλλον (μακροοικονομικό, εργασιακό και επιχειρηματικό), β) τις υποδομές (οικονομικές και τεχνολογικές), γ) την



εκπαίδευση και τις δεξιότητες, δ) την επιχειρηματικότητα (και την, εξ αυτής, ανάπτυξη των επιχειρήσεων) και ε) το βαθμό εισαγωγής και αξιοποίησης της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Θα πρέπει να τονιστεί και η παράλληλη, αλλά ουσιαστική ανάγκη για καλλιέργεια της αναγκαίας επιχειρηματικής **κουλτούρας**, η οποία πρέπει να υποστηρίζει τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και τις καινοτομίες. – αλλά και να ανέχεται τις αποτυχίες - και, κυρίως, να επιβραβεύει την επίτευξη του κέρδους (και ... όχι της ζημίας).

2.1.5 Το μάνατζμεντ της καινοτομίας ⁹

Το **μάνατζμεντ της καινοτομίας** βασίζεται βεβαίως στη γνώση, άλλα εξίσου και παράλληλα, και στην ανάλυση των αναγκών και δυνατοτήτων του χρήστη της καινοτομίας, δηλαδή του πελάτη, που βρίσκεται στην αγορά. Έχει ως προϋπόθεση μεν την κατανόηση της έννοιας και της φύσης της καινοτομίας, αλλά εξαρτάται και εκ του κατά πόσον θα καταστεί δυνατόν να συλληφθεί η καινοτομίας ως μια μεθοδευμένη διαδικασία –και όχι ως ένα τυχαίο γεγονός. Στη συνέχεια, η όλη προσπάθεια διοικείται κατάλληλα για να μετασχηματιστεί σε ένα ζητούμενο από την αγορά προϊόν ή υπηρεσία.

Το **μάνατζμεντ της καινοτομίας** είναι, λοιπόν, μία **μέθοδος** με την οποία ο επιχειρηματίας δημιουργεί νέους πόρους, ή εμπλουτίζει τους υπάρχοντες πόρους με προηγμένες δυνατότητες, για τη δημιουργία αξίας στον πελάτη και, ως αποτέλεσμα, πλούτου στην επιχείρηση.

Το κατάλληλο **πλαίσιο** για ένα αποδοτικό μάνατζμεντ της καινοτομίας είναι εκείνο που δημιουργείται από¹⁰:

- Τη ξεκάθαρη στρατηγική
- Το οργανωτικό πλαίσιο, που πρέπει να υποστηρίζει την προσπάθεια
- Τις δομές για την υλοποίηση, που πρέπει να είναι αποτελεσματικές και απλές
- Τις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίες πρέπει να είναι λειτουργικές και αποτελεσματικές

Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας είναι και η ταχύτητα με την οποία επιτυγχάνεται η ολοκλήρωση του κύκλου μετατροπής μιας ιδέας σε ένα συγκεκριμένο «προϊόν» που θα «τρέξει» στην αγορά¹¹.

Συχνά υπάρχει η ανάγκη να αξιολογηθούν μια σειρά από ιδέες, διότι είναι περιορισμένοι οι διαθέσιμοι πόροι. Έχουν προταθεί διάφορα διαγνωστικά ως εργαλεία για την εργασία αυτή¹². Τα πιο δεδομένα βασίζονται σε σειρά από κριτήρια με βάση είτε τους πελάτες, είτε τον ανταγωνισμό, είτε το εύρος των ήδη προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών (και των χαρακτηριστικών τους), ή και ένας συνδυασμούς τους.

2.2 Προϋποθέσεις για την επιτυχή εισαγωγή της καινοτομίας

Αναφέρονται πιο κάτω σημαντικοί παράγοντες – και θέσεις - η ύπαρξη των οποίων συνιστά βέβαια την **κουλτούρα** της εταιρίας, δημιουργεί όμως αυξημένες πιθανότητες και τις αναγκαίες προϋποθέσεις για επιτυχία στην εισαγωγή μιας καινοτομίας¹³ :

- Μια αποδοτική οργάνωση της επιχείρησης, η οποία να περιλαμβάνει και τις σχετικές διαδικασίες.
- Να θεωρείται η ενέργεια αυτή μια από τις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- Η υλοποίηση μιας καινοτομίας είναι δυσχερέστερη από τη σύλληψη της. Γι' αυτό και απαιτείται μεθόδευση.
- Σημαντικός είναι ο ανθρώπινος παράγοντας μέσα στην επιχείρηση. Η υποκίνηση και η ανταμοιβή του παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχημένη και γρήγορη υλοποίηση.

- Η όλη προσπάθεια θα πρέπει να ενταχθεί σε ένα μεθοδευμένο – και αν είναι δυνατόν δοκιμασμένο - μοντέλο δράσης.
- Η ανάληψη της δράσης θα πρέπει να είναι ανάλογη των δυνατοτήτων της εταιρίας
- Η καινοτομία δεν «φυτρώνει από μόνη της», αλλά πρέπει να καλλιεργηθεί μεθοδικά, προσεκτικά και με ευσυνειδησία.

2.3 Πηγές

Οι πηγές της καινοτομίας ευρίσκονται¹⁴ είτε εντός, είτε εκτός της επιχείρησης. Συχνά είναι αποτέλεσμα μιας «συνειδητής και σκόπιμης αναζήτησης για ευκαιρίες καινοτομιών»¹⁵.

2.3.1 Εντός της επιχείρησης

Υπάρχουν 4 *τομείς ευκαιριών για καινοτομίες* που εμφανίζονται μέσα στην επιχείρηση:

α) Απροσδόκητα συμβάντα.

Είναι εκείνα που αναμένονται με τις λιγότερες πιθανότητες. Όσα «δεν περιμένουμε να συμβούν» Εστιάζουμε – συνήθως και δυστυχώς - την προσοχή μας μόνο στα προβλήματα που ανακύπτουν και όχι στις ευκαιρίες που προκύπτουν ή διαφαίνονται. Είναι όμως αυτές οι τελευταίες που αποτελούν τις περισσότερες φορές ασφαλή πηγή καινοτομικών δράσεων.

β) Δυσαρμονίες διαφόρων μορφών

Δυσαρμονίες μπορεί να προκύπτουν ανάμεσα σε προσδοκίες και επιτυγχανόμενα αποτελέσματα, ή υποθέσεις για καταστάσεις και πραγματικότητα. Οι εξελίξεις αυτές οδηγούν σε λύσεις, που συχνά μπορεί να είναι καινοτομικές.

γ) Ανάγκες επεξεργασίας

Η ανάγκη να επεξεργαστεί περαιτέρω ένα δεδομένο, ή να κοινοποιηθεί ένα γεγονός σε περισσότερους, ή να αρχειοθετηθεί μια πληροφορία οδήγησε σε καινοτομίες με τις οποίες όλοι πλέον ζούμε (επεξεργαστές, μνήμες, κοκ)

δ) Αλλαγές στον κλάδο και στην αγορά

Είμαστε όλοι μάρτυρες των δομικών αλλαγών που εμφανίζονται σε κλάδους, όπως οι λιανικές πωλήσεις, τα εστιατόρια, τα συστήματα διανομής, κοκ. Προσφέρονται και δημιουργούνται όμως και εδώ περισσότερες ευκαιρίες από τα ανακλύπτοντα προβλήματα.

2.3.2 Εκτός της επιχείρησης

Υπάρχουν 3 *πηγές ευκαιριών* έξω από την εταιρία, στο κοινωνικό και οικονομικό της περιβάλλον.

α) Δημογραφικές αλλαγές

Όσοι παρακολουθούν συστηματικά τις εξελίξεις στις δημογραφικές αλλαγές σίγουρα ανακαλύπτουν έγκαιρα αυτά που θα συμβούν στην αγορά

β) Αλλαγές στις αντιλήψεις

Έχουν όλο και μεγαλύτερη επίπτωση στις πωλήσεις των επιχειρήσεων. Δυστυχώς όμως ανακαλύπτονται τις περισσότερες φορές εκ των υστέρων.



γ) Νέες γνώσεις

Η ύπαρξη της γνώσης είναι μεν αναγκαία, όχι όμως επαρκής συνθήκη για την ανάπτυξη μιας καινοτομίας. Συνήθως χρειάζεται περισσότερος χρόνος για την ωρίμανση της καινοτομίας. Βάση επιτυχίας αποτελεί η προσεκτική ανάλυση των αναγκών και, ιδίως, των δυνατοτήτων του μελλοντικού χρήστη.

2.4 Είδη και περιοχές

2.4.1 Είδη καινοτομίας

Τα πιο σημαντικά είδη είναι τα εξής:¹⁶

α) Οριακή καινοτομία

Είναι μια συνεχής διαδικασία που συνίσταται είτε σε βελτιώσεις σε υφιστάμενα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε σε αναθεωρήσεις / βελτιώσεις σε πρακτικές, σχεδιασμούς, διαδικασίες λειτουργίας και ελέγχου και στρατηγικές. Οι βελτιώσεις αυτές βασίζονται κατά κύριο λόγο σε θέματα που θέτουν οι πελάτες. Οι Ιάπωνες ονομάζουν τη διαδικασία αυτή Kaizen. Συνήθης πρακτική στην περιοχή αυτή είναι η υιοθέτηση νέων και βελτιωμένων πρακτικών λειτουργίας, όπως η αναδιοργάνωση, το μανάτζμεντ ολικής ποιότητας, το reengineering, το JIT, (just in time) κ.α. . Θα πρέπει να ληφθεί ότι συχνά οι μικρές και «οριακές» βελτιώσεις μπορούν να οδηγήσουν σε μεγάλες αλλαγές.

β) Ριζική (ριζοσπαστική) καινοτομία¹⁷

Είναι μια - όχι και τόσο κατανοητή - διαδικασία, συνδεδεμένη με αυξημένους κινδύνους. Συχνά οδηγεί σε ασυνέχειες. Κύριο συστατικό/χαρακτηριστικό της είναι η δημιουργία/επιλογή ή η χρήση ενός κομβικού - σημαντικού σημείου στον κύκλο ζωής είτε ενός προϊόντος, είτε μιας επιχείρησης, το οποίο και δημιουργεί «νέες» συνθήκες και όρους στην αγορά. Προσφέρονται τότε στους πελάτες ειδικοί (ευνοϊκοί) όροι, οι οποίοι δημιουργούν πρόσθετη αξία στην επιχείρηση.

Είναι κατανοητό ότι αυτό δεν μπορεί να συμβαίνει συνεχώς, ούτε καν πολύ συχνά.

Στον πιο κάτω Πίνακα 1 εμφανίζονται 3 είδη καινοτομίας. Μεταξύ των πιο πάνω αναφερόμενων 2 ειδών, δημιουργείται και μια ενδιάμεση κατηγορία, η HMI – ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΙΚΗ, η οποία και αποτελεί ένα ενδιάμεσο μεταβατικό στάδιο – που καλό θα ήταν να παραλείπονταν. Φαίνεται ξεκάθαρα ότι τα είδη της καινοτομίας προκύπτουν από το κατά πόσον είναι ριζοσπαστική η αλλαγή, είτε αυτή γίνεται στο επιχειρησιακό σχέδιο είτε αποτελεί τεχνολογική αλλαγή.

Είναι φυσικό να εξελίσσεται η καινοτομία. Από το τετράγωνο / στάδιο 1 μεταβαίνει στο 2 και στη συνέχεια στο 3. Επιθυμητή είναι η παράκαμψη του σταδίου 2 και η μετάβαση απευθείας από το 1 στο 3.

γ) Στρατηγική καινοτομία

Είναι αυτή που δημιουργεί νέες σημαντικές αλλαγές στις στρατηγικές, οι οποίες αλλάζουν/ τροποποιούν τόσο τους κανόνες του ανταγωνισμού, όσο και τις σχέσεις με αυτόν, που ισχύουν σε κάθε κλάδο και δημιουργούν τη δυναμική του κλάδου.

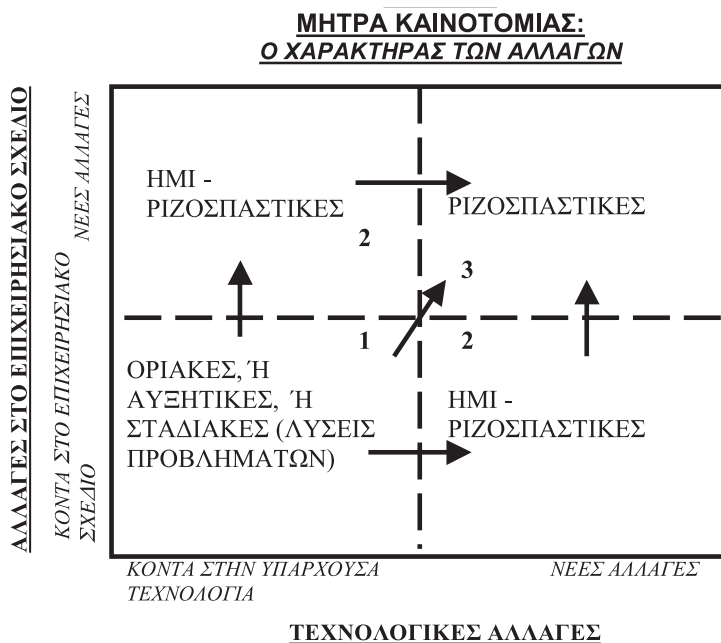
Συνήθως εμφανίζονται μέσα από την προσπάθεια να δημιουργηθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία για να ικανοποιήσει μια ανάγκη, η οποία «ανακαλύπτεται» στην αγορά.

δ) Πολύτιμη καινοτομία¹⁸

Είναι εκείνη που διαφέρει από την παραδοσιακή λογική στη δόμηση της στρατηγικής. Δεν θεωρεί τίποτα ως δεδομένο. Αντί να εστιάζει στον ανταγωνισμό, συγκεντρώνει την προσοχή της στις ανάγκες των πελατών και σχεδιάζει τις λύσεις για την ικανοποίησή τους. Τα αποτελέσματα είναι, συνήθως, θεαματικά.

Υποστηρίζεται ακόμη ότι η καινοτομία προκύπτει είτε από τεχνολογικές εξελίξεις ή ανακαλύψεις, είτε από ανάγκες των πελατών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1



2.4.2 Περιοχές καινοτομίας

Ο νέος αναπτυξιακός νόμος αναφέρει ότι ως «αποδεκτά πεδία (περιοχές) καινοτομίας ορίζονται αυτά που αφορούν προϊόντα, υπηρεσίες, παραγωγική διαδικασία και ανάπτυξη τεχνολογίας».

Θα πρέπει να τονιστεί ότι δεν είναι επαρκώς καθιερωμένη η έννοια της καινοτομίας στις υπηρεσίες και στις διαδικασίες, όπου η εφαρμογή της δεν απαιτεί συνήθως ούτε πολλά έξοδα, ούτε πολύ χρόνο, ακόμη δε δεν είναι και πολύπλοκη.

Η καινοτομία πρέπει να αναζητηθεί ιδίως σε περιοχές όπως το μάρκετινγκ, η επικοινωνία, η εξυπηρέτηση των πελατών, το δίκτυο διανομής, ο σχεδιασμός των πάσης φύσεως δράσεων των υπηρεσιών και των πολιτικών και όχι αποκλειστικά στα χαρακτηριστικά των προϊόντων.



2.5 Ωφέλειες

Πολύ συχνά η επιχείρηση δεν προχωρεί εύκολα σε καινοτομίες.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι αυτό συμβαίνει γιατί πολλοί δεν συνειδητοποιούν επαρκώς τη μεγάλη σημασία των αλλαγών που συμβαίνουν και την ανάγκη της επιχείρησης να προσαρμοστεί προς τις νέες αυτές εξελίξεις. Συνεπώς, είτε υποτιμούν τη σημασία τους, είτε αναβάλλουν τη λήψη της απόφασης για αλλαγές. Διότι σκέπτονται ακόμη ότι σε δύσκολες εποχές θα ήταν ίσως πιο συνετό να αναβάλλουν τις προσπάθειες – και τα έξοδα – για την καινοτομία. Σχετική όμως έρευνα που έγινε σε επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου¹⁹ υποστηρίζει ότι, ιδίως σε περιόδους ύφεσης και έντονου ανταγωνισμού, θα πρέπει να καταβάλλονται περισσότερες προσπάθειες σε δράσεις για την ανάπτυξη και την εισαγωγή στην αγορά της καινοτομίας. Αναφέρεται ακόμη ότι θα έπρεπε να «ανακαλυφθεί νέα στρατηγική»²⁰, διότι το νέο περιβάλλον απαιτεί καινοτομίες τόσο στη στρατηγική, όσο και στις πρακτικές της.

Σε σχετική έρευνα²¹ σε 337 διευθυντικά στελέχη, ποσοστό 93% πιστεύει ότι η καινοτομία είναι εξαιρετικά επιθυμητή, διότι αναγνωρίζεται η καθολικότητα και η αναγκαιότητα της, ενώ για το 81%, αποτελεί τη μόνη διέξοδο από τις δύσκολες και πολύπλοκες καταστάσεις, μια και προβάλλεται ως ο κυριότερος τρόπος διάκρισης, διαφοροποίησης μιας επιχείρησης από τον ανταγωνισμό της.

Άλλοι υποστηρίζουν ότι είναι καλύτερο να ακολουθεί κανείς τις καινοτομίες άλλων, μια και αυτές είναι αφενός αποδεδειγμένης αξίας και αφετέρου η αντιγραφή κοστίζει φθηνότερα. Σχετική έρευνα²² έδειξε όμως ότι οι ηγέτες της αγοράς οφείλουν την επιτυχία τους μόνο σε υιοθέτηση νέων καινοτομιών.

Είναι πλέον αποδεκτό ότι η καινοτομία οδηγεί στο (εξαιρετικά επιθυμητό) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διότι αποτελεί βασική ικανότητα (core competency)²³. Είναι αυτό που θα καθοδηγήσει στο δρόμο για τη δημιουργία του μέλλοντος της επιχείρησης. Θα πρέπει όμως η προσέγγιση αυτή να βασίζεται στις εξής 4 αρχές:

- να είναι συνολική
- να περιλαμβάνει μια συνεχή, συστηματική και οργανωμένη αναζήτηση ευκαιριών
- να εμπλέκει όλους στη διαδικασία της καινοτομίας
- να εργάζεται σταθερά για τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος για την ανάπτυξη της καινοτομίας

Διατυπώνεται προβληματισμός για την εξασφάλιση του τρόπου μαζικής παραγωγής ιδεών. Η εταιρία 3M κατάφερε το 1994 να έχει το 30% των εισπράξεων της από νέα προϊόντα που εισήχθησαν στην αγορά μέσα στην προηγούμενη τετραετία 1991-94²⁴.

Πιστεύεται, τελικά, ότι όταν και επιχείρηση κατανοήσει ότι δεν χρειάζονται πολύ μεγάλα ποσά – τα οποία άλλωστε είναι σήμερα εύκολα διαθέσιμα – τόσο για τη σύλληψη μιας καινοτόμου ιδέας, όσο και κυρίως για την υλοποίηση της, θα αποδοθεί η αναγκαία αυξημένη σημασία και θα μπει η προσπάθεια αυτή σε ανάλογη υψηλή προτεραιότητα. Διότι θα έχει μετριάσει ο φόβος του «άγνωστου» και του «ακατόρθωτου», ενώ θα έχει συνειδητοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό η αναγκαιότητα των σχετικών ενεργειών.

2.6 Αρμοδιότητα για την καινοτομία

Πολλοί υποστηρίζουν ότι το αρμόδιο τμήμα, ή ομάδα, μέσα την επιχείρηση για την ανάπτυξη της καινοτομίας είναι το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (E + A), ή η Ανωτάτη Διοίκηση.

Η πιο διαδεδομένη άποψη είναι ότι «κάθε άτομο που έχει μια ιδέα» είναι κατάλληλο – και αρμόδιο – για να την εισάγει στην εταιρία, ακολουθώντας τις μεθοδεύσεις των ειδικών.

Πρόσφατη άποψη (που προκύπτει από τις εμπειρίες της εταιρίας Procter and Gamble)²⁵ είναι ότι η «έρευνα και ανάπτυξη» θα πρέπει να αντικατασταθούν από τη «*σύνδεση* (με τους πελάτες) και *ανάπτυξη*». Δηλαδή η καινοτομία που θα προκύψει από τις σχέσεις με τους πελάτες θα δίνει, πλέον, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις.

Διατυπώνεται, ακόμη, η άποψη ότι αλλάζει και ο ρόλος που παραδοσιακά είχαν οι αρμόδιοι για την καινοτομία. Πρέπει να γίνονται πλέον συμμετοχοί και συνεργάτες και με άλλους υπεύθυνους στην επιχείρηση, ιδίως στην εφοδιαστική αλυσίδα, όπου κατά κύριο λόγο ανακύπτουν οι ανάγκες για καινοτομικές δράσεις, με βάση τις ανάγκες των πελατών²⁶.

Προβληματισμός διατυπώνεται ακόμη για το κατά πόσο θα πρέπει η καινοτομία να αναπτυχθεί εντός ή εκτός (outsourcing) της επιχείρησης. Η επικρατούσα άποψη είναι ότι η σύλληψη της ιδέας θα πρέπει να γίνει από το προσωπικό της εταιρίας. Η δε υλοποίηση της μπορεί να ανατεθεί, εξ ολοκλήρου ή μερικώς, εκτός της εταιρίας²⁷.

Βεβαίως είναι δυνατός και ο συνδυασμός τους.

2.7 Ποιός μπορεί να εφαρμόσει την καινοτομία.

Ο ηγέτης (leader).

Σύμφωνα με τον καθηγητή Αστέριο Κεφαλά²⁸ “η απόφαση της διοίκησης να «μπει στο παιχνίδι» θα επηρεάσει ολόκληρη την επιχειρησιακή δομή και στελεχιακή ιεραρχία, ενώ ο ρόλος του ηγέτη, ο οποίος είναι αυτός που δείχνει το καλό παράδειγμα, είναι αποφασιστικός στα στάδια της δημιουργίας του μοντέλου καινοτομίας, της στρατηγικής και της νέας επιχειρησιακής κουλτούρας”.

Ο “πρωταθλητής” (champion)

Ο ηγέτης είναι αυτός που ορίζει τον πρωταθλητή της καινοτομίας²⁹ “champion” της όλης διαδικασίας – ο οποίος είναι αυτός στον οποίο ανήκει η αρχική ιδέα και είναι διατεθειμένος ακόμη και να ξενοχτήσει ή να δουλέψει και σαββατοκύριακα για να φέρει την ιδέα του εις πέρας. Εάν ο ηγέτης λειτουργήσει ως καταλύτης για τη διευκόλυνση των καινοτόμων μάνατζερ, τότε η επιχείρηση θα αποτελέσει ένα επιτυχημένο παράδειγμα εφαρμογής της καινοτομίας. Τον όρο “champion” το συναντάμε πολλές φορές και ως “evangelist” ή “entrepreneur”.

Ο “χορηγός” (sponsor)

Σημαντικό ρόλο επίσης παίζει και ο “χορηγός” sponsor ο οποίος συναντάται και ως mentor ή ως coach. Είναι στέλεχος μεσαίας γραμμής και προσφέρει υποστήριξη πίσω από την σκηνή, πρόσβαση σε πηγές καθώς και προστασία από πιθανές πολιτικές αντιδράσεις.



Ο διαχειριστής του έργου (Project manager).

Ενώ ο πρωταθλητής (champion) και ο ηγέτης (leader) διαθέτουν το όραμα και τη δυνατότητα να το επικοινωνούν στο σύνολο της επιχείρησης, οι διαχειριστές έργου είναι αυτοί οι οποίοι θα σχεδιάσουν με πλήρη μεθοδικότητα την ορθή και επιτυχημένη έκβαση του έργου.

Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να απαντήσει στο κατά πόσο διαφορετική είναι η νέα γνώση και οι νέες διαδικασίες από την υπάρχουσα γνώση της εταιρείας. Επίσης, πόσο διαφορετικό είναι το νέο προϊόν ή υπηρεσία από τα υπάρχοντα. Επιπροσθέτως να απαντήσει στο ερώτημα με τι καινοτομία έχουμε να κάνουμε, με ριζοσπαστική ή με αυξητική (οριακή); Με την εφαρμογή μιας νέας καινοτομίας κατά πόσο απαξιώνονται τα υπάρχοντα προϊόντα μας; Πόσο σιωπηλή ή φανερή είναι η εφαρμογή της; και τι ρόλο παίζει η επιχείρηση μας (κεντρικό ή περιφερειακό);

1. Balogun, Julia and Hailey, Veronica Hope and others, "Exploring Strategic Change", Prentice Hall, Edinburgh, 1999 για μια ευρεία ανάλυση του θέματος
2. Malone, Thomas, Morton, Michael and others, "Organizing for the 21st Century", Strategy and Leadership, Chicago, Jul/Aug 1996, Vol 24, Iss. 4.
3. Drucker F. Peter, "Innovation and Entrepreneurship", Butterworth-Heinemann, 2002
4. Νόμος 3399/2004
5. Βλέπε πιο κάτω κεφάλαιο 6.1
6. Robinson, Alan G., and Stern, Sam, "Corporate Creativity: How innovation and improvement happen", Berret Publ., San Francisco, 1998 για μια αναλυτική παρουσίαση της δημιουργικότητας.
7. Rhys, Eyton, "Making Innovation Fly", Business Quarterly, London, Autumn 1996, Vol. 61, Iss.1. pg. 59
8. Ετήσια Έκθεση για την Ανταγωνιστικότητα 2003.
9. Γεωργαντά, Ζωή, «Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες, Το μανάτζμεντ της Επιχειρηματικής Καινοτομίας», Ανικούλα, 2003
10. Tidd, J., Bessant, J., and Pavitt, K., "Managing Innovation", 2nd ed., John Wiley and Sons, 2001, London.
11. Eppinger, S. D. , "Innovation at the Speed of Information", in Harvard Business Review, Jan. 2001, όπου αναφέρεται η Μήτρα Σχεδιασμού Δομής, ως ένα πρακτικό εργαλείο για την ευθυγράμμιση της διαδικασίας ανάπτυξης των προϊόντων.
12. Anthony, Scott D., Johnson, Mark W., and Eyring Matt, " How to Place your best Bets", Strategy and Innovation, March/April, 2004
13. Κεφαλός Αστέριος, Σειρά από άρθρα στη ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ, Θεσσαλονίκη, 10-11. 2005
14. Drucker, Peter, "The Science of Innovation", in Harvard Business Review, Nov.- Dec. 1998, reprint 98604, όπου αναλυτική αναφορά.
15. Βλέπε κεφάλαιο 3.
16. Turbin, Patrick J., "Entrepreneurship and Creativity in Business Growth and Value", Kingston University, London, 2003, MBA handbook, section 2.
17. Leifer, R., McDermott, M., and al. "The radical innovation Imperative", in Radical Innovation: How Mature Companies an Outsmart Upstarts, HBS Press, 2000, όπου αναφέρεται ότι μόνο η ριζική (radical) καινοτομία μπορεί να εξασφαλίσει τη μακροχρόνια επιβίωση της επιχείρησης.
18. Kim, W. Chan and Mauborgne, Renee, "Valuable Innovation", in Harvard Business Review, Jan. - Feb. 1997, reprint 97108
19. Gomolski, Barbara, "Don't Forget Innovation", InfoWorld, San Mateo, May 21, 2001, Vol 23, Iss.21, pg.102
20. Czinkowski, Ramona, "Mission Possible", CMA Management, Hamilton, Feb. 2000, Vol. 74, Iss. 1, pg. 36.
21. Ινστιτούτο Επικοινωνίας, Αθήνα, «Καινοτομία και ελληνικός επιχειρηματικός χώρος», Έρευνα της QED – Πάντειο Πανεπιστήμιο, Ανακοίνωση της έρευνας 21/3/06, δημοσίευση στην ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 26/03/06, σελ. 11.
22. Battey, Jim, Berger, Jenifer, Oowen, Ted Smalley, Dugan, Sean., and al., "10 innovators: They lead us to a brighter future", InfoWorld, San Mateo, Sep 13. 1999, Vol 21, Iss. 37, pg.91.
23. Tucker, Robert B., "Innovation: the new Core Competency", Strategy and Leadership, Chicago, Jan/Feb., 2001, όπου αναφέρονται οι 4 αρχές για την επιτυχημένη καινοτομία.
24. "Face Value: The mass production of ideas and other impossibilities" (anonymous), The Economist, London, Mar. 18, 1995, Vol 334, Iss. 7906, pg. 72.
25. Hyrstrom, Larry and Sakkab, Nabil, "Connect and Develop: inside Procter and Gamble's new model for innovation", Harvard Business Review, Vol. 84, No 3, March 2006.
26. O'Marah, Kevin, "Remake your Supply Chain to Support Innovation", Supply Chain Strategy, Vol. 1, No. 9, November 2005.
27. Hyrstrom, Larry and Sakkab, Nabil, (ενθ. ανωτ.)
28. Αστέριος Κεφαλός, Άρθρο στην ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ, Θεσσαλονίκη, 2005
29. Affuah, Allan., "Innovation management: Strategies, implementation and profits", Oxford University Press Inc., 2003

3.1 Πώς και πού ανακαλύπτεται η καινοτομία

Ακόμη και εάν η καινοτομία δεν υπάρχει, δεν είναι διαδεδομένη μέσα σε μία επιχείρηση, θα έπρεπε να είχε «ανακαλυφθεί».

Βασική προσέγγιση είναι η προσεκτική «ακρόαση» των αναγκών των πελατών και ο σχεδιασμός των κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών για την ικανοποίησή τους.

Διατυπώθηκε ακόμη και η άποψη³⁰ ότι μπορεί να αξιοποιηθούν κατάλληλα οι πελάτες και αυτοί να καθοδηγούν την επιχείρηση για την «προσφορά» του εκάστοτε αναγκαίου προϊόντος, εξοικονομώντας έτσι χρόνο και κόστος. Αντί λοιπόν το προϊόν να σχεδιάζεται για τους πελάτες, να σχεδιάζεται από αυτούς.

Έρευνα³¹ υπό τον Michael Porter έδειξε ότι η δημιουργία συσσωματώσεων (clusters) και ενώσεων επιχειρήσεων βοηθά στην ανάδειξη καινοτομιών.

Χρήσιμη είναι και η προσέγγιση της κατηγοριοποίησης των θεμάτων σε όσα κυρίως μπορεί να επιλυθούν με μια μεθοδική ανάλυση δεδομένων και σε όσα θα βασιστούν σε μεγάλο ποσοστό στη διαίσθηση³².

Πολλές φορές οι ενέργειες καταλήγουν σε αποτυχία. Μπορεί όμως η αποτυχία αυτή να οδηγήσει σε επιτυχία, εάν αναλυθούν οι αιτίες και επισημανθούν οι λάθος κινήσεις³³. Εξάλλου η επιτυχία βασίζεται και στην αποτυχία³⁴.

Υπάρχουν περιπτώσεις που δεν είναι δυνατόν να υπάρχουν αναλυτικές και λεπτομερείς οδηγίες για την πορεία στο μέλλον. Στις περιπτώσεις αυτές κρίνεται σκόπιμο να αναζητούνται «καλλιτεχνικής υφής» λύσεις, οι οποίες μπορεί και να οδηγήσουν σε επιθυμητές λύσεις³⁵.

Ένας ασφαλής τρόπος για την ανάπτυξη καινοτομικών δράσεων είναι η καλλιέργεια διεξόδων, η οποία να βασίζεται στις βασικές δυνάμεις μιας επιχείρησης³⁶.

Έχει παρατηρηθεί ότι η προσπάθεια να συνδεθούν δύο ή περισσότερα πράγματα δημιουργεί μια καινοτομία³⁷. Δηλαδή η σύνδεση ενός προϊόντος με τον πελάτη του με ένα διαφορετικό τρόπο φέρνει νέα δεδομένα. Περαιτέρω το να αισθάνεσαι άνετα μέσα σε ένα πολύπλοκο και ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι μια συνθήκη που βοηθά την ανάπτυξη καινοτομιών.

Μελέτες διαπίστωσαν³⁸ ότι όταν τίθεται ένας σαφής αλλά προκλητικός στόχος, ο οποίος δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί με την υφιστάμενη δομή και οργάνωση, οδηγεί «αναγκαστικά» σε καινοτομικές αλλαγές, κατά κύριο λόγο στις συνθήκες και τις μεθόδους λειτουργίας, οι οποίες και οδηγούν στην επιτυχία.

Υποστηρίζεται³⁹ ότι η καινοτομία χαρακτηρίζει και τη Στρατηγική, η οποία πρέπει να βασίζεται στη φαντασία. Η επιτυχία στην περιοχή αυτή μπορεί να ξεκινήσει από τις πιο κάτω κινήσεις για την επιδίωξη ευκαιριών:

- Στην τοποθέτηση (positioning) των προϊόντων στην αγορά
- Στην «εκπαίδευση» των πελατών για να μπορούν να επιτύχουν μόνοι τους ό,τι, προηγουμένως έκαναν άλλοι
- Στο πώς είναι αντιληπτές οι ανάγκες των πελατών
- Στην εκ νέου ανακάλυψη του μοντέλου λειτουργίας της επιχείρησης
- Στον επαναπροσδιορισμό της έννοιας και του περιεχομένου της προστιθέμενης αξίας
- Στη νέα προσέγγιση του τρόπου που το προϊόν ή η υπηρεσία φθάνει στα χέρια του πελάτη.



Προσπάθειες και έρευνες έχουν γίνει για να προσδιορίσουν τον τρόπο και το σύστημα που πρέπει να αναγνωρίσει κάποιος μια καινοτομία⁴⁰. Επισημάνθηκε ότι η αναγνώριση αυτή εξαρτάται κατά μεγάλο ποσοστό από τις πρωτοβουλίες και τις δυνατότητες των στελεχών των επιχειρήσεων, ιδίως μεσαίου επιπέδου και όσων δεν ασχολούνται κατά κύριο λόγο με εργασίες ρουτίνας. Στην ίδια έρευνα επισημάνθηκε και ο θετικός ρόλος των ανεπισημίων δομών, σχέσεων και καναλιών επικοινωνίας.

Προτείνεται συνεπώς να παρακολουθείται η αγορά από κοντά και όπου και μόλις ανακαλύπτονται κατάλληλες ευκαιρίες να δημιουργείται μία λύση για να αξιοποιούνται αυτές⁴¹.

3.2 Ποιός και πότε μπορεί να ανακαλύψει μια καινοτομία

Όσοι έχουν την ικανότητα να μετατρέπουν μια ιδέα σε πρακτική⁴² είναι τα κατάλληλα άτομα για την υιοθέτηση και υλοποίηση μιας καινοτόμου ιδέας.

Οι μεγάλες ιδέες μπορεί να υλοποιούνται βήμα – βήμα, με μικρές επί μέρους πρωτοβουλίες, οι οποίες και μπορεί να οδηγήσουν τελικά στη μεγάλη ιδέα.

Οι καλύτερες ιδέες έρχονται συνήθως από το νεότερο ή το νεοπροσληφθέν προσωπικό. Πρέπει να το χειριστούμε ανάλογα.

Το γεγονός ότι κάποιος αγαπά τη δουλειά του πρέπει να θεωρείται ότι αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα επιτυχίας μιας καινοτομικής πρωτοβουλίας.

3.3 Εμπόδια για την ανακάλυψη μιας καινοτομίας

Ένα κατανοητό εμπόδιο στην απόφαση για την υιοθέτηση μιας καινοτομίας είναι ο κίνδυνος «για το άγνωστο»⁴³. Ο κίνδυνος μπορεί να μειωθεί όταν οι αποφάσεις στηρίζονται τόσο σε πρακτικές που προτείνονται από δοκιμασμένα θεωρητικά πλαίσια και μοντέλα, όσο και σε κατάλληλα επεξεργασμένες πληροφορίες.

Πολλοί αναζητούν την καινοτομία στις πληροφορίες. Εμπειρίες από την XEROX⁴⁴ δείχνουν ότι αυτή η προσέγγιση από μόνη της δεν εξασφαλίζει την επιτυχημένη καινοτομία. Πολύ πιο σημαντικό είναι η πληροφορία και η γνώση να είναι δυνατόν να μοιράζονται σε περισσότερα άτομα.

Συχνά μέσα στις επιχειρήσεις δημιουργούνται στεγανά. Για την εισαγωγή με επιτυχία μιας καινοτομίας θα πρέπει να «πέσουν τα τείχη»⁴⁵.

Επισημάνθηκε⁴⁶ ότι η έλλειψη επικοινωνίας ή οι σχετικές ατέλειες στην επικοινωνία, μέσα στην επιχείρηση (και όχι η έλλειψη λύσεων), ιδίως μεταξύ ανώτατης διοίκησης και των λοιπών στελεχών, αποτελεί εμπόδιο στην ανάπτυξη καινοτομικών λύσεων.

Ένας κίνδυνος να παραμείνει μια ιδέα αναξιοποίητη είναι να μη δοθεί η δέουσα σημασία από την αρχή. Πρέπει να δημιουργηθεί το κατάλληλο περιβάλλον για την αξιολόγηση της ιδέας και τη μετατροπή της σε πρακτική λύση, η επιβράβευση, η αναγνώριση του προτείνοντος, αλλά και η υποκίνηση και άλλων για διατύπωση αντιστοίχων προτάσεων.

Σε χώρες όχι επαρκώς ανεπτυγμένες εμφανίζονται συνήθως τα εξής πρόσθετα εμπόδια⁴⁷:

- Υπάρχει έλλειψη μιας στερεής τεχνολογικής βάσης, εκπαιδευμένου προσωπικού και κατάλληλου πανεπιστημιακού έμφυχου υλικού για την υποστήριξη των πρωτοβουλιών
- Το διαθέσιμο εισόδημα είναι συχνά χαμηλό
- Οι διαθέσιμοι προϋπολογισμοί για την έρευνα και ανάπτυξη είναι συνήθως χαμηλοί.

Ο «φόβος» για την τεχνολογία συχνά αποτελεί εμπόδιο. Μια επιτυχημένη πρακτική είναι να κινείται κανείς «γύρω» από την τεχνολογία και όχι μέσα από αυτή. Αυτό μειώνει τις δυσχέρειες, απλουστεύει το εγχείρημα, μικραίνει το χρόνο που απαιτείται για την εισαγωγή της αλλαγής στην αγορά. Θα πρέπει για το σκοπό αυτό να απελευθερωθούν οι υγιείς δυνάμεις μέσα στις επιχειρήσεις, στις οποίες και θα στηριχθεί η ανάπτυξη που θα βασίζεται στην καινοτομία.

Έχει αναφερθεί ότι τα Διοικητικά Συμβούλια και οι Γενικοί Διευθυντές (CEO) αποτελούν το μεγαλύτερο εμπόδιο στην εισαγωγή καινοτομιών⁴⁸ (αντί να είναι το βασικό όργανο υποβοήθησης).

Η Ανώτατη Διοίκηση θα πρέπει, για να πετύχει μια καινοτομία, να εξασφαλίζει τα εξής:

- Να μετατρέπει γρήγορα την καινοτομία σε πράξη
- Να καθοδηγεί προσωπικά την καινοτομία
- Να θέτει τους στόχους για την καινοτομία
- Να εξασφαλίζει τα εκάστοτε απαιτούμενα κεφάλαια
- Να καθιερώνει ένα κατάλληλο και αποδεκτό περιβάλλον
- Να δημιουργεί μια κουλτούρα καινοτομίας
- Να ελέγχει με διακριτικότητα
- Να προσφέρει σχετικές με τις πρωτοβουλίες και δράσεις αμοιβές
- Να μην τιμωρεί την αποτυχία
- Να διοικεί ολοκληρωμένα και συνολικά τους χειριζόμενους καινοτομίες

30. Hippel, Eric von, "Customers as Innovators: a new way to create value", HBR, Vol. 80, No 4 April 2002

31. Silverthorne, Sean, (ed), "New Cluster Mapping Project Helps Companies Locate Facilities", in HBS Working Knowledge, Jan. 27, 2003.

32. Gray, Loran, "Understanding the Process of Innovation", HBR Working Knowledge, August 5, 2002

33. Schrage, Michael, "Hot Washup" – Innovation and the Review Process", in HBS Working Knowledge, Oct. 12, 1999.

34. Chesbrough, Henry, "Managing your False Negatives", Harvard Management Update, Vol 8, Aug. 2003, όπου αναφέρονται 7 βήματα για την αξιοποίηση των αποτυχιών

35. Austin Rob and Devin Lee, in "Why Managing Innovation is Like Theater", in HBSWK, Sept. 29, 2003

36. Barnholt, Edward W., "Fostering Business Growth with Breakthrough Innovation", Research Technology Management, Washington, Mar/Apr. 1997, Vol 40, Iss.2

37. Webber, Allan M. and LaBarre Polly, "The Innovation Conservation", Research Technology Management, Washington, Sep/Oct 2001, Vol. 44, Iss. 5

38. Hammer, Michael, "Deep Change: How Operational Innovation can Transform your Company", HBR, Vol.82, April 2004.

39. Tucker, Robert, "Strategy Innovation takes Imagination", The Journal of Business Strategy, Boston, May/June 2001, Vol 22, Iss 3

40. Colarelli O Connor, Gina and Rice, Mark P., Opportunity Recognition and Breakthrough Innovation in Large Established Firms, California

Management Review, 2001, Vol 43, Iss. 2

41. Harvey, Schachter, "Theories of evolution: what separates the doers from the dinosaurs? The #1 growth skill: seizing opportunity wherever it lies", Profit, Toronto, Jun. 01, 2000, Vol. 19, Iss.4, pg. 100.

42. Kinni, Theodore, "The Four Secrets of Idea Practitioners", Harvard Management Updates, May 2003.

43. Cristinansen, Clayton M., Raynor, Michael E. and Anthony, Scott D., "Six Keys to Building New Markets by Unleashing Disruptive Innovation", Harvard Management Updates, Jan. 2003, όπου δίνονται 6 συμβουλές για την επιτυχή εισαγωγή καινοτομιών.

44. Lagace, Marhta, interview with John Seely Brown, "The Crafts of Super Innovation", HBS Working Knowledge, 30, April, 2001, όπου αναφέρεται ότι οι πιο καλές καινοτομικές ιδέες προέκυψαν όταν η γνώση μοιράζονταν μεταξύ των στελεχών, παρά από την επεξεργασία των πληροφοριών.

45. Anonymous, "The Japanese Approach to Innovation", in Logistics Information Management, Bradford, 1996, Vol 9, Iss. 5.

46. Beer, Michael, Eisenstat, Russell and Schrader Derek, "Why Innovations Don't Get to Market", Strategy and Innovation, Vol 2, No. 3, May-June 2004.

47. Sull, Donald N., Ruelas-Gossi, Alejandro, and Escobari, Martin, "Managing Your False Negatives", Harvard Management Update, Vol 8, August 2003

48. Perel, Mel, "Corporate Courage: Breaking the Barrier to Innovation", Research Technology Management, Washington, May/June 2002, Vol 45, Iss 3.

4.1 Γενικά

“Οι επιχειρήσεις που θέλουν πραγματικά να κυριαρχήσουν στη δεκαετία που έρχεται θα πρέπει να υιοθετήσουν την καινοτομία ως κυρίαρχη στρατηγική απόκτησης κερδών”

Philip Kotler

Σήμερα όλες οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να βρουν νέους τρόπους και εργαλεία, τα οποία θα τις βοηθήσουν στην τόνωση των πωλήσεων και στην ενδυνάμωση της κερδοφορίας τους. Νέους, έξυπνους τρόπους, οι οποίοι θα είναι ένα βήμα μπροστά από την αγορά, θα απαντάνε στις ανάγκες της, θα παρέχουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα διαφοροποίησής της από τους ανταγωνιστές της, οι οποίοι συνήθως βρίσκονται σε χώρες με χαμηλότερο εργατικό κόστος παραγωγής. Αυτή λοιπόν είναι η πρόκληση: να απαντήσουμε στη σημερινή (και στην αυριανή) ανάγκη και στην επιταγή της παγκόσμιας αγοράς. Η καινοτομία, όπου έχει εφαρμοστεί με συνέπεια και στρατηγικό σχεδιασμό, έχει επιφέρει υψηλά επίπεδα οικονομικής ανάπτυξης, είτε σε επίπεδο χωρών (Σουηδία, Φιλανδία, Ισραήλ κ.α.), είτε σε επίπεδα εταιρειών (3M, TOYOTA κ.α.).

Μπορούμε να δημιουργήσουμε μια αξιόπιστη πλατφόρμα διάχυσης της καινοτομίας, στην οποία θα υπάρχει σοφή διαχείριση της γνώσης. Θα μετατρέπει νέες, φρέσκες ιδέες σε κερδοφόρα προϊόντα και υπηρεσίες, οι οποίες θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς. Η πλατφόρμα αυτή πρέπει να είναι απαλλαγμένη από γραφειοκρατικές και «ξερές» διαδικασίες. Αντιθέτως θα πρέπει να ευνοεί τη φαντασία και τη δημιουργικότητα και να έχει προσανατολισμό στην ίδια την αγορά.

Μπορούμε στη Βόρειο Ελλάδα να αναπτύξουμε καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα, να προχωρήσουμε σε οριζόντια χρήση της υψηλής τεχνολογίας και της πληροφορικής σε όλους τους κλάδους, να παράγουμε Ελληνική τεχνολογία αιχμής και να την εξάγουμε στο εξωτερικό.

Η καινοτομία, ως έννοια, δυστυχώς δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη στην Ελλάδα. Οι περισσότεροι Έλληνες επιχειρηματίες δεν έχουν κατανοήσει ότι είναι η απάντηση στα προβλήματα που τους απασχολούν. Όσο πιο σύντομα κατανοήσουμε ότι “ότι η καινοτομία δεν είναι κάτι ξένο για εμάς και την επιχείρησή μας, τόσο πιο σύντομα θα φτάσουμε στην επιτυχία”.

Σε πολλές επιχειρήσεις υπάρχει παγιωμένη η αντίληψη ότι η καινοτομία αφορά μόνο τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας π.χ. πληροφορική, ηλεκτρονικά, μάρκετινγκ κλπ. Αυτή η άποψη δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. **Η καινοτομία έχει εφαρμογή σε όλους τους κλάδους.** Όμως η χρήση της υψηλής τεχνολογίας (πληροφορική, ηλεκτρονικά) και το σύγχρονο μάρκετινγκ αποτελούν βασικούς πυλώνες για την επιτυχημένη εφαρμογή της καινοτομίας. Ιδιαίτερα η πληροφορική είναι αυτή η οποία έχει οριζόντια εφαρμογή σε όλες τις επιχειρήσεις και παρέχει τη δυνατότητα για εφαρμογή της καινοτομίας είτε ως προς τη διαδικασία, είτε ως προς το προϊόν / την υπηρεσία.

4.2 Μεθοδολογία για την εισαγωγή της καινοτομίας στις επιχειρήσεις

Ο τονισμός της σημασίας της σχετικής διαδικασίας έχει τη δική του αξία. Δείχνει ότι ο δρόμος είναι σχετικά απλός και, όταν είναι μεθοδικός, σχετικά εύκολος και βεβαίως.

Είναι πλέον αποδεκτό ότι η συστηματική ενασχόληση με τη εργασία είναι πιο σημαντική από την ανάπτυξη της επιχειρηματικής προσωπικότητας.



4.2.1 Τα στάδια για την εισαγωγή μιας καινοτομίας είναι:

1. Σύλληψη της ιδέας.

Ένας βασικός παράγοντας ο οποίος παίζει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή της καινοτομίας είναι η εξαίρεση του φόβου στο εσωτερικό της επιχείρησης έτσι ώστε να εκφράζονται ελεύθερα οι καινοτόμες ιδέες. Επίσης, θα πρέπει να γίνει παραδεκτό από τον επιχειρηματία ότι οι καινοτόμες ιδέες μπορεί να προέρχονται από οπουδήποτε μέσα στην επιχείρηση ανεξαρτήτως ιεραρχίας. Επίσης, οι νέες ιδέες προέρχονται από ανθρώπους οι οποίοι εμφανίζουν αποκλίνουσα συμπεριφορά και πολλές φορές είναι άναρχοι και απροσάρμοστοι στην εφαρμογή τυπικών διαδικασιών⁴⁹. Όπως χαρακτηρίστικά αναφέρει ο Nolan Bushnell, ιδρυτής της Atari « Μερικές φορές οι καλύτεροι μηχανικοί βρίσκονται μέσα σε σώματα που δεν μπορούν να μιλήσουν». Συνεπώς χρέος του επιχειρηματία είναι να δημιουργήσει εκείνες τις συνθήκες έτσι ώστε η όποια σύλληψη καινοτόμων ιδεών να εκφράζεται και να μεταμορφώνεται σε κερδοφόρο προϊόν / υπηρεσία.

Τι μπορεί να αφορά μια καινοτόμος ιδέα.

Μια καινοτόμος ιδέα μπορεί να αφορά οτιδήποτε και να προέρχεται από οπουδήποτε. Μπορεί να προκύψει από μια τυχαία συζήτηση σε μια ανύποπτη ώρα και από ένα πρόσωπο το οποίο θα μπορούσε να είναι η μικρή μας κόρη, ο γείτονας μας ή και ο συνεπιβάτης μας στο αυτοκίνητο όπου απλά μας περιγράφουν ασυνείδητα ακάλυπτες καταναλωτικές τους ανάγκες και επιθυμίες. Πολλές δημιουργικές ιδέες δεν έχουν την τύχη να μετατραπούν σε επιτυχημένα προϊόντα και υπηρεσίες εξαιτίας του κενού μηχανισμών με προσανατολισμό στην αγορά. Κάθε στοιχείο της επιχείρησης μπορεί να έχει θετική ή αρνητική επιρροή στην επιτυχία. Αυτό το οποίο θα πρέπει να καταπολεμηθεί είναι η απραξία, η οποία είναι μαζί με το φόβο οι σημαντικότεροι ανασταλτικοί παράγοντες για την πρόοδο της καινοτομίας.

Η θετική αντίληψη για την καινοτομία θα πρέπει να ενθαρρύνει:

- τις νέες ιδέες
- τη φαντασία
- τη δημιουργικότητα
- Το κάτι παραπάνω

2. Καταγραφή της ιδέας και σε τι μπορεί να χρησιμεύσει.

Είναι πολύ σημαντικό όλες οι καινοτόμες ιδέες να καταγράφονται αρχικά χωρίς φιλτράρισμα. Στατιστικά 1 στις 3000 καινοτόμες ιδέες καταλήγουν κερδοφόρα στην αγορά (γι αυτό το λόγο και η διαδικασία φιλτραρίσματος αναφέρεται και ως “χωνί της καινοτομίας”). Μέχρι και το σημείο της καταγραφής μιας νέας δυνητικής καινοτόμου ιδέας η όλη διαδικασία πρέπει να είναι περισσότερο άτυπη παρά τυπική.

Η καταγραφή μιας νέας ιδέας θα πρέπει να γίνεται ανεξαρτήτως εάν τα δεδομένα δείχνουν ότι κατά πάσα πιθανότητα δεν θα καταλήξει στην αγορά. Η καταγραφή της ιδέας είναι σημαντική διότι η ιδέα αυτή μπορεί αργότερα να λειτουργήσει επικουρικά μαζί με μία άλλη όταν ωριμάσουν οι συνθήκες της αγοράς. Μία ιδέα η οποία στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο δεν κρίνεται κατάλληλη, σε μια μεταγενέστερη χρονική περίοδο μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη και να δύναται να μετατρα-

πεί σε ένα κερδοφόρο προϊόν / υπηρεσία.
Πού μπορεί να εφαρμοσθεί η καινοτομία.

Η καινοτομία όπως έχει τονιστεί μπορεί να έχει εφαρμογές σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου και μπορεί να έχει διάφορες μορφές ως:

- Ένα επαναστατικό νέο προϊόν/ υπηρεσία (ριζοσπαστική καινοτομία).
- Μια πρόταση βελτίωσης ενός υπάρχοντος προϊόντος / υπηρεσίας (αυξητική ή οριακή καινοτομία).
- Την δημιουργία μιας καινοτόμου “διαδικασίας”, η οποία π.χ. θα αυξήσει την παραγωγικότητα με την μείωση των νεκρών χρόνων παραγωγής.

Πώς μπορεί να εφαρμοστεί η καινοτομία.

Σύμφωνα με τον Αστέριο Κεφαλά, καθηγητή μάρκετινγκ στο Πανεπιστήμιο της Γεωργίας στις ΗΠΑ η «νέα καινοτομία είναι μια επιχειρησιακή δραστηριότητα, μια επιχειρησιακή διαδικασία και κατά τη δημιουργία της ακολουθούνται οκτώ στάδια»⁵⁰ τα οποία αφορούν την δημιουργία:

- Ενός μοντέλου καινοτομίας
- Νέας στρατηγικής
- Νέας οργάνωσης
- Νέων συστημάτων διαχείρισης
- Νέων συστημάτων μέτρησης δηλαδή μεθόδων και δεικτών αξιολόγησης
- Νέων συστημάτων ανταμοιβών
- Νέων συστημάτων μάθησης
- Νέας επιχειρησιακής κουλτούρας

Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της καινοτομίας θα πρέπει να έχουμε υπ όψη μας τα ακόλουθα βήματα⁵¹:

Βήμα 1ο. Σχεδόν όλοι γνωρίζουν ότι η ανάγκη υπάρχει
Βήμα 2ο. Τότε κάνει κάποιος το πρώτο βήμα
Βήμα 3ο. Τότε η καινοτομία εμφανίζεται
Βήμα 4ο. Το προφανές μετατρέπεται σε πρότυπο (standard).

3. Οικονομική αξιολόγηση και εφικτότητα της πρότασης. Χρονοπρόγραμμα υλοποίησης και προϋπολογισμοί. Πηγές χρηματοδότησης και φορέας υλοποίησης.

Αξιολογείται η εφικτότητα της πρότασης, κατά πόσον υπάρχουν οι απαιτούμενοι πόροι και οι δεξιότητες για την υλοποίηση της πρότασης.

4. Εφαρμογή της ιδέας στην πράξη.

Είναι το πιο δύσκολο μέρος γιατί τώρα υλοποιούνται οι προτάσεις. Γίνονται οι απαιτούμενες προσαρμογές. Βγαίνουν τα πρώτα αποτελέσματα.



5. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή.

Από τα αποτελέσματα εξάγονται συμπεράσματα με βάση τη σύγκριση των επιτευγμάτων με τα πρότυπα που τέθηκαν από την αρχή.

Σημασία έχει σχετικά και η ολιστική αντίληψη για την καινοτομία. Η υιοθέτηση της καινοτομίας από τις επιχειρήσεις ως ενιαία, ολοκληρωμένη διαδικασία.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να θεσπίσουν ένα ολοκληρωμένο και αναπόσπαστο πλαίσιο, όπου η διαδικασία θα είναι μία και ολοκληρωμένη.

Η “Καινοτομία” θα ξεκινά από τη σύλληψη της ιδέας, την έρευνα, την ανάπτυξη, το επιχειρησιακό σχέδιο, τη μελέτη marketing, τη χαρτογράφηση αξίας (value map), την ανάλυση κινδύνου κ.α. με τελικό στόχο την εφαρμογή σε μία πλήρως λειτουργική επιχείρηση και την κερδοφόρο έξοδο στην αγορά.

Εδώ σημαντικό ρόλο θα παίξουν οι μάντζερ διαδικασιών (process managers), αυτοί δηλαδή όπου θα έχουν διατμηματικές αρμοδιότητες και εξουσίες στο εσωτερικό της επιχείρησης και θα αντιλαμβάνονται την εφαρμογή της εξουσίας με ολιστική αντίληψη. Θα είναι αυτοί που θα έχουν το καθήκον, τα οφέλη αλλά και την ευθύνη της κερδοφόρου εφαρμογής της αρχικής ιδέας.

4.2.2 Μεθοδολογία και διαδικασίες εισαγωγής της καινοτομίας.

Για να είναι επιτυχημένη η εισαγωγή της καινοτομίας στις επιχειρήσεις απαιτείται να ακολουθηθεί συγκεκριμένη μεθοδολογία έτσι ώστε η καινοτομία να αποφέρει οφέλη για την επιχείρηση. Το μοντέλο αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία ως strategic innovation process model, το οποίο δανείζεται στοιχεία από το strategic management process. Το συγκεκριμένο διάγραμμα λειτουργεί ως ένας “οδικός χάρτης” για το πώς μια επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα της καινοτομίας παγκοσμίως με προσανατολισμό στην αγορά. Είναι σαφές ότι ο επιχειρηματίας που θα θελήσει να κάνει σωστή εφαρμογή της καινοτομίας θα πρέπει να διαθέτει σωστή γνώση της στρατηγικής ή να επιλέξει τα κατάλληλα στελέχη με αντίστοιχη γνώση.

Οι διαδικασίες εισαγωγής⁵³ είναι οι πιο κάτω:

1. Αποστολή, στόχοι και ρόλοι.

Κάθε επιχείρηση, η οποία έχει υιοθετήσει την καινοτομία ως κυρίαρχη αποστολή της, θα πρέπει να σχεδιάσει προσεκτικά και μεθοδικά ένα στρατηγικό σχέδιο εφαρμογής της, καθώς και να ορίσει τους στόχους της.

Οι στόχοι θα πρέπει να είναι σαφείς, ρεαλιστικοί και να έχουν συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα. Επίσης, οι στόχοι θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι με ποιοτικά αλλά και ποσοτικά μεγέθη.

Δύο είναι οι ρόλοι μιας επιχείρησης στη διαδικασία υιοθέτησης της καινοτομίας⁵⁴. Ο πρώτος χαρακτηρίζεται ως έλξη από το στόχο (goal pull) όπου η επιχείρηση πρώτα θέτει τους στόχους και έπειτα χρησιμοποιεί την καινοτομία ως όχημα για να τους πετύχει. Ο δεύτερος χαρακτηρίζεται ως ώθηση από την καινοτομία (innovation push) όπου η επιχείρηση είναι εμπλουτισμένη με κάποια μοναδικά χαρακτηριστικά, τα οποία αρχικά τα αναγνωρίζει και η εκμετάλλευσή τους οδηγεί στην επίτευξη στόχων υψηλών επιδόσεων.

2. Καινοτόμες ευκαιρίες και απειλές.

Οποιοδήποτε σημάδι του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει το έναυσμα για το πρώτο βήμα μιας καινοτόμου διαδικασίας. Γι αυτό και θα πρέπει να υπάρχει ένας πολύ καλός διάυλος επικοινωνίας με όλους τους εμπλεκόμενους του εξωτερικού περιβάλλοντος (πελάτες, προμηθευτές, ερευνητικά ινστιτούτα, ακαδημαϊκοί φορείς, συναφείς επιχειρήσεις ακόμη και ανταγωνιστές). Οι απειλές μπορούν να αποτελέσουν πηγή έμπνευσης σημαντικών καινοτομιών αφού είναι αυτές που αφυπνίζουν τον επιχειρηματία και τον ωθούν να βρει τρόπους αποφυγής, παράκαμψης αλλά και αντιμετώπισης των απειλών.

3. Αναγνωρίζοντας τις δυνατότητες.

Βεβαίως ο επιχειρηματίας για να μπορέσει να μεγιστοποιήσει τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους των απειλών θα πρέπει να ισχυροποιήσει την καινοτομία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενδυναμώνοντας τα δυνατά σημεία με ταυτόχρονη εξουδετέρωση των αδυνάτων.

Με την εμφάνιση της καινοτομίας η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει τρία πράγματα⁵⁵:

- Τι είδους δυνατότητες απαιτούνται για την ανάπτυξη της καινοτομίας.
- Τις πραγματικές δυνατότητες της επιχείρησης και κατά πόσο αυτές επαρκούν για την επιτυχή και ολοκληρωμένη εφαρμογή της καινοτομίας.
- Τις πιθανές δυνατότητες των επίδοξων ανταγωνιστών, διότι ο επιχειρηματίας θα πρέπει να γνωρίζει ότι η ίδια καινοτόμος ιδέα μπορεί να βρίσκεται σε παράλληλη εφαρμογή σε ανταγωνίστρια εταιρεία, είτε από σύμπτωση, είτε από εσκεμμένη μεταφορά πληροφορίας π.χ. κοινοί προμηθευτές.

4. Οι σκληρές αποφάσεις με βάση το κέρδος.

Όπως τονίσαμε και στην αρχή καινοτομία σημαίνει νέες ιδέες που φέρνουν κέρδη. Συνεπώς, ο επιχειρηματίας καλείται σ' αυτό το στάδιο να απαντήσει συγκεκριμένα σε πολύ σημαντικά ερωτήματα όπως: αξίζει να εμβαθύνω σ' αυτή την τεχνολογία;; είναι η κατάλληλη στιγμή διαθέτω την κατάλληλη υποδομή ή τα κατάλληλα κεφάλαια;; συνάδει με την μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησής μου αυτή η επένδυση;; τελικά θα αυξηθεί η προστιθέμενη αξία των προϊόντων μου;; Ο επιχειρηματίας κατά τη διαδικασία της τελικής απόφασης υιοθέτησης της καινοτομίας θα πρέπει να προβεί σε ανάλυση κόστους / οφέλους με βάση το επιθυμητό επίπεδο κερδοφορίας. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να μην παρασυρθεί ούτε από «μεγαλομανία», ούτε από ρομαντισμό, διότι εάν συμβεί αυτό υφίσταται σημαντικός κίνδυνος να υιοθετήσει μία "πλάνη"⁵⁶ με τον μανδύα καινοτομίας. Τέλος, ο επιχειρηματίας καλείται σ' αυτήν ακριβώς την στιγμή να πάρει σκληρές αποφάσεις προς όφελος της επιχείρησής του χωρίς να φανεί όμως σκληρός.

5. Ευρύτερη εταιρική στρατηγική.

Αφού η επιχείρηση ξεπεράσει το στάδιο των σκληρών αποφάσεων και ξεκαθαρίσει το τοπίο ότι η υιοθέτηση της συγκεκριμένης καινοτομίας έχει κερδοφόρο διέξοδο στην αγορά, τότε ήρθε η ώρα της εταιρικής στρατηγικής έτσι ώστε να είναι σαφή σε όλους τα βήματα τα οποία θα ακολουθηθούν.

6. Στρατηγική καινοτομίας.

Εδώ η επιχείρηση ορίζει το είδος της στρατηγικής για την καινοτομία που θα ακολουθήσει π.χ. επιθετική στρατηγική υιοθέτησης και εφαρμογής της καινοτομίας.



7. Λειτουργικές στρατηγικές.

Εδώ η επιχείρηση καλείται να αποσαφηνίσει επακριβώς τις λειτουργικές στρατηγικές και να οργανώσει τις εσωτερικές διαδικασίες - ακόμη και σε τακτικό επίπεδο της ιεραρχίας της επιχείρησης. Σημαντικό ρόλο στην επιτυχία υιοθέτησης της καινοτομίας θα παίξουν οι πόροι της επιχείρησης και κυρίως οι ανθρώπινοι πόροι. Η όλη διαδικασία υιοθέτησης έχει την μορφή από *πάνω προς τα κάτω* και γι αυτό η μέριμνα για την κατάλληλη εφαρμογή του μοντέλου από το σύνολο της ιεραρχίας είναι ιδιαίτερα σημαντική.

8. Εφαρμογή της καινοτομίας, σε τοπικό ή σε παγκόσμιο επίπεδο;

Η επιχείρηση θα πρέπει να εκπονήσει συγκεκριμένο marketing plan, όπου θα περιγράφονται τα στάδια εξάπλωσης της καινοτομίας από τοπικό σε παγκόσμιο επίπεδο αγορών (εφόσον αυτό κρίνεται χρήσιμο και αντέχει η δομή της επιχείρησης).

9. Η δομή της επιχείρησης.

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως η δομή της επιχείρησης είναι αυτή η οποία αποτελεί σημαντικό κλειδί της επιτυχίας για την επιτυχημένη υιοθέτηση ή όχι της καινοτομίας. Η επιχείρηση που θέλει πραγματικά να εφαρμόσει επιτυχημένα μοντέλα καινοτομίας θα πρέπει να φροντίσει να απαλλαγεί από φαινόμενα γραφειοκρατικής δομής, γιγαντισμού, ή "των πολλών αυτοκρατοριών μέσα σε ένα βασίλειο".

10. Διαδικασίες και κίνητρα.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ορίσουν ευέλικτες διαδικασίες, να ορίσουν κίνητρα και να αποδώσουν εξουσίες σε μάντζερς διαδικασιών, οι οποίοι θα λειτουργούν διατμηματικά και θα είναι προσανατολισμένοι και αφοσιωμένοι στο αποτέλεσμα, από το οποίο και αξιολογούνται.

11. Ανθρώπινοι πόροι.

Η επιτυχημένη εφαρμογή της καινοτομίας σε μια επιχείρηση εξαρτάται από το κατά πόσο ανθρωποκεντρική φιλοσοφία διαθέτει. Οι σχέσεις εμπιστοσύνης, η ύπαρξη των κατάλληλων ανθρώπων στην κατάλληλη θέση, ο συνδυασμός της τεχνοκρατικής αντίληψης με τη θετική σκέψη αλλά και η δέσμευση του συνόλου των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης είναι από τα πιο κρίσιμα σημεία που θα οδηγήσουν στην επιτυχημένη εφαρμογή, στην μετρίότητα ή στην αποτυχία.

12. Κέρδη, πνευματικά δικαιώματα και προστασία.

Η επιτυχημένη εφαρμογή μιας καινοτομίας είναι λογικό να προκαλέσει την επιθυμία του ανταγωνιστή να διεκδικήσει ένα μέρος των κερδών με διάφορους τρόπους π.χ. αντιγραφή, ευθυγράμμιση με παρόμοιες καινοτόμες διαδικασίες κλπ. Αυτός είναι και ο λόγος που η σημασία της προστασίας των πνευματικών δικαιωμάτων αναμένεται να παίξει πολύ σημαντικό ρόλο στην δεκαετία που έρχεται. Διότι η καινοτομία με την προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων αποτελούν συγκοινωνούντα δοχεία.

Από την στιγμή που ο επιχειρηματίας νιώσει την προσπάθεια αντιγραφής του, τότε έχει δύο επιλογές;

- Να προσπαθήσει να σταματήσει με νομικά μέσα την προσπάθεια αντιγραφής
- Να είναι έτοιμος να κάνει το επόμενο βήμα διαθέτοντας πάντοτε το πλεονέκτημα της πρωτοπορίας.

Ανεξάρτητα από το πόσο έτοιμη είναι μια επιχείρηση να αντιμετωπίσει τον επίδοξο αντιγραφέα σίγουρα θα πρέπει να είναι έτοιμη το συντομότερο δυνατόν για το επόμενο βήμα, έτσι ώστε να είναι πάντοτε πρωτοπόρος.

Η προτεινόμενη **μεθοδολογία** για την εφαρμογή της καινοτομίας είναι:

- Επιβραβεύουμε την επιτυχία & την αποτυχία αλλά πατάσσουμε την απραξία⁵⁷.
- Βάζουμε περισσότερο Ένστικτο & Ψυχή.
- Σκέψη “out of the box” για την παραγωγή καινοτόμων ιδεών.
- Ότι καινοτομία σημαίνει “πουλάμε” και όχι μόνο κάνουμε εφευρέσεις.
- Ότι τα καινοτόμα προϊόντα / υπηρεσίες αποτελούν “λύσεις που επιλύουν ακριβώς και όχι περίπου το πρόβλημα”.
- Ότι το μυστικό είναι οι “απλές και ξεκάθαρες διαδικασίες”.
- Ότι πριν προχωρήσει κάποιος σε μια επένδυση για την εφαρμογή μιας καινοτομίας θα πρέπει να μελετήσει το value map και να έχει υπ όψη του το «χωνί» της καινοτομίας και μόνο τότε να πάρει τις “σκληρές αποφάσεις” για να οδηγηθεί στην επιτυχία και να αποφύγει την “πλάνη”.
- Ότι για να παράγουν τα στελέχη μιας επιχείρησης καινοτόμες ιδέες θα πρέπει η διοίκηση να συμβάλει στη “μείωση του φόβου”.
- Επικέντρωση σε αρχές και στον άνθρωπο και όχι σε επίπονες γραφειοκρατικές, ξερές διαδικασίες.
- Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει με τη διαδικασία του Brainstorming με δεδομένο τον κανόνα 80 / 20 (να είμαστε έτοιμοι να δεχτούμε ότι μόλις το 20% θα είναι αξιόλογο και βιώσιμο).
- Ότι το σύγχρονο management είναι morphing νέων ιδεών.

Οι καινοτόμες ιδέες παράγονται και αναπτύσσονται σε ένα ευχάριστο περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις που πραγματικά ενδιαφέρονται δημιουργούν ειδικούς χώρους παραγωγής και ανάπτυξης καινοτομιών, οι οποίοι ονομάζουν collaboration rooms, τα οποία διαφέρουν κατά πολύ από τα παραδοσιακά conference rooms. Τα collaboration rooms είναι βαμμένα με χαρούμενα χρώματα, ευνοούν τη φαντασία και τη δημιουργικότητα, είναι απαλλαγμένα από ηχορύπανση και πηγές άγχους, τα στελέχη συζητούν όρθια με αναψυκτικό ή καφέ στο χέρι και διαθέτουν ελευθερία κινήσεων. Το ίδιο περιβάλλον μπορεί να μεταφερθεί σε ένα «διήμερο καινοτομίας» σε ένα ξενοδοχείο, όπου τα στελέχη θα συζητήσουν για την έμπνευση τους κάνοντας περίπατο στον κήπο. Φυσικά, αμέσως μετά όλες αυτές οι διαδικασίες θα πρέπει να ακολουθήσουν τις τυπικές διαδικασίες της ανωτέρω περιγραφόμενης μεθοδολογίας. Όμως η πηγή και το περιβάλλον έμπνευσης καλό είναι να είναι όσο περισσότερο ελεύθερο και ευφάνταστο είναι εφικτό.

Οι επιχειρήσεις που θα δομήσουν την ανάπτυξη τους στην καινοτομία, στο σύγχρονο μάρκετινγκ και θα κάνουν χρήση των εργαλείων που τους προσφέρει η υψηλή τεχνολογία και η πληροφορική θα είναι αυτές που θα κυριαρχήσουν στη δεκαετία που έρχεται.

49. Sutton I. Robert, “Weird ideas that work: 111/2 Ways to promote, Manage and Sustain Innovation”, Allen Lane, The Penguin Press, 2001

50. Αστέριος Κεφαλάς, Άρθρο στην MAKEΔONIA THΣ KYPIAKHΣ, Θεσσαλονίκη, 2005

51. Drucker F. Peter, “Innovation and Entrepreneurship”, Butterworth-Heinemann, 2002

52. Affuah, Allan., ‘Innovation management: Strategies, implementation and profits’, Oxford University Press Inc., 2003

53. Affuah, Allan., ‘Innovation management: Strategies, implementation and profits’, Oxford University Press Inc., 2003

54. Affuah, Allan., “Innovation management: Strategies, implementation and profits”, Oxford University Press Inc., 2003

55. Affuah, Allan., “Innovation management: Strategies, implementation and profits”, Oxford University Press Inc., 2003

56. Σιώμος Ι. Γεώργιος, Τσιάμης Σ. Ιωάννης, “Στρατηγικό Μάρκετινγκ προϊόντων ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ” εκδ. Σταμούλης, Αθήνα 2003

57. Sutton I. Robert, “Weird ideas that work: 11 Ways to promote, Manage and Sustain Innovation”, Allen Lane, The Penguin Press, 2001

Η Ελλάδα έχει την προτελευταία θέση στην Ευρωπαϊκή Ένωση στον τομέα αυτό.

Αισιοδοξία όμως καταγράφεται σε σχετική έρευνα⁵⁸, όπου το 72%, αν και απάντησαν ότι «δεν παράγεται καινοτομία στην Ελλάδα», είναι εντούτοις πεπεισμένοι και έτοιμοι να αναλάβουν δράσεις για την εισαγωγή καινοτομικών δράσεων και πρωτοβουλιών. Περισσότερο ως αποτέλεσμα ομάδας, εκ του προγραμματισμού και της πειθαρχίας.

5.1 Έρευνα ΣΒΒΕ για την καινοτομία

5.1.1. Σκοπός και μεθοδολογία της έρευνας

Η ομάδα εργασίας αποφάσισε, πριν να προχωρήσει στη διερεύνηση του θέματος, να πραγματοποιήσει μια σύντομη έρευνα μεταξύ των μελών του ΣΒΒΕ για να διαπιστώσει τις απόψεις τους και τις θέσεις τους για την καινοτομία. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας θα προχωρούσε η ομάδα στις περαιτέρω ενέργειές της.

Συντάχθηκε το ερωτηματολόγιο (βλέπε παράρτημα σελ. 121) και στάλθηκε στα μέλη του ΣΒΒΕ τον Νοέμβριο 2005. Δόθηκε προθεσμία 15 ημερών.

Παραλήφθηκαν συμπληρωμένα 56 ερωτηματολόγια, δείγμα που αποτελεί το 10,9% του συνολικού αριθμού των μελών του συνδέσμου

Το δείγμα θεωρείται αντιπροσωπευτικό τόσο ως προς τη συμμετοχή του στο συνολικό αριθμό των μελών, όσο και ως προς την κατανομή του σχετικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων, όπως αυτό διαμορφώνεται από την ταξινόμηση τους ανάλογα τόσο με τον αριθμό των εργαζομένων, όσο και το ύψος του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων (βλέπε τους πίνακες 5.1 και 5.2).

Πίνακας 5.1

Κύκλος Εργασιών (εκατ. €)	% Δείγματος
0 - 3	22,22%
4 - 10	24,07%
11 - 50	27,78%
> 51	25,93%

Πίνακας 5.2

Αριθμός Εργαζομένων	% Δείγματος
0 - 50	33,33%
51 - 200	36,84%
201 - άνω	29,82%



5.1.2. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της Έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται με τη σειρά των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, κατά κεφάλαιο, με τους σχετικούς πίνακες, τα διαγράμματα και τα σχόλια.

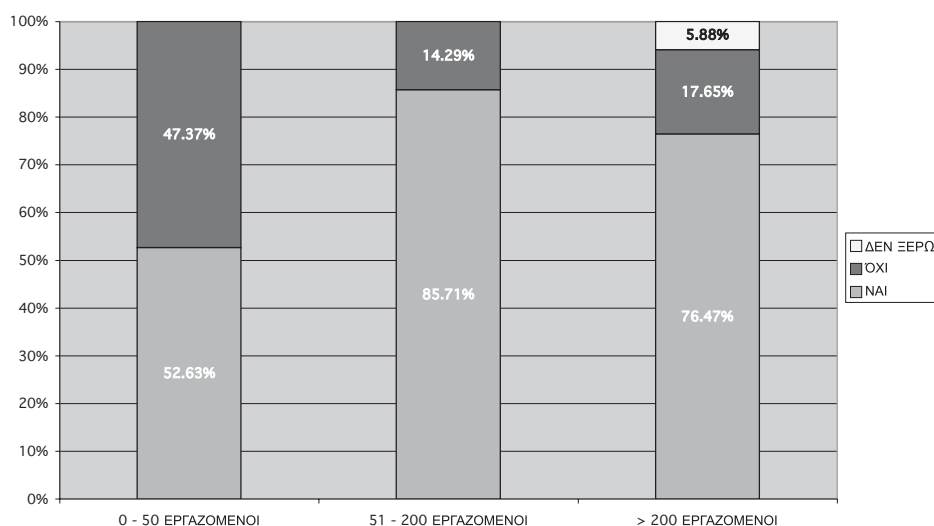
Οι ερωτήσεις διατυπώνονται με πλάγια στοιχεία.

1. Καινοτομία προϊόντος / διαδικασίας

1.1: Κατά την περίοδο 2001 – 2005, η επιχείρησή σας εισήγαγε στην αγορά κάποιο νέο ή σημαντικά βελτιωμένο προϊόν ή και κάποια νέα ή σημαντικά βελτιωμένη παραγωγική διαδικασία;

(Αν η απάντησή σας είναι όχι, παρακαλώ προχωρήστε στην ερώτηση 1.4.)

Διάγραμμα 5.1

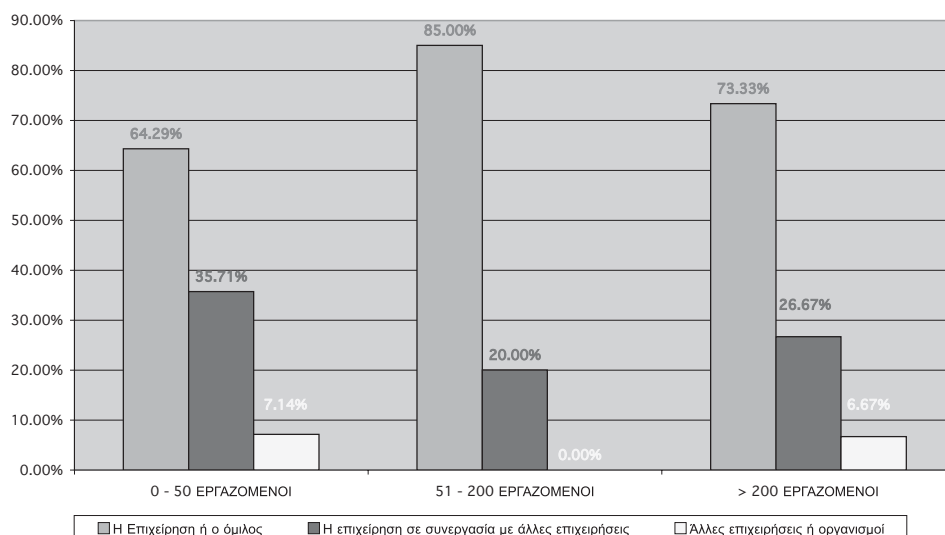


Από το Διάγραμμα 5.1 προκύπτει ότι τουλάχιστον οι μισές από τις επιχειρήσεις έχουν εισάγει μια καινοτομία στα 5 τελευταία έτη, με τις μεσαίες επιχειρήσεις να το έχουν κάνει σε ποσοστό άνω του 85% και τις μεγάλες επιχειρήσεις κατά 75%.

Άρα, η εισαγωγή της καινοτομίας ΔΕΝ είναι κάτι δύσκολο, ούτε σπάνιο, ούτε κάτι που δεν γνωρίζουν οι επιχειρήσεις. Αντιθέτως, στην πλειοψηφία τους το εφαρμόζουν.

1.2: Ποιος ανέπτυξε το προϊόν ή την υπηρεσία;

Διάγραμμα 5.2



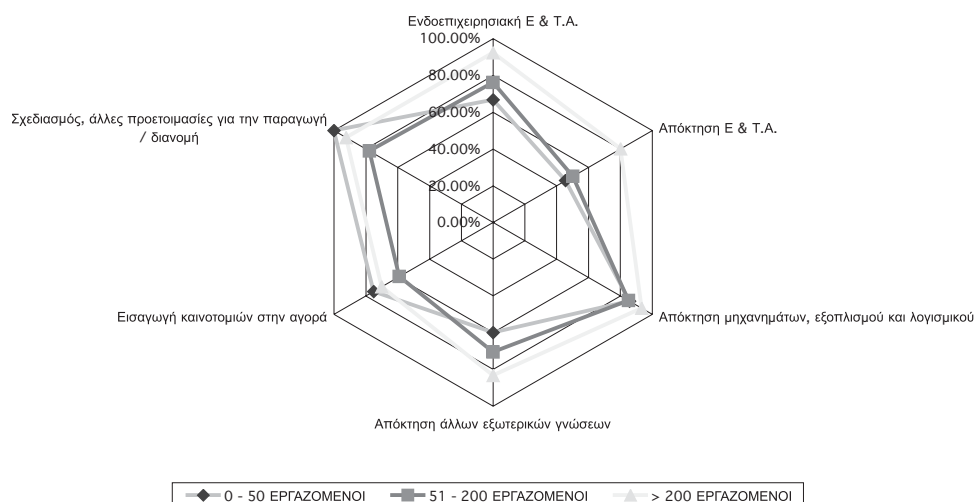
Από το διάγραμμα 5.2 προκύπτει ότι τουλάχιστον τα 2/3 των επιχειρήσεων αναπτύσσουν τις καινοτομίες μόνες τους, γεγονός που κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητικό. Ιδίως οι μεσαίες επιχειρήσεις έχουν τις ικανότητες να ικανοποιήσουν τις σχετικές ανάγκες κατά 85%. Οι μικρές και οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν – για διαφορετικούς κατά περίπτωση λόγους – και άλλες επιχειρήσεις.

1.3 : Η επιχείρησή σας ενεπλάκη το 2005 στις ακόλουθες καινοτομικές δραστηριότητες;

Στο πιο κάτω Διάγραμμα 5.3 φαίνεται ότι σχεδόν το σύνολο των επιχειρήσεων θεωρεί ότι έχει πραγματοποιήσει καινοτομικές δράσεις με αγορά μηχανημάτων και εξοπλισμού, ενώ αντίστοιχα μεγάλη πλειοψηφία δεν έχει αναπτύξει σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις για ανάπτυξη κοινών καινοτομικών δράσεων. Οι βασικές περιοχές που αναπτύσσονται οι καινοτομίες είναι η παραγωγή και τα δίκτυα διανομής, γεγονός εξαιρετικά σημαντικό, μια και δίνεται σημασία στις διαδικασίες και όχι στα προϊόντα / υπηρεσίες.

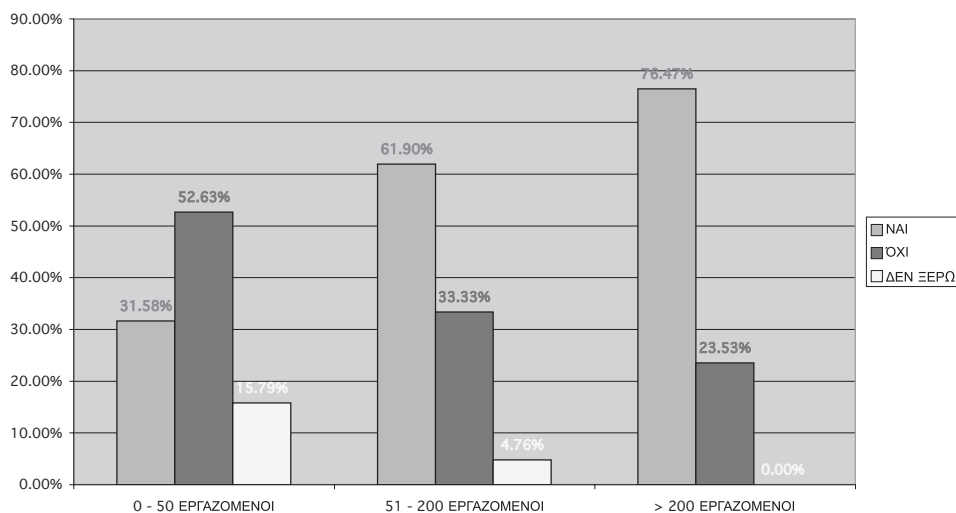


Διάγραμμα 5.3



1.4: Διαθέτει η επιχείρησή σας Τμήμα Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης;

Διάγραμμα 5.4



Τα στοιχεία του Διαγράμματος 5.4 αποκαλύπτουν ότι τμήμα Έρευνας και Τεχνολογίας έχουν κατά κύριο λόγο οι μεγάλες επιχειρήσεις (76%), ενώ οι μεσαίες έχουν κατά τα 2/3 και οι μικρές κατά το 1/3 περίπου. Εξέλιξη αναμενόμενη και, εν πολλοίς, φυσιολογική.

1.5: Αν η επιχείρησή σας διαπίστωσε κάποιους ανασταλτικούς για την καινοτομία παράγοντες κατά τη χρονική περίοδο 2001 – 2005, παρακαλούμε κατατάξτε τη σημασία των παραγόντων αυτών.

Διάγραμμα 5.5



Το Διάγραμμα 5.5 δίνει μια ανάγλυφη εικόνα των δυσχερειών και των εμποδίων στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την υλοποίηση καινοτομικών προγραμμάτων.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν φαίνεται να αντιμετωπίζουν τόσα προβλήματα όσα οι μικρές. Τα πιο μεγάλα εμπόδια φαίνεται ότι αντιμετωπίζονται είτε από ελλείψεις κεφαλαίων, είτε από τον υπολογισμό των επιπτώσεων του υψηλού κόστους για την ανάπτυξη των καινοτομιών.

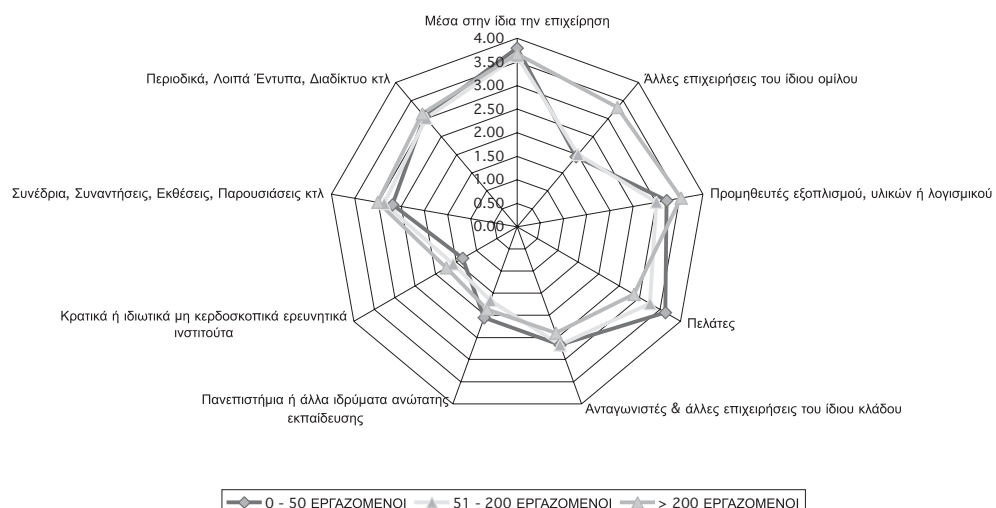
Οι λόγοι που οφείλονται στο εσωτερικό της επιχείρησης (οργανωτικές δυσκαμψίες, έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, ή έλλειψη πληροφόρησης για την τεχνολογία, αλλά και η έλλειψη ενδιαφέροντος από τους πελάτες) δεν φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο ως ανασταλτικοί παράγοντες. Αντιθέτως, οι περιορισμοί από το εξωτερικό περιβάλλον παίζουν σημαντικό ρόλο σε όλους. Αυτοί είναι η έλλειψη ευνοϊκού περιβάλλοντος και η ανεπαρκής ευελιξία των κανονισμών και των προδιαγραφών.



2. Πηγές πληροφόρησης για την Καινοτομία (2001 – 2005)

2.1: Να αναφερθούν οι κύριες πηγές των πληροφοριών που χρειάστηκαν για την ανάπτυξη νέων καινοτομικών έργων ή που συνέβαλαν στην αποπεράτωση ήδη υπαρχόντων. Παρακαλούμε, υποδείξτε το βαθμό σπουδαιότητας των διαφόρων εναλλακτικών πηγών πληροφόρησης.

Διάγραμμα 5.6



Από το Διάγραμμα 5.6 προκύπτει ότι οι πιο σημαντικές πηγές πληροφόρησης για την ανάπτυξη καινοτομικών προγραμμάτων βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση (φυσική πηγή). Οι μεγάλες επιχειρήσεις αντλούν πληροφορίες και από άλλες επιχειρήσεις του ομίλου στον οποίον ανήκουν. Ενδιαφέρον είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις αντλούν πληροφόρηση σε σημαντικό βαθμό από τους πελάτες και τους προμηθευτές τους.

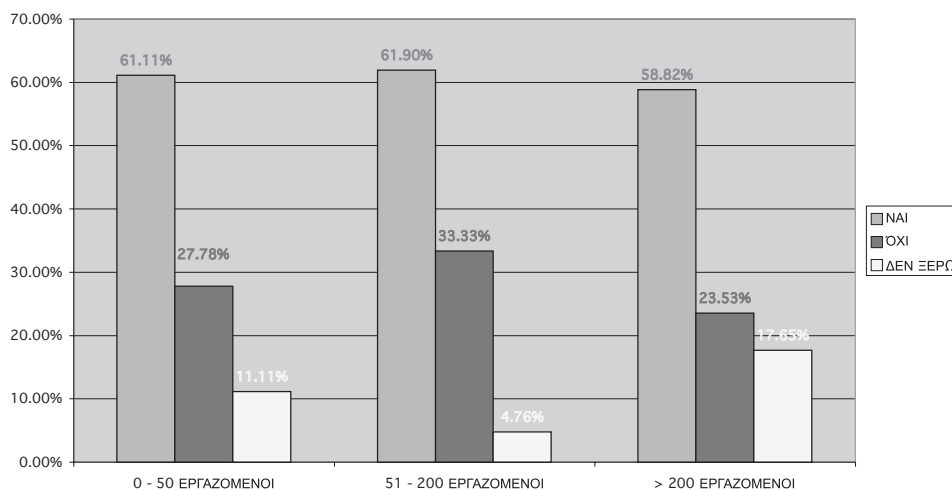
Πληροφόρηση αντλείται ακόμη από περιοδικά, από έντυπα και το διαδίκτυο, όπως και από συμμετοχή σε συνέδρια, συναντήσεις, εκθέσεις και παρουσιάσεις.

Απογοητευτικό μπορεί να χαρακτηριστεί το γεγονός της ελάχιστης ή και μη συνεργασίας για την πληροφόρηση με πανεπιστήμια και μη κερδοσκοπικά ερευνητικά ινστιτούτα.

3. Καινοτομικές συνεργασίες μεταξύ 2001 - 2005

3.1: Είχε η επιχείρησή σας κάποιες συμφωνίες για συνεργασία σε καινοτομικές δραστηριότητες με άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς μεταξύ 2001 - 2005;

Διάγραμμα 5.7

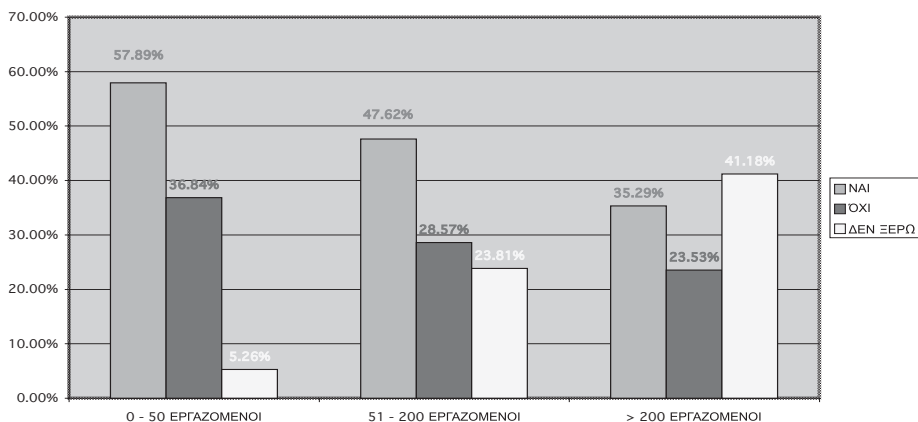


Από το Διάγραμμα 5.7 προκύπτει ότι τα 2/3 των επιχειρήσεων είχαν κάποια συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις για την ανάπτυξη καινοτομικών δράσεων, γεγονός που αποδεικνύει τη δυναμική των συνεργασιών και την αποτελεσματικότητα των δικτύων. Η διαπίστωση αυτή επιτρέπει την αισιοδοξία για μελλοντικές εξελίξεις.



3.2: Θα ήθελε η επιχείρησή σας να απασχολήσει κάποιον φοιτητή ή νέο πτυχιούχο για σύντομο χρονικό διάστημα στον τομέα της Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης;

Διάγραμμα 5.8

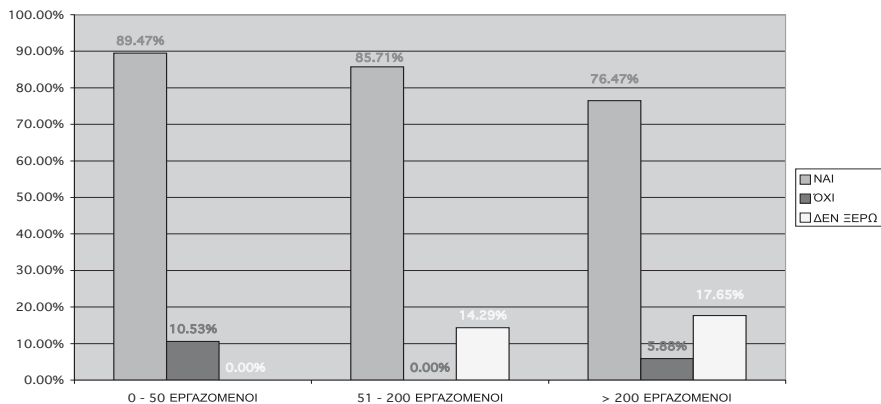


Από το Διάγραμμα 5.8 προκύπτει ότι υπάρχει κατ' αρχήν θετική προσέγγιση στην απασχόληση φοιτητών για σύντομο χρονικό διάστημα, αλλά με διαφορετικό ποσοστό, που είναι 58% για τις μικρές επιχειρήσεις και σταδιακά μειώνεται στο 23% για τις μεγάλες επιχειρήσεις.

3.3: Θα ήθελε η επιχείρησή σας να συμμετέχει σε ενημερωτικές δράσεις στον τομέα της Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης; (Συνέδρια, Σεμινάρια, Ημερίδες, Workshops κτλ)

Από το Διάγραμμα 5.9 προκύπτει ότι υπάρχει κατά περίπου 80% θετική προσέγγιση στη συμμετοχή όλων σε ενημερωτικές δράσεις. Αυτό σημαίνει ότι η διοργάνωση αντιστοίχων εκδηλώσεων θα βρει ανταπόκριση και ενδιαφέρον.

Διάγραμμα 5.9



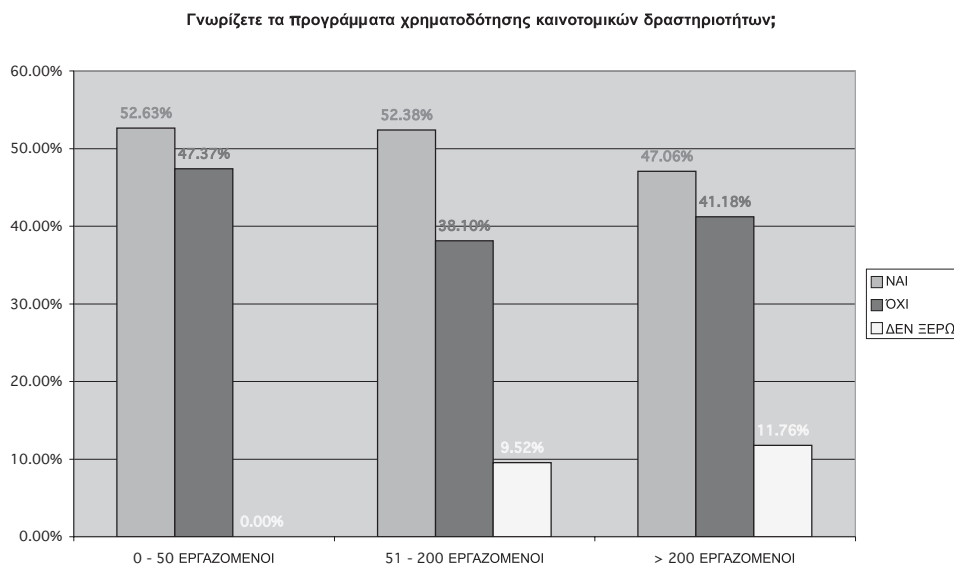
4. Χρηματοδότηση της καινοτομίας

4.1: Γνωρίζετε για τα προγράμματα χρηματοδότησης καινοτομικών δραστηριοτήτων;

(Αν η απάντησή σας είναι όχι, παρακαλώ προχωρήστε στην ερώτηση 4.3.)

Από το Διάγραμμα 5.10 προκύπτει ότι κατά περίπου 40% οι επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν τα προγράμματα χρηματοδότησης των καινοτομικών δραστηριοτήτων. Τούτο δημιουργεί μια ανάγκη για την πληρέστερη ενημέρωση των επιχειρήσεων.

Διάγραμμα 5.10

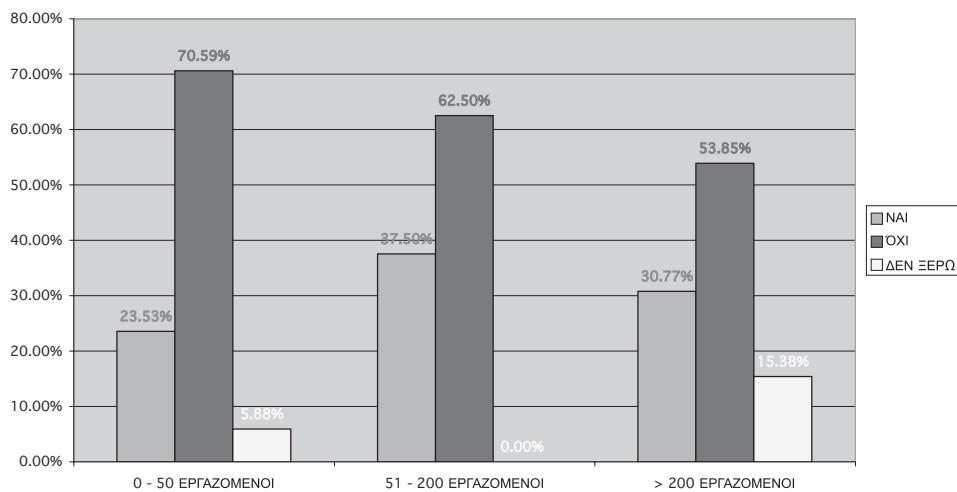


4.2: Έλαβε η επιχείρησή σας κάποια είδους ενίσχυση για τις καινοτομικές της δραστηριότητες κατά το διάστημα 2001 - 2005;

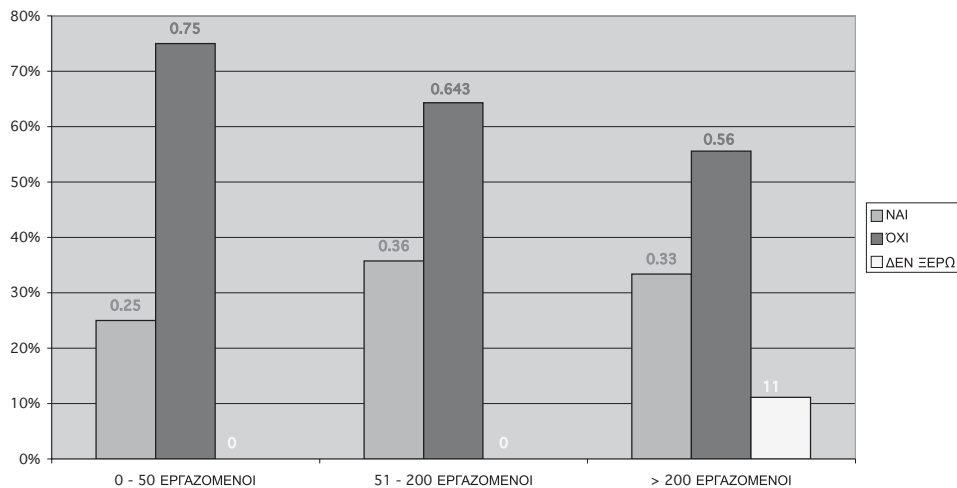
Από το Διάγραμμα 5.11, το οποίο αναφέρεται σε όλες τις επιχειρήσεις, προκύπτει ότι κατά περίπου 60% (70% για τις μικρές επιχειρήσεις) οι επιχειρήσεις δεν έχουν λάβει κάποια ενίσχυση για καινοτομικές δραστηριότητές τους κατά τα τελευταία 5 χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι ενώ αναπτύσσονται καινοτομικές δράσεις και παράλληλα υπάρχουν προγράμματα που τις ενισχύουν δεν υπάρχει επαρκής αξιοποίηση των χρηματοδοτήσεων και των ενισχύσεων αυτών. Αυτό επιβεβαιώνεται και από το Διάγραμμα 5.12, το οποίο αναφέρεται μόνο σε επιχειρήσεις που ανέπτυξαν καινοτομικές δράσεις.



Διάγραμμα 5.11

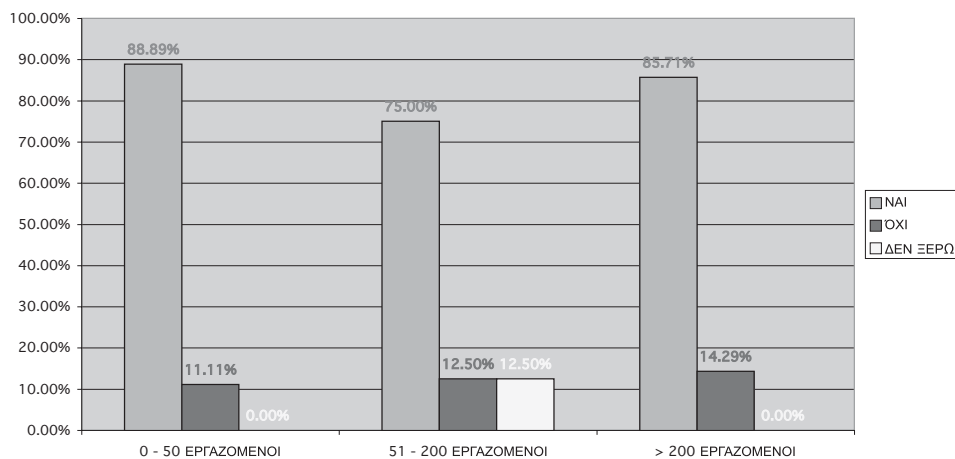


Διάγραμμα 5.12



4.3: Αν όχι, θα θέλατε να ενημερωθείτε για τα προγράμματα χρηματοδότησης;

Διάγραμμα 5.13



Από το Διάγραμμα 5.13 προκύπτει ότι υπάρχει μεγάλη επιθυμία (και ανάγκη) για ενημέρωση των επιχειρήσεων (περίπου 90% για τις μικρές επιχειρήσεις) για τα προγράμματα χρηματοδότησης της καινοτομίας.

Για την αντιμετώπιση της ανάγκης αυτής περιλήφθηκε ειδική ενημέρωση για τη χρηματοδότηση καινοτομικών δράσεων.

5.2 Χρηματοδότηση της καινοτομίας

5.2.1. Εισαγωγή

Από την έρευνα αποτύπωσης των καινοτομικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων – μελών του ΣΒΒΕ προέκυψε η «ανάγκη» των επιχειρήσεων για πληροφόρηση αναφορικά με τις ευκαιρίες χρηματοδότησης των καινοτομικών τους δραστηριοτήτων.

Ανταποκρινόμενη η Ομάδα Εργασίας στην απαίτηση αυτή των μελών ανέθεσε στο Τμήμα Τεκμηρίωσης και Μελετών του ΣΒΒΕ τη συγγραφή ενός σύντομου και εύληπτου κειμένου, το οποίο θα αποτελέσει οδηγό για τις επιχειρήσεις – μέλη του, έτσι ώστε όταν αυτές ενδιαφερθούν για τη χρηματοδότηση των καινοτομικών τους δραστηριοτήτων μέσω συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων⁹⁹ να μπορούν αρχικά να ανατρέξουν στις πληροφορίες και παραπομπές που δίνει το παρόν κείμενο και ακολούθως να απευθυνθούν στις αρμόδιες υπηρεσίες για πλήρη πληροφόρηση.

Η διάρθρωση της παρουσίασης έχει ως εξής: στο κεφάλαιο 5.2.2 παρουσιάζονται οι κυριότεροι φορείς πληροφόρησης, στους οποίους μπορούν να απευθύνονται οι ενδιαφερόμενοι για τη λήψη του συνόλου της πληροφορίας για τα προγράμματα και στο κεφάλαιο 5.2.3 παρουσιάζονται τα κύρια σημεία των προγραμμάτων του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (ΚΠΣ).



5.2.2. Φορείς πληροφόρησης

Για την πληρέστερη και επαρκέστερη πληροφόρηση αναφορικά με τη χρηματοδότηση δράσεων καινοτομίας των επιχειρήσεων, ο αναγνώστης μπορεί να απευθυνθεί:

1. στο Ευρωπαϊκό Κέντρο Πληροφοριών για Επιχειρήσεις, του Συνδέσμου Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος (ΣΒΒΕ), (www.sbbe.gr/ekpe.asp)
2. στο Δίκτυο ΠΡΑΞΗ, του ΣΒΒΕ, του ΣΕΒ και του ΙΤΕ, (www.sbbe.gr/m2/m2_1c2.asp)
3. στη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας, (www.gsrt.gr)
4. στο Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, (www.mnec.gr)
5. στην Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα» (ΕΠΑΝ), (www.antagonistikotita.gr)
6. στις Ειδικές Υπηρεσίες Διαχείρισης των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (ΠΕΠ), (www.perkm.gr, www.perpoe.gr, www.dym.gr, www.eydamth.gr)
7. στην Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας» (ΚΤΠ), (www.ktpae.gr)
8. στα Κέντρα Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΚΕΤΑ),
9. και σε άλλους ιδιωτικούς ή δημόσιους φορείς που διακινούν πληροφορίες αναφορικά με τις προκηρύξεις των διαφόρων προγραμμάτων που χρηματοδοτούν καινοτομικές δραστηριότητες.

5.3.3. Περιγραφή των προγραμμάτων χρηματοδότησης καινοτομικών δραστηριοτήτων επιχειρήσεων⁶⁰

Τα προγράμματα τα οποία αναφέρονται παρακάτω αποτελούν δράσεις που εντάσσονται στο Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (ΚΠΣ). Επειδή βρισκόμαστε χρονικά στο τέλος υλοποίησης των δράσεων του Γ' ΚΠΣ, σημειώνουμε ότι:

- δεν είναι βέβαιο ότι υπάρχουν «ανοικτές» προκηρύξεις των προγραμμάτων αυτών στο χρόνο συγγραφής του παρόντος κειμένου (Ιούνιος 2006),
- δεν είναι βέβαιο, εφόσον ο ενδιαφερόμενος λάβει την πλήρη πληροφόρηση για το πρόγραμμα από την αρμόδια υπηρεσία, ότι αυτό θα προκηρυχθεί, μέχρι το τέλος του 2006, που είναι και το τέλος του ΚΠΣ.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα» (ΕΠΑΝ) είναι αυτό το οποίο χρηματοδοτεί την ανάπτυξη δράσεων καινοτομίας από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και ανήκει στο Γ' ΚΠΣ.

Στόχοι των προγραμμάτων αυτών είναι:

- Αύξηση της ζήτησης για νέα γνώση και ερευνητικά αποτελέσματα στην Ελλάδα
- Αναδιοργάνωση του ερευνητικού συστήματος και της προσφοράς γνώσης στην Ελλάδα
- «Απεγκλωβισμός» του ελληνικού ερευνητικού συστήματος και περαιτέρω άνοιγμα στο διεθνή χώρο
- Ανάπτυξη των τεχνολογικών υποδομών της επιστημονικής και τεχνολογικής πολιτικής
- Επικέντρωση των δημοσίων και ιδιωτικών ερευνητικών και τεχνολογικών επενδύσεων σε επιλεγμένες προτεραιότητες

Τα **προγράμματα** που αφορούν ενίσχυση της έρευνας και της τεχνολογίας μέσω του ΕΠΑΝ είναι:

- Πρόγραμμα Αξιοποίησης Ερευνητικών Αποτελεσμάτων **ΠΡΑΞΕ**

- Πρόγραμμα **ΕΛΕΥΘΩ**, δημιουργία Ε&Τ πάρκων και θερμοκοιτίδων
- Πρόγραμμα Ανάπτυξης της Βιομηχανικής Έρευνας (**ΠΑΒΕ**)
- Πρόγραμμα Επιδεικτικών Έργων (**ΠΕΠΕΡ**)
- Πρόγραμμα **ΗΡΩΝ** για την ενίσχυση της απασχόλησης ερευνητικού προσωπικού στις επιχειρήσεις
- Πρόγραμμα **ΤΕΧΝΟΜΕΣΤΕΙΑΣ** για την ενίσχυση ενδιάμεσων οργανισμών μεταφοράς τεχνολογίας
- Πρόγραμμα **ΑΚΜΩΝ** για την ανάπτυξη ερευνητικών κέντρων με τη συμμετοχή χρηστών
- **Γραφεία Διαμεσολάβησης σε Ερευνητικά Κέντρα και ΑΕΙ** για την αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων και σύνδεση των ερευνητών με δυνητικούς χρηματοδότες
- **Διεθνής Συνεργασία** στη Βιομηχανική Έρευνα
- **Διακρατικές Ε&Τ Συνεργασίες**, με φορείς τεχνολογικά ανεπτυγμένων χωρών και Διεθνείς Οργανισμούς
- Πρόγραμμα Πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ανάπτυξη του Ευρωπαϊκού Χώρου Έρευνας
- **Ανάπτυξη της Αριστείας** στα Ερευνητικά Κέντρα που εποπτεύει η ΓΓΕΤ
- **ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ** σε επιλεγμένους τομείς της οικονομίας, επιστήμης, πολιτισμού και περιβάλλοντος
- **Πρόγραμμα Προοπτικής Διερεύνησης** για την επιλογή κατευθύνσεων για την ερευνητική και τεχνολογική πολιτική της Ελλάδας
- Πρόγραμμα Ενίσχυσης Ερευνητικού Δυναμικού (**ΠΕΝΕΔ**) για την ενίσχυση της κατάρτισης νέου ανθρώπινου ερευνητικού δυναμικού
- Πρόγραμμα Ένταξης Ερευνητών από το εξωτερικό (**ΕΝΤΕΡ**) για την προσέλκυση αξιόλογων ερευνητών από το εξωτερικό και την ένταξή τους για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στο ερευνητικό σύστημα της χώρας
- Πρόγραμμα **«ΤΕΧΝΟΜΑΘΕΙΑ»** για την εξοικείωση των μαθητών και των καθηγητών σε θέματα Ε&Τ
- Πρόγραμμα **ΕΡΜΗΣ** για την ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα Ε&Τ
- **Πρόγραμμα Εξοικείωσης** με τα Διπλώματα ευρεσιτεχνίας και τη χρήση τους

Ενώ τα **προγράμματα** που αφορούν ενίσχυση της έρευνας και της τεχνολογίας μέσω της **ΚεΠ** είναι:

- Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (e-business)
- Ηλεκτρονική Μάθηση (e-learning)
- Επεξεργασία Ήχου και Εικόνας
- Τοποθέτηση Ερευνητικού Προσωπικού στις Επιχειρήσεις της «Κοινωνίας της Πληροφορίας» / ΗΡΩΝ-Π

Τα **μέτρα του ΕΠΑΝ** στα οποία συμπεριλαμβάνονται οι παραπάνω δράσεις είναι:

- Μέτρο 3.3 Προώθηση της Αριστείας στην Τεχνολογική Ανάπτυξη και Έρευνα
- Μέτρο 4.1 Υποστήριξη Ερευνητικών Μονάδων για την Προτυποποίηση και την Εμπορική Εκμετάλλευση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων (SPIN-OFF)
- Μέτρο 4.2 Θερμοκοιτίδες Νέων Επιχειρήσεων Ένταξης Γνώσης Επιστημονικών & Τεχνολογικών Πάρκων & Ερευνητικών Κέντρων με τη συμμετοχή Επιχειρήσεων
- Μέτρο 4.3 Η Υποστήριξη Δραστηριοτήτων Διεθνούς Επιστημονικής και Τεχνολογικής Συνεργασίας και της Μεταφοράς Τεχνολογίας
- Μέτρο 4.4 Ευαισθητοποίηση του Κοινού στις Νέες Τεχνολογίες - Υποστήριξη & Διαμόρφωση Ε&Τ Πολιτικής - Διαχείριση Ε&Τ Πληροφοριών
- Μέτρο 4.5 Κοινοπραξίες Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης σε Τομείς Εθνικής Προτεραιότητας
- Μέτρο 8.3 Ανθρώπινο Ερευνητικό και Τεχνολογικό Δυναμικό



Ακολουθεί στις επόμενες σελίδες η σύντομη παρουσίαση καθενός από τα προγράμματα τα οποία είναι ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων – μελών του Συνδέσμου:

A] Δράση 4.3.1 ΠΑΒΕΤ 2000, «Πρόγραμμα Ανάπτυξης της Βιομηχανικής Έρευνας και Τεχνολογίας»:

Πρόκειται για ένα Πρόγραμμα Ανάπτυξης Βιομηχανικής Έρευνας και Τεχνολογίας που αποσκοπεί στην ενθάρρυνση και ανάπτυξη της βιομηχανικής έρευνας και την προώθηση της καινοτομίας. Η μεταφορά και η προσαρμογή υψηλής τεχνολογίας σε παραδοσιακούς κλάδους της βιομηχανίας και η ανάπτυξη δραστηριοτήτων τεχνολογικής καινοτομίας θα συμβάλλει στην βελτίωση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων και στην ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων μεθόδων παραγωγής. Αποτέλεσμα της όλης δράσης θα είναι η ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών με υψηλή προστιθέμενη αξία, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων καθώς και η διεύθυνση σε νέες αγορές. Ο Προϋπολογισμός του έργου για την περίοδο 2002-2006 είναι 29,3 εκατ. €. και η ιδιωτική συμμετοχή ανέρχεται στο 50%. Η δε δημόσια δαπάνη συγχρηματοδοτείται από Εθνικούς και Κοινοτικούς Πόρους (Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης). Ο μέσος προϋπολογισμός του κάθε έργου ανέρχεται στο ποσό των 190.000 €.

B] Δράση 4.3.2 ΠΑΒΕΤ-NE – «Πρόγραμμα Ανάπτυξης της Βιομηχανικής Έρευνας και Τεχνολογίας σε νέες Επιχειρήσεις»:

Η Δράση ΠΑΒΕΤ-NE αφορά νέες επιχειρήσεις, που λειτουργούν για χρονικό διάστημα μικρότερο των 5 ετών, που δεν συνδέονται κεφαλαιακά με ήδη εγκατεστημένες και λειτουργούσες επιχειρήσεις και έχει στόχους όμοιους με τη δράση ΠΑΒΕΤ. Με τη δράση αυτή ενθαρρύνεται και αναπτύσσεται η βιομηχανική έρευνα και προωθείται η καινοτομία, με την επιχορήγηση έργων που θα εκτελεστούν στην Ελλάδα από επιχειρήσεις οι οποίες ξεκινούν την παραγωγική και εμπορική τους δραστηριότητα. Η διαδικασία αναζήτησης νέων γνώσεων και μεθόδων μεταφοράς υψηλής έρευνας σε παραδοσιακούς κλάδους της βιομηχανίας θα συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων και στην παραγωγή νέων ή βελτιωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών με υψηλή προστιθέμενη αξία. Ο Προϋπολογισμός της δράσης για την περίοδο 2002-2006 είναι 22,4 εκατ. € και η ιδιωτική συμμετοχή κυμαίνεται από 40% έως 55% ανάλογα με το είδος της προτεινόμενης έρευνας (βιομηχανική - επίδεικτικά έργα). Η δημόσια δαπάνη συγχρηματοδοτείται από Εθνικούς και Κοινοτικούς Πόρους (Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης). Ο μέσος προϋπολογισμός κάθε έργου ανέρχεται στο ποσό των 180.000 €.

Γ] Δράση 4.3.3 ΠΕΠΕΡ – «Προώθηση Έργων Επίδειξης και Καινοτομίας»:

Η δράση 4.3.3 απευθύνεται σε επιχειρήσεις όλων των κλάδων της οικονομίας. Η πρόταση μπορεί να υποβληθεί για χρηματοδότηση από μία και μόνο επιχείρηση ή από κοινού από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις. Στη δεύτερη περίπτωση η μία από τις επιχειρήσεις ορίζεται από τους ενδιαφερόμενους ως ανάδοχος, και αναλαμβάνει τη συνολική ευθύνη για την υλοποίηση του έργου αλλά κάθε μία ευθύνεται εξ' ολοκλήρου απέναντι στη ΓΓΕΤ. Ακόμη δίδεται η δυνατότητα ένα τμήμα της έρευνας να εκτελείται υπεργολαβικά από εργαστήρια ΑΕΙ, ΤΕΙ, από δημόσιο ερευνητικό κέντρο, από κέντρο καινοτομιών (Αθηνών, Πατρών κτλ), και από εταιρία βιομηχανικής έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης (ΒΕΤΑ). Ο Προϋπολογισμός του έργου για την περίοδο 2001-2006 είναι 54 εκατ. € και η ιδιωτική συμμετοχή ανέρχεται στο 50%. Η δε δημόσια δαπάνη συγχρηματοδοτείται από Εθνικούς και Κοινοτικούς Πόρους (Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης). Ο προϋπολογισμός κάθε έργου στην πρώτη φάση θα φτάσει έως 6 εκατ. € και στη δεύτερη φάση έως 1,5 εκατ. €.

Δ] Δράση 4.3.6.1 Διακρατικές Συνεργασίες: Η δράση έχει δύο σκέλη, (α) ένα διμερούς πρωτοβουλίας, όπου η Ελλάδα μαζί με ένα άλλο κράτος προκηρύσσουν από κοινού ένα πρόγραμμα συνεργασίας για την εκτέλεση διμερών έργων Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης, και (β) ένα μονομερές, κατά το οποίο η ελληνική πλευρά παίρνει την πρωτοβουλία να προκηρύξει τη συνεργασία ΕΤΑ με

φορείς χωρών (μέχρι τώρα μη-Ευρωπαϊκών), οι οποίες είναι σημαντικές στο διεθνές πεδίο για τα τεχνολογικά τους επιτεύγματα. Και τα δύο σκέλη στοχεύουν στην ανάπτυξη των διεθνών επιστημονικών συνεργασιών, οι οποίες αποτελούν ένα μέσο ενίσχυσης, ισχυροποίησης και επαύξησης των επιστημονικών δυνατοτήτων των συνεργαζόμενων κρατών. Επιπλέον, η συνεργασία μεταξύ εταίρων διαφορετικού επιστημονικού επιπέδου και σταδίου ανάπτυξης και η έντονη αλληλεπίδραση ερευνητικών ομάδων με διαφορετικό ιστορικό/πολιτιστικό υπόβαθρο, μπορεί να προωθήσει την άνθηση της καινοτομίας και να οδηγήσει σε σημαντικά αποτελέσματα. Τέλος, η «διακρατική συνεργασία», είτε ως διμερής είτε ως μονομερής πρωτοβουλία, συνιστά ένα χρήσιμο εργαλείο εισαγωγής, προώθησης και ενσωμάτωσης προηγμένων τεχνολογιών στις επιστημονικές και βιομηχανικές δομές μιας χώρας, καθώς και, αντίστροφα, εξαγωγής εθνικής τεχνολογίας και τεχνογνωσίας. Ο συνολικός προϋπολογισμός του έργου ανέρχεται σε 16,5 εκατ. € και η ιδιωτική συμμετοχή ανέρχεται στο 10%. Η δημόσια δαπάνη συγχρηματοδοτείται από Εθνικούς και Κοινοτικούς Πόρους (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο). Ο προϋπολογισμός των επιμέρους έργων στις διακρατικές συνεργασίες ανέρχεται έως και 11.750 € στις διμερείς προκηρύξεις και 60.000 € στις μονομερείς προκηρύξεις.

Ε] Δράση 4.3.6.2 Διεθνής Συνεργασία σε Βιομηχανική Έρευνα & Προαγωνιστική Δραστηριότητα:

Σκοπός της Δράσης είναι η ενθάρρυνση των ελληνικών φορέων για την ενεργό συμμετοχή τους στην ανάπτυξη συνεργασιών σε Ευρωπαϊκό και Διεθνές επίπεδο σε έργα βιομηχανικής έρευνας και επίδειξης. Ειδικότερα η Δράση θα υποστηρίξει: α. Δραστηριότητες βιομηχανικής έρευνας (ΒΕ), με συνεργασίες σε Ευρωπαϊκό και Διεθνές επίπεδο, β. Δραστηριότητες ανάπτυξης σε προ-ανταγωνιστικό στάδιο (ΠΡΟ), μέσω συνεργασιών. Το σύνολο του προϋπολογισμού της δράσης ανέρχεται σε 21,5 εκατ. € και η δημόσια δαπάνη καλύπτει το 50% συγχρηματοδοτούμενη από Εθνικούς και Κοινοτικούς Πόρους (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο). Ο προϋπολογισμός των επιμέρους έργων ανέρχεται σε 350.000 € ανά έργο και θα χρηματοδοτηθούν δαπάνες μισθών προσωπικού, εξοπλισμού, συμβουλευτικών υπηρεσιών μετακινήσεις, αναλώσιμα κλπ.

ΣΤ] Μέτρο 4.5 Κοινοπραξίες Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης σε Τομείς Εθνικής Προτεραιότητας: Στόχος του μέτρου είναι η προώθηση των συνεργασιών μεταξύ παραγωγικών και ερευνητικών φορέων σε έργα έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης μακροχρόνιας εμβέλειας με σκοπό την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών και την αντιμετώπιση κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας. Τα έργα αναλαμβάνονται από συμπράξεις επιχειρήσεων, ερευνητικών κέντρων, εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, μη κερδοσκοπικών ιδρυμάτων και άλλων ενδιαφερομένων φορέων με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων (κυρίως των ΜΜΕ) και γενικότερα της οικονομίας.

Δικαίωμα συμμετοχής στην παρούσα προκήρυξη του Προγράμματος έχουν:

- **Εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις, εταιρίες βιομηχανικής έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης, οργανισμοί τοπικής ανάπτυξης και αυτοδιοίκησης, οργανισμοί κοινής ωφέλειας, δημόσιες υπηρεσίες, οργανισμοί νομαρχιακής και τοπικής αυτοδιοίκησης, μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις** που ενδιαφέρονται να αποκτήσουν τεχνογνωσία για την παραγωγή νέων προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών έντασης γνώσης ή την παροχή υπηρεσιών ενημέρωσης-εκπαίδευσης, μη κερδοσκοπικά ιδρύματα και άλλοι ενδιαφερόμενοι φορείς.
- Ερευνητικά κέντρα, αυτοτελή ινστιτούτα, ΑΕΙ, ΤΕΙ.

Το Πρόγραμμα χρηματοδοτείται κατά 75% από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και κατά 25% από εθνικούς πόρους και θα υποστηρίξει **δραστηριότητες:**

- Βασικής έρευνας με σκοπό τη διεύρυνση των επιστημονικών και τεχνικών γνώσεων που δε συνδέονται με βιομηχανικούς ή εμπορικούς σκοπούς, τα αποτελέσματα της οποίας θα διατίθενται



ευρέως και χωρίς διακρίσεις.

- Βιομηχανικής έρευνας που αποσκοπεί στην απόκτηση νέων γνώσεων, με στόχο οι γνώσεις αυτές να είναι χρήσιμες για την οριστική διαμόρφωση νέων προϊόντων, μεθόδων ή υπηρεσιών, ή να συνεπάγονται σημαντική βελτίωση των υφισταμένων προϊόντων, μεθόδων ή υπηρεσιών.
- Αρχικής επίδειξης (προαναταγωνιστική έρευνα), με σκοπό την συγκεκριμενοποίηση των αποτελεσμάτων της βιομηχανικής έρευνας σε ένα σχέδιο, πρόγραμμα ή σχεδιασμό για νέα προϊόντα, νέες μεθόδους παραγωγής ή νέες υπηρεσίες, τροποποιημένες ή βελτιωμένες, που πιθανώς προορίζονται για πώληση ή για χρήση, περιλαμβανομένης και της δημιουργίας ενός πρώτου πρωτοτύπου που δεν θα χρησιμοποιηθεί για εμπορικούς σκοπούς.

Οι επιμέρους δράσεις που συνιστούν το μέτρο και αφορούν τους τομείς εθνικής προτεραιότητας, είναι:

- Δράση 4.5.1 Φυσικό Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη
- Δράση 4.5.2 Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας και Εξοικονόμηση Ενέργειας
- Δράση 4.5.3 Πολιτισμός - Τουρισμός Έντασης Γνώσης
- Δράση 4.5.4 Αθλητισμός
- Δράση 4.5.5 Τρόφιμα - Γεωργική Ανάπτυξη - Υδατοκαλλιέργειες
- Δράση 4.5.6 Μεταφορές και Τεχνολογίες Πλοήγησης
- Δράση 4.5.7 Υγεία - Βιοϊατρική, Διαγνωστικές και Θεραπευτικές Μέθοδοι
- Δράση 4.5.8 Δομημένο Περιβάλλον και Διαχείριση Σεισμικού Κινδύνου
- Δράση 4.5.9 Νέες Μορφές Οργάνωσης των Επιχειρήσεων, της Εργασίας και της Κατάρτισης

Ζ] Δράση 8.3.5 Εκπαίδευση στη Διαχείριση της Έρευνας και Τεχνολογίας: Ο ολοένα αυξανόμενος αριθμός ερευνητικών και τεχνολογικών έργων που υλοποιούνται από ΑΕΙ, ΤΕΙ, Ερευνητικά Κέντρα και Ινστιτούτα καθώς και από παντός είδους επιχειρήσεις, καθιστούν απαραίτητη την ορθολογική διαχείρισή τους. Επίσης, η διάδοση και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας γίνεται ολοένα και πιο περίπλοκη, και απαιτεί εξειδικευμένα άτομα που θα αναλάβουν να την προωθήσουν με επαγγελματικό τρόπο. Η δράση απευθύνεται σε:

- Στελέχη ερευνητικών κέντρων, ΑΕΙ, ΤΕΙ, επιχειρήσεων κτλ.
- Δημοσιογράφους, υπεύθυνους δημοσίων σχέσεων, εκδότες εντύπων και οποιοδήποτε μπορούν να συμβάλουν στη διαμόρφωση της κοινής γνώμης.
- Νέους ερευνητές που εισέρχονται στον επαγγελματικό χώρο της πολιτικής Ε&Τ.

Η] Δράση 8.3.6 Δημιουργία Διαύλου Επικοινωνίας μεταξύ Ακαδημαϊκών, Ερευνητικών / Τεχνολογικών Φορέων και Επιχειρήσεων που έχουν κοινά Επιστημονικά ενδιαφέροντα – «ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΔΙΚΤΥΑ»: Η δράση στοχεύει στην δημιουργία διαύλων επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ ερευνητικών / τεχνολογικών φορέων, επιχειρήσεων και δημόσιων φορέων που έχουν κοινά επιστημονικά ενδιαφέροντα. Η υλοποίησή του επιτυγχάνεται μέσω της σύστασης «Ανθρωπίνων Δικτύων Ε&Τ επιμόρφωσης και κατάρτισης». Ο συνολικός προϋπολογισμός της δράσης ανέρχεται σε 6 εκατ. €. Ο προϋπολογισμός του κάθε «Δικτύου» είναι 180.000 € το μέγιστο, και 120.000 € το ελάχιστο. Η δημόσια δαπάνη συγχρηματοδοτείται από Εθνικούς και Κοινοτικούς Πόρους (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο).

Θ] Δράση 8.3.1 Πρόγραμμα Ενίσχυσης Ερευνητικού Δυναμικού – ΠΕΝΕΔ: Η δράση στοχεύει στην εκπαίδευση νέων ερευνητών (πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου) σε τομείς αιχμής, στο πλαίσιο ερευνητικών έργων, τα οποία σχεδιάζονται να καταλήξουν σε αξιοποιήσιμα αποτελέσματα και να ολοκληρωθούν με τη λήψη διδακτορικού διπλώματος για κάθε ένα συμμετέχοντα νέο ερευνητή. Απευθύνεται σε ΑΕΙ, ΤΕΙ, Ερευνητικά Κέντρα και Ινστιτούτα που εποπτεύονται από την ΓΓΕΤ ή άλλους δημόσιους φορείς. Οι φορείς αυτοί υποβάλλουν ερευνητική πρόταση στη ΓΓΕΤ, στο πλαίσιο της αντίστοιχης προκήρυξης, αφού προηγουμένως έχουν εξασφαλί-

σει τη συνεργασία φορέα συγχρηματοδότησης της ερευνητικής πρότασης (τουλάχιστον 10% του προϋπολογισμού). Φορέας συγχρηματοδότησης είναι παραγωγική μονάδα ή μονάδα παροχής υπηρεσιών, του ιδιωτικού ή του δημόσιου τομέα, ο οποίος δραστηριοποιείται στη θεματική περιοχή στην οποία αναφέρεται η ερευνητική πρόταση. Ο συνολικός προϋπολογισμός της δράσης ανέρχεται περίπου σε 59,8 εκατ. €. Ο προϋπολογισμός της κάθε ερευνητικής πρότασης είναι το ανώτερο 234.776 €. Η δημόσια δαπάνη ανέρχεται στο 90% και συγχρηματοδοτείται από Εθνικούς και Κοινοτικούς Πόρους.

I] Δράση 8.3.2 ΗΡΩΝ - Πρόγραμμα για την Απασχόληση Νέου Ερευνητικού Προσωπικού στις Επιχειρήσεις:

Το πρόγραμμα ΗΡΩΝ καλύπτει μέρος του μισθολογικού κόστους που προκαλεί η απασχόληση νέων ερευνητών και τεχνικών σε ερευνητικά έργα επιχειρήσεων για ελάχιστο διάστημα 18 μηνών και μέγιστο διάστημα 36 μηνών. Το πρόγραμμα επιδιώκει να λειτουργήσει ως καταλύτης για την ανάπτυξη και διάδοση ερευνητικών δραστηριοτήτων παρέχοντας κίνητρα για την ανάπτυξη ερευνητικών δραστηριοτήτων και την εν γένει εξοικείωση των επιχειρήσεων (κυρίως μικρομεσαίων (ΜΜΕ)) με τη διαδικασία, τη λειτουργία και τα εν γένει οφέλη της ερευνητικής δραστηριότητας ως αναπόσπαστου μέρους του συνολικού σχεδιασμού και της λειτουργίας μίας υγιούς επιχείρησης. Στο πρόγραμμα μπορούν να υποβληθούν προτάσεις για ερευνητικές δραστηριότητες, από επιχειρήσεις όλων των κλάδων της οικονομίας, του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, εκτός του τομέα της Κοινωνίας της Πληροφορίας (ο τομέας αυτός καλύπτεται από το πρόγραμμα ΗΡΩΝ-Π που απευθύνεται αποκλειστικά σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο τομέα της Κοινωνίας της Πληροφορίας). Ο συνολικός προϋπολογισμός του προγράμματος είναι τουλάχιστον 52 εκατ. €. Το ποσοστό επιχορήγησης των επιλέξιμων δαπανών για έργα βιομηχανικής έρευνας ανέρχεται στο 50%, για έργα ανάπτυξης σε προανταγωνιστικό στάδιο φτάνει έως 45% και για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις ανέρχεται έως και 35%. Η ιδιωτική συμμετοχή της αναδόχου εταιρείας δεν μπορεί να υπερβαίνει το 30% του μέσου κύκλου εργασιών των τριών τελευταίων χρόνων. Οι προτάσεις που θα επιλεγούν προς ένταξη θα χρηματοδοτηθούν κατά 25% από Εθνικούς Πόρους και κατά 75% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ). Ο προϋπολογισμός των επί μέρους έργων κυμαίνεται από 19.000 € έως και 442.200 € ανάλογα με τον αριθμό των ερευνητών και των υποστηρικτών προσωπικού που περιλαμβάνονται στην πρόταση.

ΙΑ] Δράση 8.3.3 Ένταξη Ερευνητών από το Εξωτερικό – «ENTER»: Η δράση στοχεύει στην προσέλκυση και παραμονή στην Ελλάδα ερευνητών από το εξωτερικό, με την ένταξή τους για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στο ερευνητικό σύστημα της χώρας. Στόχος είναι η μεταφορά Ε&Τ πληροφοριών και τεχνογνωσίας από το διεθνή χώρο προς τις ελληνικές ερευνητικές μονάδες και αντίστροφα, καθώς και η βελτίωση της δικτύωσης ελληνικών ερευνητικών ομάδων με ξένες. Απευθύνεται σε ΑΕΙ, ΤΕΙ, Ερευνητικά Κέντρα και Ινστιτούτα που εποπτεύονται από τη ΓΓΕΤ ή άλλους δημόσιους φορείς. Οι φορείς αυτοί υποβάλλουν ερευνητική πρόταση στη ΓΓΕΤ, στο πλαίσιο της αντίστοιχης προκήρυξης, αφού προηγουμένως έχουν εξασφαλίσει την συνεργασία φορέα συγχρηματοδότησης της ερευνητικής πρότασης (τουλάχιστον 10% του προϋπολογισμού). Φορέας συγχρηματοδότησης είναι παραγωγική μονάδα ή μονάδα παροχής υπηρεσιών, του ιδιωτικού ή του δημόσιου τομέα, ο οποίος δραστηριοποιείται στη θεματική περιοχή στην οποία αναφέρεται η ερευνητική πρόταση. Ο συνολικός προϋπολογισμός του έργου ανέρχεται σε 7,5 εκατ. € και η δημόσια δαπάνη ανέρχεται σε 6.800.000 € και συγχρηματοδοτείται από Εθνικούς και Κοινοτικούς Πόρους (το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο συγχρηματοδοτεί τη δημόσια δαπάνη σε ποσοστό 75%). Ο προϋπολογισμός της κάθε ερευνητικής πρότασης εξαρτάται άμεσα από το Κόστος Αμοιβής του μετακαλούμενου ερευνητή στην Ελλάδα ανάλογα την ειδικότητά του και την διάρκεια παραμονής του (το διάστημα παραμονής κυμαίνεται από 3-24 μήνες). Η μηνιαία αμοιβή του ερευνητή είναι 2.350 € για όλες τις ειδικότητες (πλην της Πληροφορικής-Επικοινωνίας στην οποία ορίζεται στα 2.935 €).



Αντίστοιχα, οι περιγραφές των προγραμμάτων που προέρχονται από την ΚτΠ, είναι:

ΙΒ] Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (e-business): Στόχος του προγράμματος «Ηλεκτρονικό Επιχειρείν» (e-business) είναι η προώθηση των συνεργασιών των επιχειρήσεων με ερευνητικούς φορείς σε έργα έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης μακροχρόνιας εμβέλειας με σκοπό την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών και την αντιμετώπιση των κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας. Τα έργα αναλαμβάνονται από συμπράξεις μεταξύ επιχειρήσεων, ερευνητικών κέντρων, εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, μη κερδοσκοπικών ιδρυμάτων και άλλων ενδιαφερομένων φορέων με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και γενικότερα της οικονομίας, (κυρίως των ΜΜΕ σύμφωνα με τον ορισμό που δίδεται από τον Κανονισμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 70/01.

ΙΓ] Ηλεκτρονική Μάθηση (e-learning): Στόχος του προγράμματος «ηλεκτρονική μάθηση» (e-learning) είναι η ανάπτυξη καινοτομικών εφαρμογών και εργαλείων Ηλεκτρονικής Μάθησης καθώς και η δημιουργία νέων επιχειρήσεων και θέσεων εργασίας σε τομείς που σχετίζονται με την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση και κατάρτιση. Τα έργα αναλαμβάνονται από συμπράξεις μεταξύ επιχειρήσεων, ερευνητικών κέντρων, εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, μη κερδοσκοπικών ιδρυμάτων και άλλων ενδιαφερομένων φορέων με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων (κυρίως των ΜΜΕ) και γενικότερα της οικονομίας.

ΙΔ] Επεξεργασία Ήχου και Εικόνας: υπό ένταξη – δεν υπάρχουν περισσότερες πληροφορίες.

ΙΕ] Πρόγραμμα για την απασχόληση νέου ερευνητικού προσωπικού στις επιχειρήσεις της Κοινωνίας της Πληροφορίας/ ΗΡΩΝ-π: Στο πρόγραμμα ΗΡΩΝ-π μπορούν να υποβληθούν προτάσεις για ερευνητικές δραστηριότητες, από επιχειρήσεις του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, που δραστηριοποιούνται στον τομέα της κοινωνίας της πληροφορίας. Το πρόγραμμα ΗΡΩΝ-π καλύπτει μέρος του μισθολογικού κόστους που προκαλεί η απασχόληση νεοπροσλαμβανόμενων ερευνητών και τεχνικών σε ερευνητικά έργα, σε επιχειρήσεις για ελάχιστο διάστημα 18 μηνών και μέγιστο διάστημα 36 μηνών. Τα ερευνητικά έργα υποχρεωτικά περιλαμβάνουν δραστηριότητες είτε βιομηχανικής έρευνας είτε προανταγωνιστικής ανάπτυξης. Το ποσοστό της επιχορήγησης ανέρχεται στο 50% των επιλέξιμων δαπανών για έργα βιομηχανικής έρευνας ενώ για έργα ανάπτυξης σε προανταγωνιστικό στάδιο, ποσοστό έως 45% για ΜΜΕ και έως 35% για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Επισημαίνεται ότι η ιδιωτική συμμετοχή της αναδόχου εταιρείας δεν μπορεί να υπερβαίνει το 30% του μέσου κύκλου εργασιών των τελευταίων 3 χρόνων. Στην περίπτωση νέας εταιρείας θα λαμβάνονται υπόψη όσοι ισολογισμοί υπάρχουν και εάν δεν υπάρχουν ισολογισμοί, το ύψος του μετοχικού κεφαλαίου.

58. Ινστιτούτο Επικοινωνίας, (2006), ενθ. ανωτ.

59. Από την παρούσα παρουσίαση έχει εξαιρεθεί ο αναπτυξιακός νόμος 3299/2004, ο οποίος επίσης χρηματοδοτεί την ανάπτυξη καινοτομικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων.

60. Πηγή για την ανάπτυξη του κειμένου είναι ο δικτυακός τόπος της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ) – www.gsrt.gr

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται πραγματικές περιπτώσεις από επιχειρήσεις – μέλη του ΣΒΒΕ, όπου εμφανίζεται η υιοθέτηση της καινοτομίας και τα θετικά αποτελέσματα από αυτήν. Αυτό γίνεται για να θεμελιωθεί η πεποίθηση ότι η εφαρμογή της καινοτομίας δεν αφορά άλλους, αλλά **εμάς**. Ότι είναι εφικτή και αναγκαία η καινοτομία, η οποία περισσότερο επιλύει προβλήματα παρά δημιουργεί.

Οι επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν ένα ευρύ φάσμα και εύρος επιχειρήσεων ως προς τα έτη λειτουργίας, το αντικείμενο, το μέγεθος και την πολυπλοκότητα τους.

Η σειρά που παρατίθενται οι επιχειρήσεις προσδιορίστηκε από την ημερομηνία αποστολής τους.

6.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ ΑΕ: Διαφοροποίηση σε διεθνές περιβάλλον ⁶¹

(1) ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ, ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Ελληνική Υφαντουργία ΑΕ ιδρύθηκε το 1974 και η έδρα της βρίσκεται στη Θεσσαλονίκη.

Ο σκοπός της εταιρείας είναι η εκμετάλλευση (παραγωγή και εμπορία) βάμβακος και υποπροϊόντων, βαμβακερών νημάτων και υφασμάτων.

Το κύριο εργοστάσιο της Ελληνική Υφαντουργία ΑΕ, που βρίσκεται στη Ν. Πέλλα, είναι πλήρως καθετοποιημένο. Εξειδικεύεται στη παραγωγή υφάσματος denim με δυναμικότητα 36 εκατ. τετραγωνικών μέτρων ετησίως.

Το 2001 συγχωνεύτηκε με τις εταιρείες ΕΜΑΕ ΑΕ και ΗΛΙΟΣ ΤΕΝ CATE ΑΕ με απορρόφηση τους. Η ΕΜΑΕ ΑΕ είχε σε λειτουργία εκκοκκιστήριο βάμβακος από το 1956 στη Ν.Αγχιάλο και η ΗΛΙΟΣ ΤΕΝ CATE ΑΕ είχε σε λειτουργία κλωστήριο βάμβακος στη ΒΙΠΕ Θεσσαλονίκης από το 1966.

Το 2004 η Ελληνική Υφαντουργία απέκτησε δύο θυγατρικές εταιρείες, την ΕΚΚΟΚΚΙΣΤΗΡΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΑΒΕΕ που ιδρύθηκε το 1999 και την ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΚΙΛΚΙΣ που ιδρύθηκε το 2001.

Η Ελληνική Υφαντουργία ΑΕ και οι δύο θυγατρικές εταιρείες είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών.

Τα παραγόμενα προϊόντα είναι το βαμβάκι, το νήμα και το ύφασμα.

Βασική πρώτη ύλη είναι το (σύσπορο) **βαμβάκι**. Η μονάδα Ν. Αγχιάλου διαθέτει εκκοκκιστήριο και σπορειουργείο και κατά την εκκοκκιστική περίοδο επεξεργάζεται περίπου 30.000 τόνους σύσπορου βάμβακος με τελικά προϊόντα εκκοκκισμένο βαμβάκι και βαμβακόσπορο και υποπροϊόντα βαμβακέλαιο και βαμβακόπιτα. Η Ελλάδα είναι η μεγαλύτερη βαμβακοπαραγωγός χώρα της Ευρώπης με δεύτερη την Ισπανία. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει εγγυηθεί την τιμή του σύσπορου βάμβακος και επιδοτεί τους παραγωγούς.

Το βαμβακερό **νήμα** παράγεται στο κλωστήριο της Σίνδου καθώς και στο κλωστήριο της θυγατρικής ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΚΙΛΚΙΣ ΑΕ, χαρακτηρίζεται δε από υψηλή ποιότητα. Ως βοηθητικές ύλες απαραίτητες για τη βαφή του νήματος χρησιμοποιούνται χημικά, με κυριότερο από αυτά του φυτού indigo (αρχικά φυσικό προϊόν, το οποίο όμως παράγεται πλέον και από τη χημική βιομηχανία). Μακροχρόνιες συμβάσεις με προμηθευτές δεν υπάρχουν. Οι αγορές γίνονται με βάση τις τιμές που διαμορφώνονται στη διεθνή και εγχώρια αγορά.

Το κόστος των βαμβακερών νημάτων που παράγονται ή αγοράζονται, επηρεάζεται από τις μεταβολές της τιμής του βάμβακος του δείκτη LIVERPOOL του αγγλικού χρηματιστηρίου.



Σε ότι αφορά το κύριο προϊόν της εταιρείας αυτό είναι το **ύφασμα denim**, το οποίο χρησιμοποιείται σε ενδύματα τύπου jeans. Αρχικά, η παραγωγή του εργοστασίου της Ν. Πέλλας είχε ως προϊόν υφάσματα εκρού (gray cloth), αλλά από τον Αύγουστο 1977 άρχισε η παραγωγή denim, αφού ολοκληρώθηκε η καθετοποίηση του εργοστασίου με την εγκατάσταση εξοπλισμού βαφής και φινιρίσματος υφασμάτων.

Συνθεότεροι χρωματισμοί για το denim είναι το μπλε σε διάφορες αποχρώσεις, καθώς και το μαύρο ή εκρού. Η παραγωγή τα τελευταία χρόνια επεκτάθηκε και στη χρήση άλλων νημάτων, όπως lycra, polyester, λινό κ.α. Όμως η κύρια πρώτη ύλη παραμένει το βαμβακερό νήμα, του οποίου η ύφανση μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με την όψη, την αφή και το βάρος, ενώ το χρώμα και το φινιρίσμα είναι αυτό που καθορίζεται από τις προβλέψεις και προτιμήσεις της μόδας – όπως αυτή υπαγορεύεται από τους μεγάλους πελάτες.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον υψηλό αυτοματισμό του εξοπλισμού στην παραγωγή, όσο και στη ποιότητα της πρώτης ύλης και των βοηθητικών υλών, μέσα από διαρκή έρευνα αγοράς, παράλληλα και με την ανανέωση των μηχανημάτων.

Η εταιρεία κατέχει δεσποζούσα θέση στην ευρωπαϊκή αγορά. Στο πελατολόγιό της συγκαταλέγονται οι σημαντικότεροι διεθνείς κατασκευαστές ετοίμων ενδυμάτων jeans, όπως οι DIESEL, G-STAR, REPLAY, LEVIS, ZARA, MARKS & SPENCER κλπ, αλλά και οι κύριοι έλληνες κατασκευαστές όπως οι MORITZ και STAFF&CO.

Η συνεργασία με τους πελάτες γίνεται μέσω παραγγελιών με άμεση φόρτωση.

Εκτός από τις διευθύνσεις παραγωγής σε κάθε εργοστάσιο, η εταιρεία είναι **οργανωμένη** σε τρεις επιχειρησιακές στρατηγικές ενότητες (SBU) - διευθύνσεις: Διεύθυνση Denim, Διεύθυνση Νήματος και Διεύθυνση Βάμβακος.

Η Διεύθυνση Denim (υφάσματος) είναι χωρισμένη σε Διεύθυνση Πωλήσεων (εξωτερικού, εσωτερικού) και σε Διεύθυνση Marketing, η οποία έχει και την ευθύνη ανάλυσης των δεδομένων της αγοράς και της προετοιμασίας δειγμάτων. Επίσης υπάρχουν και τα τμήματα Ανάπτυξης και Διαχείρισης Νέων Προϊόντων. Ένα εκτεταμένο δίκτυο αντιπροσώπων εξυπηρετεί το αυτόνομο δίκτυο πωλήσεων στην ευρωπαϊκή αγορά καθώς και στις χώρες μη-μέλη της Ε.Ε. (Ρωσία, Σερβία) αλλά και στις ΗΠΑ.

Οι μετοχές της Ελληνική Υφαντουργία ΑΕ εισήχθησαν στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1994. Στις 31/12/2004 υπήρχαν 13.692.227 κοινές ονομαστικές μετοχές αξίας 1,47€ . Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ανέρχονταν σε 20.127.573 εκατ. €. Η Εταιρεία διοικείται από 5μελές Δ.Σ. και από το Διευθύνοντα Σύμβουλο. Έχει δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην εφαρμογή των κανόνων λειτουργίας της και στη θέσπιση των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Το Χρηματιστήριο Αθηνών ενέταξε με ανακοίνωση του την εταιρεία στον πίνακα εταιρειών που πραγματοποίησαν τις οριζόμενες ποιοτικές δράσεις (εταιρική διακυβέρνηση, εταιρική ιστοσελίδα, σχέσεις με επενδυτές και ποσοστό ευρείας διασποράς).

Ο ετήσιος **κύκλος εργασιών** στο τέλος του **2004** ανήλθε στα 94.3€ εκατ. (εξ' αυτού οι πωλήσεις denim ανήλθαν σε 85€ εκατ.), τα δε **κέρδη** προ φόρων ήταν 5.093.000 εκατ. €.

Το **προσωπικό** της Ελληνική Υφαντουργία ΑΕ ανήρχετο το ίδιο έτος στους 551 εργαζομένους συνολικά,

(2) ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ - ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ - ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ - ΑΠΕΙΛΩΝ

Δυνατότητες:

- Καθετοποιημένη οργάνωση παραγωγής
- Μοναδική βιομηχανία denim στη σημαντικότερη βαμβακοπαραγωγό ευρωπαϊκή χώρα
- Βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου
- Υψηλή τεχνογνωσία (know-how) μέσα στην εταιρεία
- Έμφαση στην ποιότητα και ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου
- Διεθνής αναγνωρισιμότητα ονόματος της εταιρείας
- Πλήρης σειρά προϊόντων/συλλογή
- Συνεχής ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Άρτιο customer service
- Συνεργεία με leading brands (Levis Europe) από την αρχή λειτουργίας της εταιρείας

Αδυναμίες:

- Εκτεταμένοι κωδικοί προϊόντων
- Μειωμένη προσαρμοστικότητα για παραγωγή διαφορετικών προϊόντων ταυτόχρονα
- Αυξημένο κόστος λειτουργίας/παραγωγής σε σχέση με τρίτες χώρες
- Έλλειψη κωδικών σε ελαφρά υφάσματα

Ευκαιρίες:

- Συνεχής παγκόσμια ζήτηση προϊόντων denim
- Συνεχής αναζήτηση προϊόντων προστιθέμενης αξίας
- Ανάπτυξη καινοτομικών προϊόντων
- Περαιτέρω εκμετάλλευση και ανάπτυξη του επιτυχημένου εμπορικού σήματος
- Συνέχεια παραγωγής υψηλής ποιότητας καταχωρημένων προϊόντων άνευ συμβιβασμών σε συνεχόμενες πιέσεις από ζήτηση για φθινό και χαμηλής ποιότητας προϊόν
- Ανάπτυξη δικτύου στο νοτιο-ανατολικό ημισφαίριο (Άπω Ανατολή - Ιαπωνία)
- Εξέλιξη tailor-made προϊόντικής σειράς για προσέλκυση niche πελατών

Απειλές:

- Εισβολή στην παγκόσμια αγορά από χώρες χαμηλού εργατικού κόστους/αθέμιτος ανταγωνισμός
- Πτώση μέσης τιμής πώλησης
- Διατάραξη σχέσεων εμπιστοσύνης με πελάτες
- Πιθανός κορεσμός αγοράς
- Κίνδυνος να κινηθεί ο ανταγωνισμός προς “πόλεμο τιμών” για απόκτηση μεγαλύτερων μεριδίων

(3) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ - ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ - ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ - ΑΠΕΙΛΩΝ

Ο τομέας των υφασμάτων, και ειδικά ο τομέας των υφασμάτων denim, παρουσιάζει σαφώς πιο θετική εικόνα από αυτήν της νηματουργίας, της εκκόκκισης ή της πλεκτικής. Συγκεκριμένα, η αγορά των υφασμάτων denim είναι λιγότερο ανταγωνιστική, επηρεάζεται σε μικρότερο βαθμό από τις διακυμάνσεις των τιμών του βάμβακος και, όπως προαναφέρθηκε, η τιμή τους είναι συνάρτηση της ποιότητας, της ζήτησης των προϊόντων, της μόδας κλπ.



Η Ελληνική Υφαντουργία ΑΕ, προβλέποντας εγκαίρως τις εξελίξεις, κατά το διάστημα 1999-2004 μετατράπηκε σε μία βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου, υλοποιώντας επενδύσεις τεχνολογικού εκσυγχρονισμού ύψους 46 εκατ. €. Ταυτόχρονα, ακολούθησε επιθετικότερη εμπορική πολιτική βασισμένη σε δύο άξονες. Ο πρώτος ήταν η μεγαλύτερη εξωστρέφεια, λαμβάνοντας και μέρος σε διεθνείς ειδικές εκθέσεις με κύρος (Premiere Vision στο Παρίσι, Munich Fabric Start, κ.α.) και προβάλλοντας το όνομα της στο εξωτερικό. Ο δεύτερος ήταν η αναβάθμιση και στροφή της προϊόντικής γραμμής, όπου τα προϊόντα μόδας, ενώ το 1999 κάλυπταν το 32% των πωλήσεων υφασμάτων denim, το 2004 έφτασαν να καλύπτουν το 92%.

Η αναβάθμιση της προϊόντικής γραμμής στηρίζεται στη συνεχή δημιουργία νέων τύπων υφασμάτων denim, που γίνεται σε στενή συνεργασία με τους μεγάλους επώνυμους πελάτες. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία έχει διαφοροποιήσει τη παραγωγική της διαδικασία από μαζική σε πελατοκεντρική και, συνεπώς, μειώνει τις πιθανότητες ουσιαστικού ανταγωνισμού από χώρες χαμηλού κόστους.

Το 2005, παρότι που το έτος αυτό δεν ήταν καλή χρονιά για τον κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας, η Ελληνική Υφαντουργία ΑΕ αποτέλεσε εξαίρεση στον κανόνα. Κινήθηκε ανοδικά και δημιουργήθηκαν προοπτικές για ενισχυμένες πωλήσεις και κέρδη. Τα ενοποιημένα κέρδη προ φόρων προβλέπονταν να ξεπεράσουν τα 7 εκατ. €. Η στρατηγική του ομίλου επικεντρώθηκε στην ποιότητα, στην καινοτομία, στην ευελιξία, στη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών. Στο πλαίσιο αυτό το πρόγραμμα ανανέωσης του μηχανολογικού εξοπλισμού ύψους 15 εκατ. €. (για την περίοδο 2000-2005) ολοκληρώθηκε.

Οι προοπτικές για το 2006, παραμένουν αισιόδοξες. Σύμφωνα με τον κ. Χ. Ακκά, πρόεδρο του Δ.Σ.: «Η αισιοδοξία στηρίζεται στην ανάσχεση των εισαγωγών από τη Κίνα, εξαιτίας της νέας συμφωνίας με την Ε.Ε., στην εκ νέου επιβολή ποσοστώσεων μερικώς μέχρι το 2008 και επίσης στο ρεύμα παραγγελιών που φαίνεται να κινείται προς τους κατασκευαστές ποιοτικών προϊόντων, αφού η χώρες χαμηλού κόστους επιδεικνύουν ασυνέπεια, καθυστερήσεις και χαμηλή ποιότητα εξυπηρέτησεων προς τους πελάτες τους. Αυτό δημιουργεί συγκρατημένη αισιοδοξία στους ευρωπαίους κατασκευαστές νημάτων και υφασμάτων».

Παράμετροι που είχαν -και θα έχουν- θετική ή αρνητική επίδραση ήταν επίσης οι διεθνείς εξελίξεις της αγοράς συσπόρου βάμβακος, της αγοράς βαμβακερών νημάτων και η ισοτιμία ευρώ-δολαρίου.

(4) ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Οι κύριοι **παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική** της Ελληνική Υφαντουργία ΑΕ είναι **εξωγενείς** και **ενδογενείς**. Μέσα στο πλαίσιο που καθορίζεται από αυτούς τους παράγοντες γεννάται και διαμορφώνεται η στρατηγική της εταιρείας. Οι κύριοι πυλώνες αυτής της στρατηγικής επιγραμματικά είναι 1) το άριστο ανθρώπινο δυναμικό 2) το τεχνολογικό προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού 3) η καινοτομία 4) η ανάπτυξη συνεργασιών και 5) η ενδυνάμωση της παρουσίας της εταιρείας και στις αναπτυσσόμενες χώρες των Βαλκανίων, Κεντρικής Ευρώπης και Άπω Ανατολής.

Επίσης, οι διεθνώς διαμορφούμενες συνθήκες στην αγορά των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων και ειδικότερα στην αγορά υφασμάτων denim, η οποία εξαρτάται από την αγορά ενδυμάτων jean, καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη στρατηγική της εταιρείας.

Το **δράμα** της Διοίκησης και των εργαζομένων είναι να γίνει η Ελληνική Υφαντουργία ΑΕ ο κορυφαίος παραγωγός denim στην Ευρώπη όσον αφορά την κερδοφορία και την αναγνωρισιμότητα και να είναι ο βασικός προμηθευτής των σημαντικότερων κατασκευαστών ετοίμων ενδυμάτων jeans παγκοσμίως.

Για την επίτευξη του οράματος, οι **στρατηγικές κατευθύνσεις** που θα οδηγήσουν σε αύξηση του μεριδίου αγοράς στην αγορά του denim και την αποδοτικότητα συνοψίζονται στα εξής :

- Τεχνολογικό επίτευγμα έναντι του ανταγωνισμού
- Παραγωγική ευελιξία
- Συμβολή στην ποιοτική αναβάθμιση του ελληνικού βαμβακιού
- Συνεχής ανάπτυξη τεχνογνωσίας και υιοθέτηση καινοτομιών
- Διεθνείς συνεργασίες
- Γρήγορη ανάπτυξη και προώθηση προϊόντων
- Άμεση εξυπηρέτηση πελατών
- Ενδυνάμωση παρουσίας σε αναπτυσσόμενες αγορές
- Ανάπτυξη νέων στελεχών

(5) ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Η μετατόπιση του ανταγωνισμού από το πεδίο της παραγωγής φθηνών προϊόντων στο πεδίο της παραγωγής ποιοτικών και εξειδικευμένων προϊόντων, καθώς και η υιοθέτηση ενός περισσότερο πελατοκεντρικού συστήματος παραγωγής και διανομής αποτελούν μερικά από τα μέτρα που οι ελληνικές κλωστοϋφαντουργικές επιχειρήσεις δύνανται να λάβουν προκειμένου να αντεπεξέλθουν στη δύσκολη συγκυρία, σύμφωνα και με μελέτη του IOBE. Η ισχυρή ανταγωνιστική πίεση που ο κλάδος της κλωστοϋφαντουργίας δέχεται, κυρίως από χώρες χαμηλού κόστους παραγωγής, ύστερα από την απελευθέρωση της παγκόσμιας αγοράς κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων, αποτελεί σήμερα το σημαντικότερο πρόβλημα του κλάδου.

Σημαντικά πεδία δράσης για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελούν:

- Η αποτελεσματική εκμετάλλευση **μικρών αγορών** (niche markets) στο πλαίσιο των οποίων είναι δυνατό να παραχθούν προϊόντα υψηλού βαθμού διαφοροποίησης και η προβολή των προϊόντων της Ελληνική Υφαντουργία ΑΕ στις αγορές του εξωτερικού, κυρίως μέσα από συμμετοχές σε διεθνείς ειδικές εκθέσεις.
- Η ανάγκη αύξησης των **επενδύσεων** προκειμένου να εξασφαλιστούν ερευνητικές και αναπτυξιακές προσπάθειες, έτσι ώστε να βελτιωθεί η παραγωγικότητα, η ποιότητα των προϊόντων και το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και να μειωθεί το λειτουργικό κόστος παραγωγής
- Η **καινοτομία**, καθώς αποτελεί ακρογωνιαίό λίθο της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας του κλάδου, αλλά και της εταιρίας. Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, ιδιαίτερα στον τομέα της πληροφορικής και των επικοινωνιών, καθώς και πρακτικών διασφάλισης της προστασίας του περιβάλλοντος αποτελούν σημαντικά πεδία δράσης που, σε συνδυασμό με την καταπολέμηση του παραεμπορίου, και ειδικότερα της εισαγωγής προϊόντων σε τιμές dumping κάτω του κόστους, του αθέμιτου ανταγωνισμού και της γραφειοκρατίας, καθώς και την έμφαση των επιχειρήσεων στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, μπορούν να βοηθήσουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της εταιρίας.



(6) ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΗΘΗΚΕ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΧΘΗΚΕ

(6.1) Η διαδικασία

α. Μικρο-ανάλυση της εξέλιξης της καινοτομίας

Δίδονται απαντήσεις στα πιο κάτω:

- Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν στη λήψη αποφάσεων περί καινοτομίας και ποιοι στην οργανωτική δομή της εταιρείας
- Ποιες ήταν οι εξωγενείς συνθήκες (περιβάλλον, αγορές, ανταγωνισμός, πελάτης) μέσα στις οποίες δημιουργήθηκε η ανάγκη για καινοτομία / καινοτομική λύση
- Πόσο γίνεται αποδεκτή από το περιβάλλον μέσα στην εταιρεία μία νέα/διαφορετική προσέγγιση, που ίσως ανατρέπει/ακυρώνει καθιερωμένες μεθόδους
- Εάν η εξέλιξη της υλοποίησης της καινοτομίας θα γίνει “in-house”, ή με εξωτερικούς συνεργάτες

β. Υλοποίηση

Καταγράφονται και αναλύονται:

- Δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν
- Αλλαγές στον κλασικό τρόπο παραγωγής
- Συμβιβασμοί στην πορεία με την αρχική ιδέα της καινοτομίας
- Παρουσίαση της καινοτομίας και η ικανότητα της να προβάλει και να παρέχει από μόνη της τις απαντήσεις

γ. Αποτελέσματα

- Αποδεκτή η καινοτομία στην αγορά-θετική / αρνητική απόκριση
- Δημιουργία καινοτομικού προϊόντος και κατ’ επέκταση ικανοποίηση νέων αναγκών
- Συνέπεια της καινοτομίας είναι και η δημιουργία οικογένειας προϊόντων με ανάλογα χαρακτηριστικά
- Σχέση του νέου προϊόντος και ανταγωνισμός / αντιγραφή
- Οικονομικά αποτελέσματα / παραγγελίες, συνέπειες στους δείκτες

(6.2) Η καινοτομία

Η εισαγωγή της καινοτομίας. Ένα παράδειγμα: η οικογένεια denim NOKON

Το έναυσμα για την ανάπτυξη του νέου αυτού προϊόντος – το οποίο στην εξέλιξη του επέβαλε καινοτομικές λύσεις – αποτέλεσε η αυξημένη ζήτηση της αγοράς για πολύ σκούρο ύφασμα σε συνδυασμό με τον κορεσμό σε υφάσματα κλασικών μπλε αποχρώσεων (blue jeans). Η ζήτηση των κατασκευαστών jean και κατά συνέπεια των πελατών της Ελληνική Υφαντουργία ΑΕ, επηρεάζεται από τις τάσεις της μόδας και όπως αυτές διαμορφώνονται στην παγκόσμια αγορά. Ο οπτικός κορεσμός που προαναφέρθηκε ήταν αποτέλεσμα της παρατεταμένης χρονικής διάρκειας κυκλοφορίας στην αγορά του ίδιου προϊόντος, λόγω της έλλειψης ανανέωσης και αλλαγών στους συνήθεις χρωματισμούς του υφάσματος denim.

Η ανταπόκριση της Ελληνική Υφαντουργία ΑΕ στις συγκεκριμένες ανάγκες της αγοράς εκφράστηκε μέσα από την πρωτοβουλία για τη δημιουργία και εξέλιξη μίας νέας οικογένειας προϊόντων ειδικών

προδιαγραφών με διαφορετική όμως προσέγγιση ως προς τον τρόπο και μέθοδο κατασκευής των. Η επιβεβλημένη ανάγκη για το “διαφορετικό” οδήγησε στην ανατροπή της κλασικής μεθόδου ύφανσης denim υφάσματος ως προς τους χρωματισμούς νημάτων, δηλαδή νήμα στημονιού από ελαφρύ έως σκούρο μπλε (indigo) σε συνδυασμό με νήμα υφαδιού λευκό ή εκρού. *Η καινοτομία εκφράστηκε μέσα από την αντικατάσταση του ανοιχτόχρωμου υφαδιού με βαθύ σκούρο (μαύρο) νήμα.*

Το αισθητικό αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής είναι ένα εξαιρετικά φυσικό βαθύ σκούρο denim, που ανταποκρίνεται στις σύγχρονες τάσεις της μόδας και των αγορών και το οποίο δεν ήταν εφικτό με τη χρήση υφαδιού σε ανοιχτές αποχρώσεις. Και φυσικά καθιστά επιπλέον επιβαφές και επιστρώσεις μη αναγκαίες για την επίτευξη της σχετικής απόχρωσης.

Πάνω στην προαναφερθείσα τεχνική βασίστηκε η ανάπτυξη μιας νέας οικογένειας προϊόντων με τη διακριτική χρήση του ιαπωνικού όρου NOKON (βαθύ σκούρο). Χαρακτηριστική είναι η ικανότητα του προϊόντος να μεταλλάσσεται ως προς την απόχρωση και να προσδίδει συγκριτικό πλεονέκτημα στον κατασκευαστή jeans εφόσον του παρέχει τη δυνατότητα να πετύχει με ένα ύφασμα πολλές διαφορετικές αποχρώσεις και χαρακτήρες μετά την επεξεργασία σε βιομηχανικά πλυντήρια. Αυτή η φιλοσοφία της εταιρείας και η επικοινωνία της στην αγορά συνοψίζεται στη φράση “ONE DENIM- ENDLESS USES”.

Τα προϊόντα της οικογένειας NOKON χαρακτηρίζονται από υψηλή προστιθέμενη αξία για τον κατασκευαστή jeans και ανταποκρίνονται στην ανάγκη –αλλά και στρατηγική επιλογή– της Ελληνικής Υφαντουργία ΑΕ για διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό καθώς και την προσέλκυση ειδικού τύπου πελατών (niche).

(7) ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ, ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ

Τα πιο πρόσφατα στοιχεία για την ανταπόκριση των πελατών και της αγοράς στο NOKON denim προέρχονται από τις δύο τελευταίες εκθέσεις που έλαβαν χώρα στο Μονάχο και το Παρίσι το Φεβρουάριο του 2006. Από τα στοιχεία αυτά προκύπτει ότι δύο NOKON κωδικοί περιλαμβάνονται στους πρώτους 15 σε ζήτηση στον αριθμό πελατών που δειγματίστηκαν. Από αυτό συμπεραίνουμε ότι η απήχηση των νέων - και αγνώστων μέχρι τώρα στους πελάτες - κωδικών NOKON είναι αξιοσημείωτη και επιβεβαιώνονται οι προσδοκίες, πάνω στις οποίες βασίστηκε η ανάπτυξη και εξέλιξη των νέων προϊόντων, για την κάλυψη των επίκαιρων τάσεων και αναγκών της αγοράς.

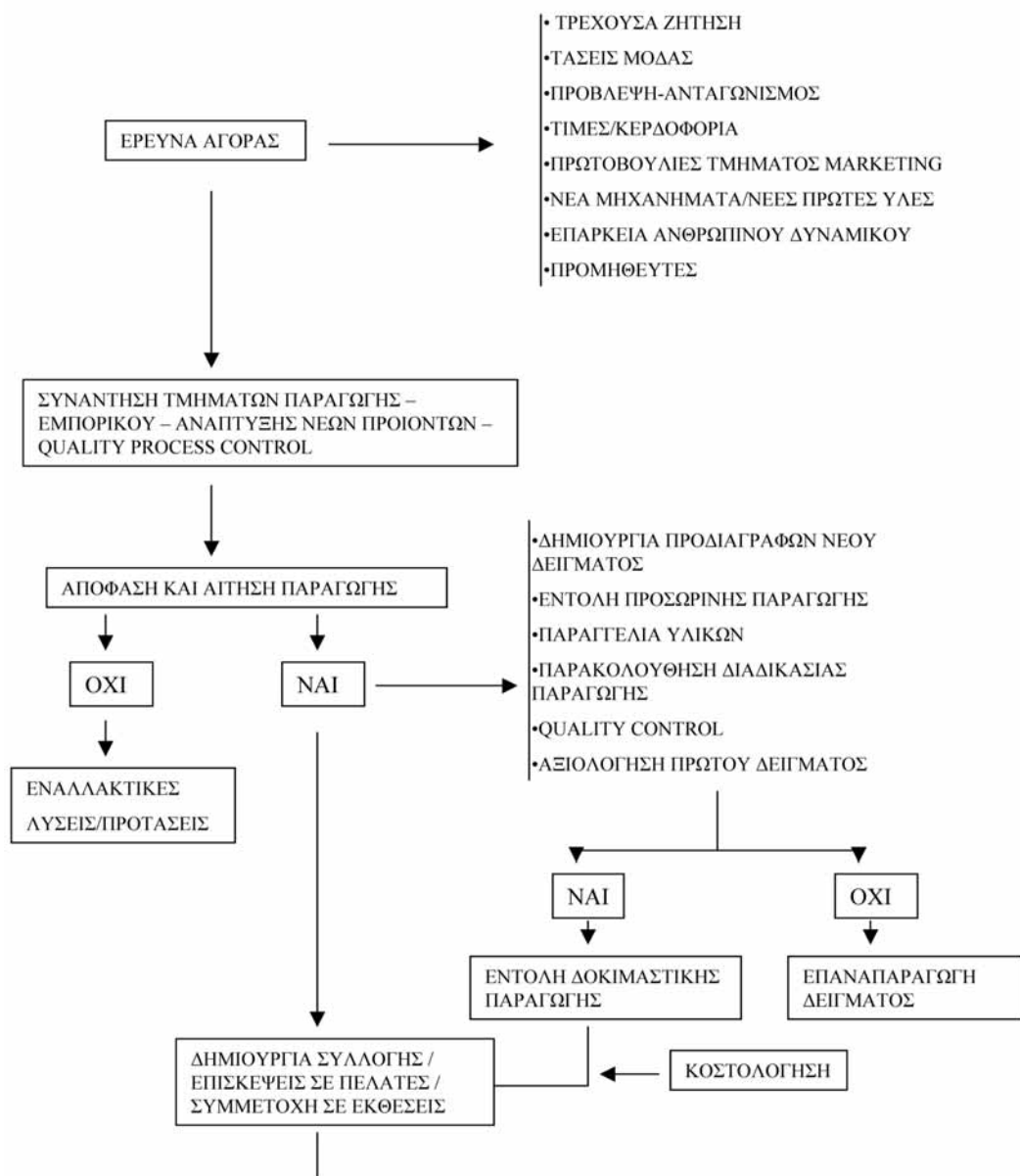
Φυσικά, η επιβεβαίωση -ή μη- στην περίπτωση ενός καινοτόμου προϊόντος για το βαθμό αποδοχής του από την αγορά, θα έρθει μετά από ένα χρονικό διάστημα από 6 έως 12 μήνες. Δεν είναι βέβαια λίγες εκείνες οι περιπτώσεις όπου οι επιπτώσεις από μία καινοτομία, όπως και η ανταπόκριση από τις ανάγκες που ικανοποιεί στην αγορά, ωριμάζουν αρκετά αργότερα, ανάλογα και με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες τάσεις της βιομηχανίας της μόδας και των προτιμήσεων των καταναλωτών.

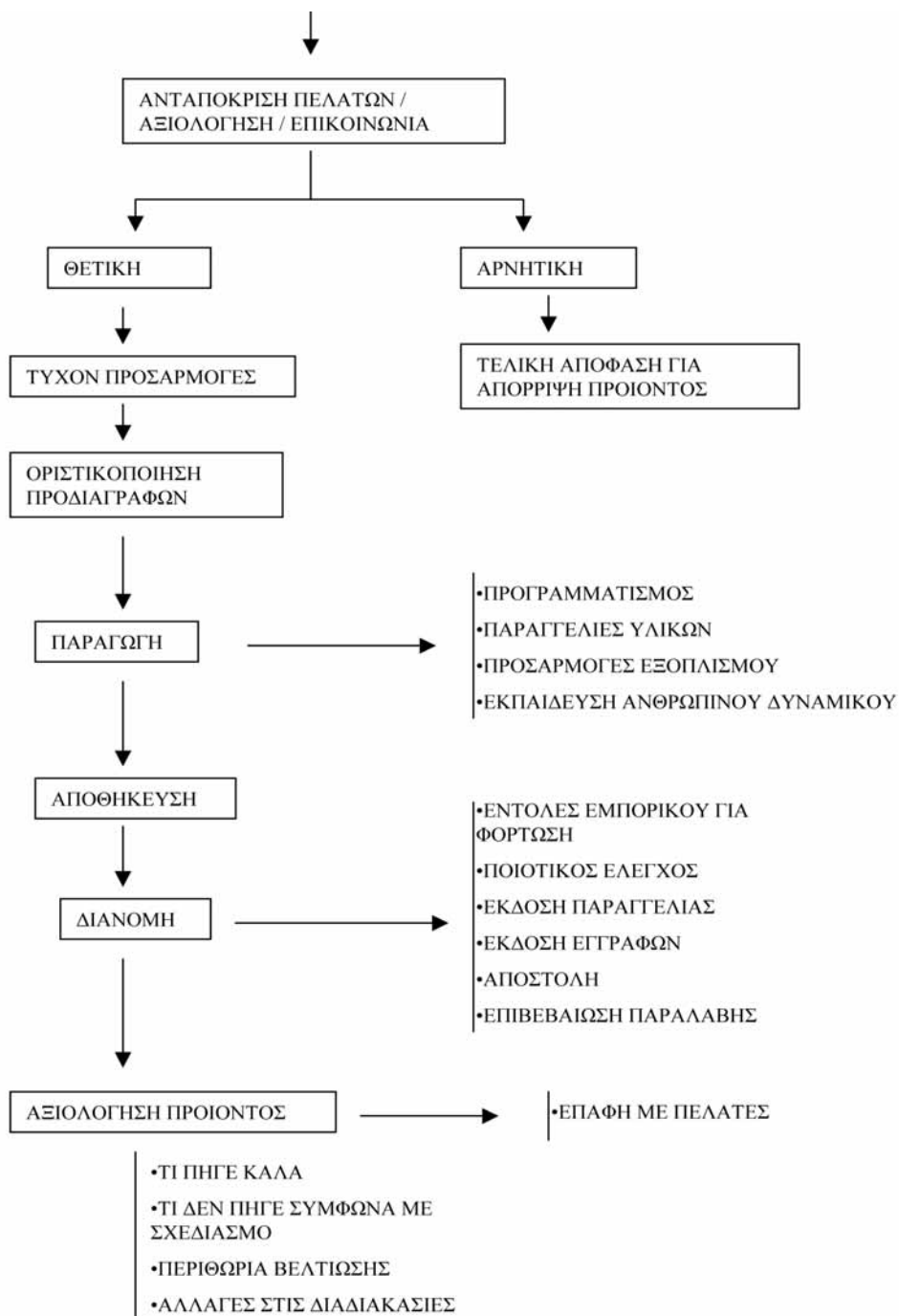
Όμως μπορούμε με βεβαιότητα να συμπεράνουμε, ότι η διαφοροποίηση της εταιρείας στην αγορά – βασισμένη στην καινοτομία - οδηγεί στην προτίμηση της από τους πελάτες, μια και οι ίδιοι αντιλαμβάνονται ότι η συνεργασία τους με την Εταιρεία θα τους δώσει όπλα για την περαιτέρω ανάπτυξη των εργασιών τους, την κερδοφορία και την πρόοδο. Και εμείς, με τη σειρά μας, θα κερδίσουμε, εφόσον κερδίζουν οι πελάτες μας. Είμαστε στον ίδιο κύκλο αξίας



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6.1

ΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ (FLOW CHART) ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ







6.2 OLYMPIA ELECTRONICS ΑΕ: Εισαγωγή νέου προϊόντος με τη συμμετοχή του κοινού και των σπουδαστών⁶²

(1) ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ, ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ.

Η Olympia Electronics ιδρύθηκε το 1979 από το Νικόλαο Λακασά και τον Παναγιώτη Αρβανιτίδη, για να φθάσει σήμερα να είναι μια από τις παλαιότερες και μεγαλύτερες εταιρείες στην Ελλάδα στον χώρο των ηλεκτρολογικών και ηλεκτρονικών. Κύρια δραστηριότητα της εταιρείας σήμερα αποτελεί η ανάπτυξη ηλεκτρονικών συστημάτων ασφαλείας τεχνολογίας αιχμής, προσανατολισμένα στην καινοτομία.

Το 1980 η Olympia Electronics εισέρχεται στην παραγωγική διαδικασία των συστημάτων ασφαλείας με την παραγωγή φωτιστικών ασφαλείας εκτάκτου ανάγκης.

Το 1985 αναπτύσσει παραγωγική μονάδα για τα συστήματα πυρανίχνευσης και το 1986 γίνεται η κυρίαρχη εταιρεία στην Ελλάδα στα ηλεκτρονικά συστήματα ασφαλείας.

Το 1989 ξεκινούν οι εξαγωγικές δραστηριότητες.

Μεταξύ 1990 & 1999 η εταιρεία αυξάνει το προϊόντικό της μείγμα σε εννιά κατηγορίες, ενώ καταφέρνει να παραμείνει κυρίαρχη στην αγορά.

Μεταξύ 1999 & 2004 απονέμονται στην εταιρεία βραβεία από έγκυρα ινστιτούτα και οργανισμούς για τις επιτυχίες και καινοτομικές της επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Τον Φεβρουάριο του 2005 της απονέμεται η αναγνώριση από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας στις Βρυξέλλες EFQM (European Foundation Quality for Management) και αποτελεί την μοναδική αμιγώς Ελληνική επιχείρηση παραγωγής ηλεκτρονικών συστημάτων ασφαλείας με αυτή τη διάκριση.

Σήμερα η εταιρεία απασχολεί περισσότερα από 125 άτομα.

Η Olympia Electronics διαθέτει εσωτερικό Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης με μια ιδιαίτερα δυναμική ομάδα έμπειρων Ηλεκτρολόγων Μηχανικών, όπου πραγματοποιούνται εξ' ολοκλήρου η έρευνα, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ηλεκτρονικών προϊόντων τεχνολογίας αιχμής.

Η Olympia Electronics παράγει τις ακόλουθες κατηγορίες προϊόντων:

- Φωτισμός Ασφαλείας
- Συστήματα Πυρανίχνευσης (συμβατικά & διευθυνσιοδοτούμενα)
- Συστήματα Ανίχνευσης Αερίων
- Συστήματα Συναγερμών
- Συστήματα κλήσης Νοσηλευτικού προσωπικού
- Συστήματα Access Control (Card Switches)
- Ανιχνευτές κίνησης
- Ηλεκτρονικούς θερμοστάτες χώρου
- Ηλεκτρονικές σειρήνες

Η παραγωγική Διαδικασία

- Αυτοματοποιημένη παραγωγική διαδικασία
- Χρήση του SURFACE MOUNTED TECHNOLOGY (S.M.T. BY SONY)
- Άρτια εκπαιδευμένο και νέο ηλικιακά έμπυχο δυναμικό R&D
- Εξειδικευμένο προσωπικό
- Δυνατότητα γρήγορης και αποτελεσματικής ανάπτυξης νέων προϊόντων
- Έμφαση & προσανατολισμός στην καινοτομία
- Πλήρης εξοπλισμός σε Software & Hardware

- Έμφυχο Δυναμικό
- Το προσωπικό της εταιρείας είναι βαθιά εμποτισμένο με:
- Ομαδικό πνεύμα εργασίας
- Συνεργιστική αντίληψη (win – win)
- Ισχυρά κίνητρα για την επιτυχημένη ολοκλήρωση των διαδικασιών
- Υψηλή προσήλωση στην αποστολή της εταιρείας

Ποιότητα

- Η Olympia Electronics είναι πιστοποιημένη κατά ISO 9001 από τον Γερμανικό Οργανισμό Πιστοποίησης TÜV Nord.
- Τα προϊόντα της εταιρείας είναι πιστοποιημένα κατά BSI & TÜV καθώς και από πλειάδα τοπικών πιστοποιήσεων όπως ΕΛΟΤ, Ghost, Checkish, (LV)Latvian, U.A.E etc.
- Τα προϊόντα πληρούν τις Ευρωπαϊκές Νόρμες π.χ. EN 60598-2-22, EN 54 κ.α. Όλα τα προϊόντα διαθέτουν CE marking.

Ιδιαίτερα δυναμική είναι η παρουσία της Olympia Electronics σε περισσότερες από 72 χώρες του εξωτερικού, οι οποίες βρίσκονται στις ακόλουθες περιοχές:

- Ευρωπαϊκή Ένωση
- Ανατολικές Ευρωπαϊκές χώρες & Ρωσία
- Μέση Ανατολή & χώρες του Κόλπου
- Αφρική
- Η.Π.Α. (νέα αγορά)

Προϊόντα της Olympia Electronics έχουν **τοποθετηθεί** στα ακόλουθα έργα:

- Πλειοψηφία των Ολυμπιακών Έργων 2004
- Αττικό Μετρό
- Νομαρχία Βιέννης
- Κεντρικό κτίριο Expo Λισσαβόνα
- Μετρό Schwerin Γερμανία
- Hilton & Sheraton Dubai
- Αρχή Ηλεκτρισμού Dubai
- Αεροδρόμιο Φρανκφούρτης Γερμανία
- Αεροδρόμιο Θεσσαλονίκης, Ηρακλείου

(2) ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ - ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ - ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ - ΑΠΕΙΛΩΝ

Δυνατότητες.

- Ευελιξία
- Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης
- Μεγάλη διεισδυτικότητα 1200 σημεία πώλησης στην Ελλάδα
- Εξωστρέφεια
- Ποιότητα EFQM
- Easy To Do Business With
- Logistics
- Κυρίαρχο μερίδιο αγοράς στην Ελληνική αγορά



Αδυναμίες.

- Πολλοί και διαφορετικοί κωδικοί παραγωγής
- Μεγάλος βαθμός καθετοποίησης
- Μικρή αξιοποίηση του δικτύου με εμπορικά προϊόντα

Ευκαιρίες

- Ολιγοπωλιακή δομή του κλάδου σε Ευρωπαϊκό επίπεδο (στην Ελλάδα δυοπωλιακή δομή).
- Οι ανάγκες των πολιτών για ασφάλεια αναμένονται να σημειώσουν παγκοσμίως ραγδαία αύξηση για την επόμενη πενταετία.

Απειλές

- Ανταγωνισμός από χώρες χαμηλού εργατικού κόστους οι οποίες ενδέχεται να αυξήσουν το ποιοτικό και τεχνολογικό επίπεδο με παράλληλη στασιμότητα της Olympia Electronics και αδράνεια έγκαιρης αντίδρασης.

Στο παρακάτω σχήμα 1. παρουσιάζεται ο πίνακας ανάλυσης SWOT.

Σχήμα 1

Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία
1. Ευελιξία 2. R&D 3. Διεξοδυτικότητα 4. Εξωστρέφεια 5. Ποιότητα – EFQM 6. Easy To Do Business With 7. Logistics 8. Κυρίαρχο μερίδιο – Ελληνική αγορά	1. Πολλοί κωδικοί 2. Μεγάλος βαθμός καθετοποίησης 3. Μικρή αξιοποίηση δικτύου
Ευκαιρίες	Απειλές
1. Ολιγοπωλιακή δομή - αγορά γωνία 2. Αύξηση αναγκών για ασφάλεια	1. Δυνητικός ανταγωνισμός από χώρες χαμηλού παραγωγικού κόστους

(3) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ – ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ – ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ – ΑΠΕΙΛΩΝ

Η Olympia Electronics προσπαθεί αφενός μεν να διατηρήσει τα δυνατά της σημεία και αφετέρου να τα μεγιστοποιήσει. Το πραγματικά δυνατό σημείο της εταιρείας είναι το φιλικό και ευέλικτο “πρόσωπο” που δείχνει στους πελάτες της στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Η φιλοσοφία του «Easy To Do Business With» είναι βαθιά εδραιωμένη σε κάθε στέλεχος της εταιρείας ανεξαρτήτως ιεραρχίας. Η εταιρεία ξεκίνησε από μια πολύ μικρή επιχείρηση και έφτασε στο σημερινό της μέγεθος χάριν του γεγονότος ότι στεκόταν πάντα δίπλα στον πελάτη, αφουγκράζονταν μαζί τις ανησυχίες του και μαζί σχεδίαζαν έξυπνες, πολλές φορές προσωποποιημένες, λύσεις που απαντούσαν στις ανάγκες τους. Η εταιρεία διαθέτει φυσικά την τεχνοκρατική αντίληψη και τις διαδικασίες που απαιτούνται για την εφαρμογή σύγχρονου μάνατζμεντ, χωρίς όμως να χάσει την ικανότητα της να στέκεται δίπλα στον πελάτη και να σχεδιάζει μαζί του λύσεις. Ακριβώς, αυτή η διαδικασία έχει εμποτίσει την επιχειρησιακή κουλτούρα. Έτσι δεν ακούει μόνο τον πελάτη για καινότεμες ιδέες αλλά και τον εργαζόμενο της ανεξαρτήτως ιεραρχίας, ή ακόμη και τους σπουδαστές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, όπως παρουσιάζεται στη συγκεκριμένη περιπτώσιολογική μελέτη. Το τμήμα το οποίο διαχειρίζεται την καινοτομία στην επιχείρηση γνωρίζει πολύ καλά ότι η επιτυχημένη εφαρμογή της καινοτομίας απαιτεί έναν άριστο συνδυασμό τόσο τυπικών όσο και άτυπων διαδικασιών, οι οποίες όμως θα λειτουργούν στο πλαίσιο μιας πλατφόρμας μετάλλαξης νέων, φρέσκων ιδεών (απ’ όπου κι αν προέρχονται) σε κερδοφόρα προϊόντα, υπηρεσίες, ή διαδικασίες. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία πέτυχε κυρίαρχο μερίδιο στην Ελληνική αγορά του φωτισμού ασφαλείας και με αυτόν τον τρόπο τα προϊόντα της εξάγονται σε 72 χώρες του εξωτερικού. Φυσικά, κρίσιμη σημασία στη επιτυχία παίζει το πολύ καλά οργανωμένο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (R&D σύνολο 12 στελέχη), το οποίο διαθέτει στελέχη με αρχική τριτοβάθμια εκπαίδευση, καθώς και κατόχους μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων.

Τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης μετριούνται και αξιολογούνται καθημερινά με στόχο τη συνεχή βελτίωση τους. Ωστόσο, στα αδύνατα σημεία της εταιρείας συγκαταλέγονται η ύπαρξη πολλών διαφορετικών κωδικών, οι οποίοι αφενός μεν αυξάνουν την ευελιξία, αφετέρου δε μειώνουν την παραγωγικότητα, αφού λειτουργούν ανασταλτικά στην επίτευξη οικονομικών κλίμακος. Ο μεγάλος βαθμός καθετοποίησης αποτελεί εξ ίσου σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη της ευελιξίας, αλλά πιθανώς η εταιρεία να μην εκμεταλλεύεται επαρκώς τα οφέλη του outsourcing. Η μεγάλη διεισδυτικότητα σε σημεία πώλησης αναδεικνύει ευκαιρίες διεύρυνση των πωλήσεων με συναφή προϊόντα εμπορίας.

Η ανάλυση των δυνατών καθώς και των αδυνάτων σημείων από την εταιρεία γίνεται με μελέτη κόστους / οφέλους (cost / benefit analysis) και με βάση αυτή μελετώνται οι επόμενες διορθωτικές κινήσεις.

Στις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος η εταιρεία συγκαταλέγει τις ευκαιρίες που προέρχονται από την ενδυνάμωση του αισθήματος για την ασφάλεια, η οποία φαίνεται να αποτελεί σύγχρονη καταναλωτική τάση. Επιπλέον ευκαιρία είναι η ολιγοπωλιακή δομή του κλάδου και τα χαρακτηριστικά αγοράς ως “γωνίας” (niche market).

Η εταιρεία, θα απειληθεί πραγματικά στην περίπτωση όπου εταιρείες σε χώρες σημαντικά χαμηλότερου παραγωγικού κόστους ανεβάσουν σημαντικά το ποιοτικό τους επίπεδο, με παράλληλη αδράνεια αντίδρασης της Olympia Electronics.



(4) ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Γενική Στρατηγική της Olympia Electronics

Η Olympia Electronics εδώ και χρόνια έχει ορίσει τη **στρατηγική** «απόκτησης κερδών μέσω καινοτόμων προϊόντων» ως κυρίαρχη. Έχουμε βαθιά κατανοήσει την προτροπή «καινοτόμησε ή εξαφανίσου». Αυτός είναι και ο λόγος που το 2002 για πρώτη φορά αναπτύξαμε στην Ελλάδα το πρώτο “πρωτόκολλο επικοινωνίας O.E.B.S” bus protocol, το οποίο είναι το μοναδικό πρωτόκολλο επικοινωνίας με δυνατότητα σημειακής και αναλογικής αναγνώρισης με Ελληνικό menu χειρισμού, δυνατότητα ελέγχου 240 ανιχνευτών ανά loop και δυνατότητα εισόδου άλλης γλώσσας χειρισμού πέραν της Ελληνικής και Αγγλικής.

Η φιλοσοφία της εταιρείας στηρίζεται στην αντίληψη «υψηλής ποιότητας ανταγωνιστικά προϊόντα τεχνολογίας αιχμής στην πιο ανταγωνιστική τιμή με πελατοκεντρικό προσανατολισμό».

Η αποστολή είναι να αποτελεί την καλύτερη Ελληνική εταιρεία και να βρίσκεται ανάμεσα στις πιο ταχέως αναπτυσσόμενες εταιρείες της Ευρώπης, στον κλάδο των ηλεκτρονικών συστημάτων ασφαλείας.

(5) ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Η Olympia Electronics στοχεύει στο να προσφέρει πάντα “το κάτι παραπάνω” στον πελάτη. Αποτελεί πάγια στρατηγική για την εταιρεία να προσφέρει *προϊόντα και υπηρεσίες* που απαντούν σε εκείνο που “θα ήθελε” να βρει ο πελάτης από την αγορά και δεν το βρίσκει σήμερα.

Επιτυχία για την εταιρεία σημαίνει η έγκαιρη διάγνωση των μελλοντικών αναγκών του πελάτη και η προσφορά του κατάλληλου προϊόντος στην καλύτερη δυνατή τιμή και ποιότητα. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται με τη χρήση των ακόλουθων εργαλείων:

A. Εφαρμογή σύγχρονου μάρκετινγκ

Βασικός σκοπός του τμήματος μάρκετινγκ της εταιρείας είναι η συνεχής παρακολούθηση των μεταβολών της αγοραστικής συμπεριφοράς τόσο των έμμεσων (b2c) business to consumer όσο και των άμεσων πελατών της (b2b) business to business. Η εταιρεία με λίγα λόγια σκέφτεται με βάση το βιομηχανικό μάρκετινγκ αλλά δρα με βάση το λιανικό μάρκετινγκ. Ο στόχος είναι να προβλέψει το συντομότερο δυνατόν την μελλοντική ανάγκη του τελικού καταναλωτή και να του προσφέρει το κατάλληλο προϊόν / υπηρεσία το οποίο θα απαντά στις πραγματικές ανάγκες του διαμέσου του δικτύου πωλήσεων. Η Olympia Electronics στοχεύει στο να κάνει την “πρώτη κίνηση” να είναι first mover στην αγορά και αυτό αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

B. Εξωστρέφεια

Η παρουσία της Olympia Electronics με την παρουσία της σε 72 χώρες του εξωτερικού και μάλιστα σε χώρες με ιδιαίτερα απαιτητικές καταναλωτικές ανάγκες και κριτήρια (οι σκανδιναβικές χώρες αποτελούν τον βασικό εξαγωγικό προορισμό της εταιρείας) αποτελεί πηγή έμπνευσης αλλά και ωρί-

μανσης για τα μελλοντικά προϊόντα / υπηρεσίες της εταιρείας. Η εμπειρία της εταιρείας από τις εξαγωγές δείχνει πολύ απλά ότι οι σημερινές καταναλωτικές ανάγκες χωρών των ιδιαίτερα ανεπτυγμένων οικονομιών αποτελούν τις αυριανές καταναλωτικές ανάγκες των αναπτυσσομένων. Συνεπώς η εταιρεία έχει διαπιστώσει έμπρακτα ότι η σημερινή καταναλωτική τάση π.χ. της Σουηδίας είναι αυτή η οποία θα έρθει στην Ελλάδα σε διάστημα 12 έως 18 μηνών, ενώ η σημερινή καταναλωτική τάση της Ελλάδος θα αποτελέσει καταναλωτική τάση για π.χ. τη Βουλγαρία σε ανάλογο διάστημα κοκ. Με αυτόν τον τρόπο λοιπόν και ανάλογα με τα επίπεδα ανάπτυξης των οικονομιών η εταιρεία προετοιμάζεται για εκείνες τις αγορές με τις περισσότερο απαιτητικές τάσεις και έπειτα μεταφέρει την εμπειρία της στις υπόλοιπες αγορές ανάλογα με τη μεταβολή των καταναλωτικών τάσεων.

Γ. Ανθρωποκεντρισμός

Όπως αναφέρει και ο Αριστοτέλης⁶³ στα Πολιτικά και στα Ηθικά Νικομάχεια “η οικονομία έχει υπηρετικό σκοπό διά την εν γένει ζωήν της πολιτείας, είναι όργανο εντεταγμένο προς εξυπηρέτηση της πολιτικής και της αρετής”. Το ανθρωποκεντρικό πνεύμα αντίληψης είναι βαθιά ριζωμένο σε όλα τα στελέχη της Olympia Electronics ανεξαρτήτως ιεραρχίας. Η διοίκηση εφαρμόζει τη φιλοσοφία της “ανοιχτής πόρτας” όπου κάθε εργαζόμενος έχει πάντοτε το θάρρος να εκφράσει άμεσα και γρήγορα κάθε πρόταση προς βελτίωση της καθημερινής του εργασίας χωρίς να βρει μπροστά του αποκρουστικό τείχος προστασίας. Επίσης, κάθε εργαζόμενος γνωρίζει ότι οι καινοτόμες ιδέες ενδιαφέρουν πολύ την επιχείρηση και έχει την ευκαιρία να τις εκφράσει. Ενώ, η εταιρεία διανέμει με τυπική διαδικασία ερωτηματολόγια για την συλλογή των απόψεων του προσωπικού. Αυτή η διαδικασία είναι εγκεκριμένη από το EFQM.

Δ. Φιλικό περιβάλλον – (Easy To Do Business With)

Τη φιλοσοφία ETDBW την εμπνεύστηκε το μάνατζμεντ της εταιρείας από τον Michael Hammer, η οποία παρουσιάζεται στο βιβλίο του Agenda. Η φιλοσοφία ETDBW αποτελεί μέρος της επιχειρηματικής κουλτούρας του συνόλου των εργαζομένων και κάθε εργαζόμενος Σημαίνει ότι από την πλευρά του πελάτη σου η συνεργασία μαζί σου είναι:

- ανέξοδη, απλή, όχι επίπονη
- ότι δέχεσαι παραγγελίες όπως τις αντιλαμβάνεται ο πελάτης σου και όχι όπως οι δομές τις επιχείρησης σου
- δηλαδή δεν είσαι HTDBW (Hard To Do Business With)
- επικέντρωση σε αρχές και στον άνθρωπο και όχι σε επίπονες γραφειοκρατικές ξερες διαδικασίες.

Στο πιο κάτω σχήμα 2. εμφανίζεται διαγραμματικά η στρατηγική μας:



Σχήμα 2



Ε. Ποιότητα

Το συγκριτικό πλεονέκτημα χαμηλού εργατικού κόστους δεν αποτελεί πλέον και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το σύνολο των εργαζομένων της εταιρείας γνωρίζει πολύ καλά ότι εάν δεν αναπτύξει υψηλή ποιότητα τότε τα προϊόντα της εταιρείας θα στοχεύουν:

- Είτε σε χαμηλού εισοδήματος αγορές
- Είτε θα βρεθούν εκτός αγοράς

Άρα η υψηλή ποιότητα είναι διαβατήριο εισόδου.

Δεν είναι όμως δυστυχώς πανάκεια, διότι ποιότητα προσφέρουν και οι ανταγωνιστές. Άρα θα πρέπει η εταιρεία να προσφέρει υψηλή ποιότητα σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές. Δηλαδή να προσφέρει το «κάτι παραπάνω» στον πελάτη.

Το εσωτερικό σύνθημα για την ποιότητα είναι **“ να επιστρέφουν οι πελάτες μας και όχι τα προϊόντα μας ”**. Ενώ, το επικοινωνιακό μήνυμα για τους πελάτες είναι **“ Το καλύτερό μας προϊόν είναι η ποιότητα ”**.

ΣΤ. Τιμή & Κερδοφορία (Δίκαιη σχέση τιμής ποιότητας με επίτευξη ικανοποιητικής κερδοφορίας για την επιχείρηση)

Ο Αριστοτέλης δέχεται ότι “άνευ γαρ των αναγκαίων αδύνατον και ζην και ευ ζην”. Η Olympia Electronics πιστεύει ότι τα προϊόντα της εταιρείας θα πρέπει να τοποθετηθούν σε εκείνο το τμήμα της αγοράς όπου δεν θα είναι τα ακριβότερα στην αγορά και δεν θα είναι τα φθηνότερα στην αγορά. Θα τοποθετηθούν σε εκείνο το τμήμα όπου ο πελάτης θα πληρώσει μία δίκαιη τιμή και η εταιρεία θα εξασφαλίσει την απαραίτητη κερδοφορία για να κάνει την επόμενη επένδυση σε επίτευδο καινοτομίας. Η εταιρεία, προϋπολογίζει το 5% της συνολικής τιμής ενός προϊόντος να αντιπροσωπεύει την επόμενη επενδυτική κίνηση για την παραγωγή μιας νέας καινοτομίας.

Ζ. Εφαρμογή της Καινοτομίας

Το να προσφέρει τη σωστή ποιότητα στη σωστή τιμή είναι αφενός μεν επιτυχία, δεν αποτελεί όμως καινοτόμο προσέγγιση από μόνη της, διότι πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν αυτά τα στοιχεία. Το μοντέλο της εταιρείας είναι επιτυχημένο μέχρι σήμερα διότι κατά την πρακτική εφαρμογή της Καινοτομίας στην εταιρεία λειτουργούν αρμονικά και συντονισμένα η στρατηγική, η δομή και οι άνθρωποι (εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον). Στην προκειμένη περιπτώσιολογική μελέτη η εταιρεία μπόρεσε και ενέπλεξε επιτυχώς το εσωτερικό στελεχιακό δυναμικό με αυτό της μαθητικής κοινότητας, και εφάρμοσε τη στρατηγική της για την παραγωγή καινοτόμων ιδεών.

Η. Τεχνολογία Αιχμής

Αποτελεί κοινή πεποίθηση στην Olympia Electronics ότι στην Ελλάδα μπορούμε να αναπτύξουμε Ελληνική Τεχνολογία Αιχμής. Έχουμε κάθε δυνατότητα να παράγουμε πρωτοποριακά προϊόντα τα οποία διαθέτουν τεχνολογικά πλεονεκτήματα. Απόδειξη είναι ότι η Olympia Electronics ανέπτυξε ένα από τα δέκα (παγκοσμίως) πρωτόκολλα επικοινωνίας για διευθυνσιοδοτούμενα αναλογικά ηλεκτρονικά συστήματα ασφαλείας.

(6) ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΧΘΗΚΕ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΗΘΗΚΕ

(6.1) Η αρχική ιδέα

Η ιδέα ήταν η ανάπτυξη ενός καλοσχεδιασμένου φωτιστικού (Home Light), 3 σε 1 (εφεδρικός φωτισμός – φωτισμός νυκτός - επαναφορτιζόμενος φακός), το οποίο θα ταίριαζε σε κάθε σπίτι και θα προσφέρονταν σε μια τιμή προσιτή για το μέσο καταναλωτή. Το προϊόν αυτό δεν θα θύμιζε ασιατικό προϊόν, αλλά θα είχε χαρακτηριστικά Ευρωπαϊκού προϊόντος, όσον αφορά τη χρηστικότητα, και το σχεδιασμό (design). Βασικό χαρακτηριστικό του είναι το γεγονός ότι δεν θα χρειάζεται εγκαταστάτη – ηλεκτρολόγο για τη σύνδεση, αλλά θα συνδέεται απ’ ευθείας στην πρίζα από τον τελικό καταναλωτή / χρήστη. Επίσης, θα είναι φιλικό προς το περιβάλλον, διότι δεν χρησιμοποιεί φθόριο (στις λάμπες) και κάδμιο στις μπαταρίες. Πιο συγκεκριμένα, το (Home Light) χρησιμοποιεί για το φωτισμό ειδικά LED’s (υψηλής φωτεινότητας) αντί για λάμπες φθορισμού (το φθόριο που χρησιμοποιείται στους λαμπτήρες επιβαρύνει το περιβάλλον και έχει υψηλό κόστος ανακύκλωσης). Σύμφωνα με τις προβλέψεις το 2017 τα LED’s αναμένεται να αντιπροσωπεύουν το 50% της παγκόσμιας βιομηχανίας φωτισμού. Ένα βασικό πλεονέκτημα των LED’s είναι ο μεγάλος κύκλος ζωής (11 χρόνια) καθώς και η πολύ χαμηλή κατανάλωση



(energy saving). Η πολύ χαμηλή κατανάλωση εκτός του ότι βοηθά στην ορθολογική χρήση της ενέργειας ταυτόχρονα έχει άμεσο όφελος για το χρήστη, αφού δίνει χρόνο αυτονομίας από 4 έως 14 ώρες για την περίπτωση διακοπής του ρεύματος. Επίσης, το 2008 η Ευρωπαϊκή Ένωση, σύμφωνα με ειδική οδηγία, αναμένεται να μην επιτρέπει για οικιακή χρήση φωτιστικά ασφαλείας με Ni-Cd, διότι επιβαρύνουν το περιβάλλον. Άρα, το (Home Light) προηγείται με την επίλυση του προβλήματος από τη νομοθεσία (proactive action). Το (Home Light) διαθέτει ειδική έξυπνη τεχνολογία (i-light) όπου αντιλαμβάνεται με έξυπνο τρόπο εάν υπάρχει πράγματι λόγος να ανάψει ως φωτιστικό εφεδρικού φωτισμού. Πιο συγκεκριμένα διαθέτει φωτοδίοδο έτσι ώστε να ανάβει μόνο όταν υπάρχει απόλυτο σκοτάδι στην περίπτωση της διακοπής του ρεύματος. Επιπρόσθετα, ως λάμπα νυκτός διαθέτει ειδικό κύκλωμα ροοστάτη (dimming) έτσι ώστε να ρυθμίζει ο χρήστης το επίπεδο φωτισμού που επιθυμεί.

Στο σημείο αυτό έγινε μια συνεργασία με την εκπαίδευση (βλέπε για λεπτομέρειες στο παράρτημα 1) και δόθηκε στους μαθητές ο ακόλουθος στόχος:

Η Διοίκηση Σκέφτεται να εισάγει ένα νέο Προϊόν στην Αγορά.

Ακολουθήθηκαν τα πιο κάτω **βήματα**:

Βήμα 1ο

Έρευνα Αγοράς (Τμήμα Μάρκετινγκ)

Οι μαθητές υπό την καθοδήγηση της εκπροσώπου της εταιρείας Ζωής Μπέγου η οποία είναι μαθηματικός με ειδικές γνώσεις στατιστικής και Μ.Β.Α. και με την αρωγή της καθηγήτριας κυρίας Ελπίδας Κάνουρα πραγματοποίησαν 100 προσωπικές συνεντεύξεις σε νοικοκυριά της πόλης της Κατερίνης. Η έρευνα έδειξε τα ακόλουθα συμπεράσματα.

- 1ο Συμπέρασμα
Είναι Απαραίτητη η κατοχή ενός επαναφορτιζόμενου φορητού Φωτιστικού Ασφαλείας.
- 2ο Συμπέρασμα
Το καταλληλότερο σημείο πώλησης ενός τέτοιου προϊόντος είναι, σύμφωνα με τις απαντήσεις, τα Καταστήματα Ηλεκτρολογικού Εξοπλισμού.
- 3ο Συμπέρασμα
Η Τελική Τιμή του (με Φ.Π.Α.) πρέπει να κυμαίνεται από 25 έως 40 €
- 4ο Συμπέρασμα
Κρίνεται ότι είναι απαραίτητη η προβολή του προϊόντος από τα ΜΜΕ.
- 5ο Συμπέρασμα
Θεωρείται ότι είναι απαραίτητο ένα συμβατικό μέγεθος για το φωτιστικό αυτό.
- 6ο Συμπέρασμα
Για την αγορά ενός τέτοιου προϊόντος σημαντικό ρόλο παίζει τόσο το design του (εξωτερική εμφάνιση) όσο και η λειτουργικότητά του.
- 7ο Συμπέρασμα
Οι χώροι που πιστεύεται ότι είναι απαραίτητη η χρήση ενός τέτοιου προϊόντος είναι τόσο η Οικία όσο και η Εργασία.

- 8ο Συμπέρασμα

Τέλος, και πιο σημαντικό, είναι το ποσοστό αυτών που απάντησαν ότι θα αγόραζαν ένα φορητό επαναφορτιζόμενο Φωτιστικό Ασφαλείας, το οποίο τυγχάνει να είναι: 80%.

Βήμα 2ο

Μετά την ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, ήταν ικανά να προχωρήσουν σε ενέργειες και άλλα τμήματα της Επιχείρησης.

Από τα Συμπεράσματα 5, 6 και 7 μπόρεσε το Τμήμα Βιομηχανικού Σχεδιασμού να καταλήξει ως προς την Εξωτερική Σχεδίαση του προϊόντος. Δηλαδή,

- Λαμβάνοντας υπόψη ότι πρέπει να έχει συμβατικό μέγεθος (Συμπέρασμα 5) για την εύκολη μετακίνησή του, αποφασίστηκε να είναι κάπως μικρό για να εξυπηρετεί το σκοπό αυτό.
- Λαμβάνοντας υπ' όψη τους χώρους, στους οποίους θεωρείται, απαραίτητη η ύπαρξη ενός τέτοιου προϊόντος (Συμπέρασμα 7), καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι πρέπει να έχει μια κάπως ουδέτερη εμφάνιση που να ταιριάζει τόσο σε χώρο Εργασίας όσο και σε χώρο Οικίας.
- Τέλος, σύμφωνα με το Συμπέρασμα 6, προκύπτει ότι το Φωτιστικό αυτό πρέπει να έχει ένα αρκετά αξιοσημείωτο design. Πρέπει να δοθεί δηλαδή έμφαση και στην Αισθητική του.

Στη συνέχεια το *Τμήμα Έρευνας*, λαμβάνοντας υπόψιν πόσο σημαντικό ρόλο παίζει για τους υποψήφιους αγοραστές η λειτουργικότητα ενός τέτοιου Φωτιστικού αποφάσισε ότι πρέπει να στηριχτεί κυρίως στην Καινοτομία όταν σχεδίαζε το Ηλεκτρονικό Κύκλωμα του Φωτιστικού.

Βήμα 3ο

Τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.

- Χρόνος Επαναφόρτισης: 24 Ώρες
- Αυτονομία: 4 ώρες
- Προστασία Μπαταρίας: Υπερφόρτιση και πλήρη φόρτιση
- Περιβλήμα κατασκευασμένο από λευκό ABS και polycarbonate
- Θερμοκρασία Λειτουργίας: 0 έως 50°C
- Μπουτόν Ελέγχου: ON-OFF μπουτόν
- Λάμπα: Ειδικά LEDs υψηλής φωτεινότητας
Διαστάσεις: 130x70x65 mm
- Βάρος: 110 γραμ.
- Εγγύηση: 3 Έτη

Βήμα 4ο

Προϋπολογισμός του Φωτιστικού. (Κόστος Υλικών, Κόστος Παραγωγής)
(Δεν παρατίθεται ο πίνακας λόγω πολλών αριθμών)

Βήμα 5ο

Η Διοίκηση εξέτασε την προτεινόμενη τιμή των ανταποκριθέντων στην έρευνά μας, η οποία κυμαίνεται από 25 έως 40 € και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τελικά συμφέρει την Εταιρεία να προχωρήσει στην παραγωγή αυτού του προϊόντος.



Εδώ θέλουμε να τονίσουμε ότι η καινοτομία στην παραπάνω αναφερόμενη διαδικασία έγκειται στο γεγονός ότι συμμετείχαν μαθητές Γυμνασίου. Το όφελος της επιχείρησης και η καινοτομία έγκειται στο γεγονός ότι έγινε δέκτης καινοτόμων ιδεών από φρέσκα μυαλά με προσέγγιση η οποία είναι εκτός επιχειρείν (και αυτή είναι η μαγεία). Οι μαθητές όμως αυτοί είναι εν δυνάμει χρήστες και σκέφτονται με πλήρη καθαρότητα πνεύματος τα πραγματικά χρηστικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Αυτόν τον παράγοντα ίσως δεν μπορεί να το συλλάβει κάποια επίσημη συμβατική έρευνα αγοράς.

(6.2) Πώς πραγματοποιήθηκε η ιδέα

Φυσικά η επιχείρηση ακολούθησε από εκεί και έπειτα τις εσωτερικές διαδικασίες έτσι ώστε η ανάπτυξη του προϊόντος να ακολουθήσει την επίσημη διαδικασία ανάπτυξης της εταιρείας, (η οποία περιγράφεται αναλυτικά στο παράρτημα 2).

Το προϊόν έως σήμερα απέδειξε ότι απαντά στην ανάγκη της αγοράς διότι είναι “Ένα καλοσχεδιασμένο φωτιστικό που να στέκεται αισθητικά στο σπίτι, να δίνει λύση στην περίπτωση διακοπής του ρεύματος, αλλά ταυτόχρονα να είναι φωτιστικό νυκτός και επαναφορτιζόμενος φακός. Όλα αυτά plug & play (χωρίς να χρειάζεται ειδικός εγκαταστάτης).

Αξίζει να σημειωθεί ότι το Home Light έλαβε επιτυχώς επίσημη πατέντα από τον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (Ο.Β.Ι.).

(6.3) Ποιο βασικό σκοπό / ανάγκη καλύπτει

Το συγκεκριμένο προϊόν απαντάει στις ανάγκες της αγοράς αφού στο μέσο Ελληνικό σπίτι σε περίπτωση διακοπής ρεύματος ο καταναλωτής θα χρησιμοποιήσει στο μεγαλύτερο ποσοστό κερδιά. Επομένως καλύπτει την ανάγκη για ασφάλεια στο σπίτι / οικογένεια.

(6.4) Ποιο είναι το βασικό πελατολόγιο και ποιο είναι το καταναλωτικό σύνολο στο οποίο αναφέρεται

Το βασικό πελατολόγιο της εταιρείας είναι «τα καταστήματα ηλεκτρολογικού υλικού».

Το τελικό target group είναι ο τελικός καταναλωτής, με τα εξής χαρακτηριστικά:

- A. Μεσαία – ανώτερα εισοδηματικά στρώματα.
- B. Οικογενειάρχες με παιδί / παιδιά, όπου το αίσθημα της ασφάλειας είναι ενδυναμωμένο.
- Γ. Τελικοί καταναλωτές που είναι ανοιχτοί σε καινοτόμες ιδέες και αγαπούν την τεχνολογία.

(6.5) Μια σύντομη περιγραφή της στρατηγικής που ακολουθήθηκε για την είσοδο του προϊόντος στην αγορά

Η **στρατηγική μάρκετινγκ** για το Home Light έχει ως ακολούθως:

Να προσδιοριστούν 3 αγορές και να σχεδιαστεί ένα προϊόν με ειδικά χαρακτηριστικά για κάθε αγορά, ως εξής:

- Η πρωταρχική αγορά στόχος είναι οι αγοραστές που είναι ανοιχτοί στα καινοτόμα προϊόντα (innovators-οραματιστές- τεχνολόγοι -ειδικοί). Είναι αυτοί που αγοράζουν gadgets. Το προϊόν για την αγορά αυτή είναι αυτό με ειδική επεξεργασία χρώματος (ασημί- γραφίτης GR – 60/C). Κυρίως απευθύνεται σ' αυτούς που έχουν υψηλό εισόδημα και ιδιαίτερα ενδυναμωμένο το αίσθημα της ασφάλειας.
- Η δευτερεύουσα αγορά στόχος είναι αυτή που είναι ικανή να αγοράσει (μεσαίο – ανώτερο εισόδημα) αλλά δεν είναι διατεθειμένη για αυτό Χαρακτηριστικά αυτής της αγοράς (συντηρητικοί). Το προϊόν που θα προωθηθεί σε αυτήν την αγορά είναι το GR-60, με μεσαία τιμή – λευκό χρώμα. Εδώ η εταιρεία επέλεξε να εφαρμόσει merchandising για να τους προσεγγίσει και να τους πείσει.
- Η τριτογενής αγορά απευθύνεται προς κατώτερα-μεσαία οικονομικά στρώματα. Είναι αυτά τα οποία δεν είναι αυτήν τη στιγμή πρόθυμα να αγοράσουν το προϊόν (πραγματιστές – σκεπτικιστές), αλλά με στενή παρακολούθηση της συμπεριφοράς τους και ειδικές προσφορές του προϊόντος που σχεδιάστηκε για την κατηγορία αυτή (μιας πιο φθηνής έκδοσης - κωδικός GR 68 – με λιγότερη φωτεινότητα), διότι αναμένεται ότι θα είναι καταναλωτές και αυτοί.

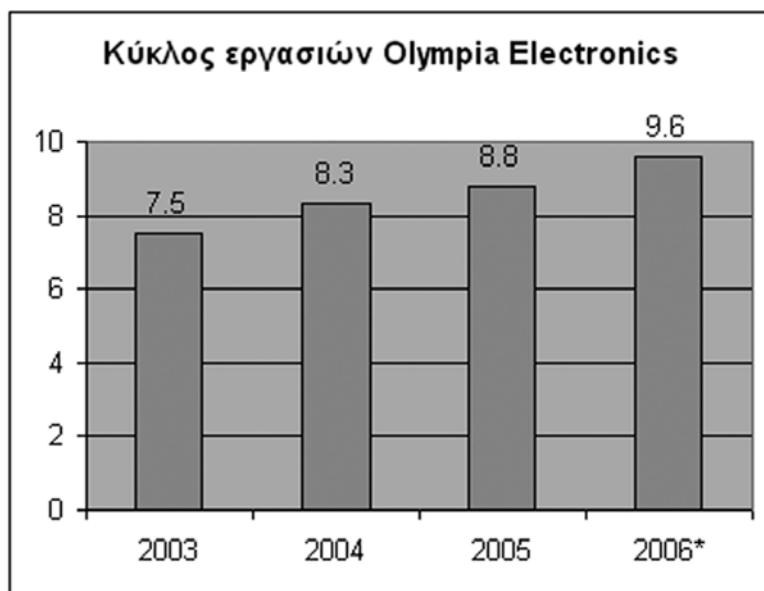
Η διαδικασία τεχνολογική υιοθέτησης φαίνεται σχηματικά στο σχήμα 3. όπου διακρίνεται καθαρά “ το χάσμα” το οποίο σύμφωνα με τον Moore είναι το σημείο αναφοράς όπου ένα καινοτόμο προϊόν γίνεται μαζικής παραγωγής και αποδοχής.

Σχήμα 3





(6.6) Επιπτώσεις της καινοτομίας στη λειτουργία της εταιρείας, στα οικονομικά της αποτελέσματα και στη στρατηγική της



Τα μεγέθη είναι εκφρασμένα σε εκ. Ευρώ και το έτος 2006 αποτελεί πρόβλεψη.

Τα καθαρά κέρδη για το 2005 ανέρχονται 342. χιλ Ευρώ σημειώνοντας αύξηση σε σχέση με το 2004 κατά 93% ενώ η πρόβλεψη για το 2006 είναι 700 χιλ. Ευρώ δηλαδή διπλασιασμό των κερδών σε σχέση με το 2005. Η ποιοτική ανάλυση των στοιχείων δείχνει ότι η αύξηση των κερδών οφείλεται στη σημαντική στροφή της εταιρείας σε καινοτόμα προϊόντα κατά την τελευταία τριετία, η οποία αποδίδει σταθερά ανοδικά.

(7) ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΣΕ ΤΙ ΘΑ ΗΘΕΛΕ ΝΑ ΑΝΑΦΕΡΘΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ

Η εμπειρία που αποκόμισε το σύνολο των εμπλεκομένων από την περιγραφόμενη περιπτώσιολογική μελέτη ήταν πραγματικά μια μοναδική εμπειρία. Η συνεργασία με τους μαθητές, η εφαρμογή μεθόδων μάρκετινγκ έξω από τον χώρο της επιχείρησης έδωσε την δυνατότητα για σκέψη “out of the box”, η παραγωγή ενός πρωτοποριακού προϊόντος, η διαδικασία πιστοποίησης καθώς και το τελικό επιτυχημένο αποτέλεσμα ήταν η δικαίωση της όλης προσπάθειας. Αυτό που τελικά απεκόμισε η επιχείρηση εκτός της αύξησης της κερδοφορίας είναι η αναδιάρθρωσή της έτσι ώστε να διαχειρίζεται επιτυχημένα διαδικασίες που οδηγούν στην καινοτομία γεγονός που τις δίνει μακροπρόθεσμο ορίζοντα ανάπτυξης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: «Η σύνδεση με την εκπαίδευση.»

Στο παράρτημα αυτό δίδονται πληροφορίες για τη σύνδεση με την εκπαίδευση για την υλοποίηση της καινοτομίας

Έγινε χρήση του προγράμματος «Επιχειρηματικότητα των Νέων» σε συνεργασία με τον ΣΒΒΕ και το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων για τις σχολικές χρονιές 2002 / 2003 και 2003 / 2004. Τίτλος του προγράμματος: « Η Επιχείρηση σε Δράση»,

Τμήμα: Γ2 Τάξη, Γ' Γυμνασίου, 2ο Γυμνάσιο Κατερίνης

Καθηγήτρια: Κάνουρα Ελπίδα

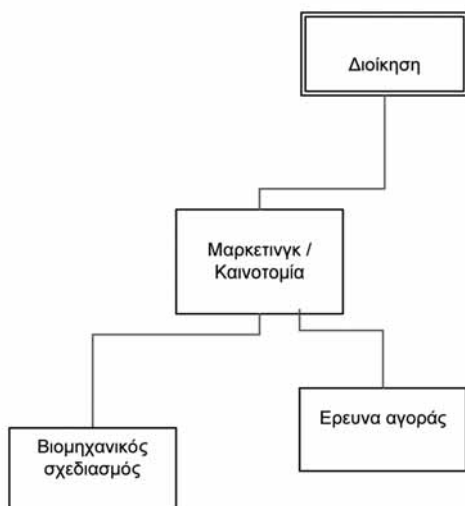
Εκπρόσωποι επιχείρησης: Λακασάς Δημήτρης, Μπέγου Ζωή

Οι μαθητές είχαν πραγματικούς επιχειρηματικούς ρόλους και χωρίστηκαν στα ακόλουθα τμήματα. Η καθοδήγηση έγινε από τους εκπροσώπους της επιχείρησης σε άριστη συνεργασία με την καθηγήτρια.

ΟΜΑΔΕΣ – ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Διοίκηση	Βιομηχανικός σχεδιασμός	Μαρκετινγκ	Έρευνα αγοράς
Αικατερίνη Πετρίδου	Δ. Κατέλη,	Χρ. Κοιος	Δ. Κωνσταντίνου
	Δ. Λαφατζής	Γ. Κοτασίδης	Π. Μέγας
	Ελ. Μαρινόπουλος	Ν. Κοτασίδης	Δ. Μπαρδάκης
	Β. Μπουζιώτα	Μ. Κουλουριώτη	Κ. Ναβροζίδης
	Ε. Νταλαμπέκου	Αθ. Κυλώνης	Δ. Πανώλης
	Β. Πανίδης	Ν. Μαυροκεφαλίδης	Ι. Παπαχρήστος
		Δ. Μπούσιος	
		Α. Ορφανίδη	
		Μ. Πάσχου	

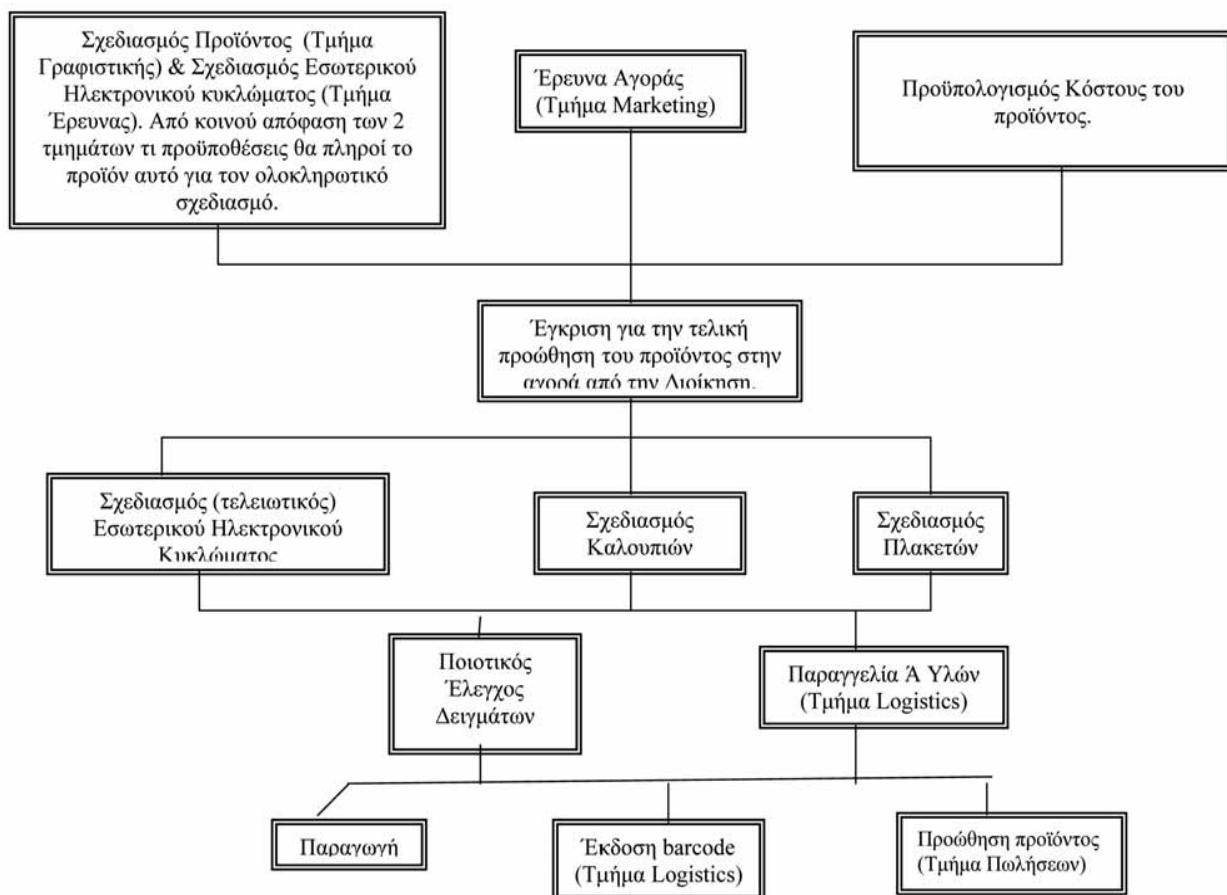
Ακολουθήθηκε το πιο κάτω διάγραμμα:





ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Διαδικασία Παραγωγής

Η διαδικασία που ακολουθεί η OLYMPIA προκειμένου να εισάγει ένα καινούριο προϊόν στην αγορά είναι η εξής:



6.3 Logismos S.A : Ανάπτυξη και μεταφορά τεχνογνωσίας πληροφορικής ⁶⁴

(1) ΙΔΡΥΣΗ, ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Εταιρεία έχει ήδη συμπληρώσει 35 έτη συνεχούς ενασχόλησης με τις τεχνολογίες πληροφορικής, οι οποίες ως εκ της φύσεώς τους συνιστούν Καινοτομία, τόσο για αυτόν που τις αναπτύσσει όσο και για αυτόν που τις χρησιμοποιεί. Τα έργα που εκτελέσθηκαν στο διάστημα αυτό μπορούν να ομαδοποιηθούν αναλόγως με την τεχνολογία που χρησιμοποιήθηκε και με τα κύρια χαρακτηριστικά των έργων σε 4 επιμέρους περιόδους:

1η Περίοδος 1970-1985.

Το 1970 στην Ελλάδα λίγοι μόνον γνώριζαν έστω και την ύπαρξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Τα Ελληνικά Πανεπιστήμια δεν είχαν σχετική κατεύθυνση σπουδών. Στη Βόρειο Ελλάδα καμία από τις επιχειρήσεις και οργανισμούς δεν διέθετε ή χρησιμοποιούσε ηλεκτρονικό υπολογιστή.

Σε αυτό το περιβάλλον, ιδρύεται το 1970 στη Θεσσαλονίκη από τον Μάρκο Δούφο η ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ Ε.Π.Ε., εταιρεία παροχής μηχανογραφικών υπηρεσιών. Η Εταιρεία δημιουργεί Μηχανογραφικό Κέντρο στο οποίο εγκαθιστά τον πρώτο ηλεκτρονικό υπολογιστή (IBM Main Frame) στον ιδιωτικό τομέα στη Βόρειο Ελλάδα. Συγκροτεί την πρώτη ομάδα εμπειρογνομόνων-τεχνικών σε θέματα πληροφορικής και οδηγεί τον επιχειρηματικό κόσμο της περιοχής να μεταβεί στην ηλεκτρονική διεκπεραίωση των εργασιών του από τα χειρογραφικά συστήματα και τις λογιστικές μηχανές. Το Κέντρο αυτό παρέχει καινοτομικές υπηρεσίες επί 24ώρου βάσεως και αποτελεί ουσιαστικά το αποκλειστικό τμήμα μηχανογράφησης των οργανισμών, τραπεζών και εταιρειών που υποστηρίζει στην περιοχή. Οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι η σχεδίαση και υλοποίηση συστημάτων πληροφορικής με ανθρώπινο δυναμικό και μέσα της εταιρείας (προγράμματα, υπολογιστές, μηχανές επεξεργασίας στοιχείων και εισαγωγής δεδομένων).

Το 1981 η Εταιρεία συνεχίζει την πρωτοποριακή και καινοτόμο δράση της: Εγκαθιστά το πρώτο ιδιωτικό On-Line πληροφοριακό σύστημα στην Ελλάδα. Στο σύστημα αυτό συνδέονταν ταυτόχρονα, μέσω μισθωμένων τηλεφωνικών γραμμών του ΟΤΕ, 30 τερματικά διαφορετικών πελατών κάνοντας χρήση του κεντρικού υπολογιστή που λειτουργούσε στην εταιρεία. Η υποστήριξη της υπηρεσίας αυτής ήταν επί 24ώρου βάσεως, μπορεί δε να θεωρηθεί αντίστοιχη με τα σημερινά δίκτυα Intranet & ASPs. Το σύνολο των εσόδων της Εταιρείας στην πρώτη αυτή περίοδο προέρχεται από την παροχή υπηρεσιών.

Η περίοδος αυτή κλείνει με την μετατροπή της εταιρείας από ΕΠΕ και μετοχικό κεφάλαιο 200 χιλ. Δρχ. σε Ανώνυμο Εταιρεία με μετοχικό κεφάλαιο 100 εκ. Δρχ.

2η Περίοδος 1986-1991.

Κατά την προηγούμενη περίοδο, όλες οι επενδύσεις πραγματοποιήθηκαν χωρίς τραπεζικό δανεισμό, διότι το θεσμικό πλαίσιο (Νομισματική Επιτροπή) δεν επέτρεπε δανειοδοτήσεις του κλάδου παροχής υπηρεσιών. Η προσπάθεια της εταιρείας για υπαγωγή νέων σημαντικών επενδύσεων στον Αναπτυξιακό Νόμο 1262/82 δεν απέδωσε, με αποτέλεσμα οι υπηρεσίες του μηχανογραφικού κέντρου να αρχίσουν να περιορίζονται και εν τέλει το 1988 να σταματήσουν.

Την περίοδο αυτή ισχυροποιούνται οι “mini” ηλεκτρονικοί υπολογιστές, γίνονται προσιτοί οικονομικά και δημιουργείται αγορά για τους προσωπικούς υπολογιστές. Έτσι η εταιρεία επιλέγει την ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων: (α) την προώθηση ολοκληρωμένων λύσεων λογισμικού δικής της παραγωγής με εξοπλισμό Hewlett Packard, και (β) τη δημιουργία καταστήματος υπολογιστών στην οδό Αγγελάκη (περιοχή Δ.Ε.Θ. – Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο).

α. Ως Value Added Reseller της Hewlett Packard προωθεί στην αγορά ολοκληρωμένες λύσεις με εξοπλισμό Hewlett Packard (mini computer σειρά HP3000) και λογισμικό δικής της παραγωγής,



νέας γενεάς τότε, τις οποίες εγκαθιστά και υποστηρίζει σε 50 και πλέον πελάτες. Ο αριθμός αυτός δίνει στην εταιρεία την πρώτη θέση στη Βόρειο Ελλάδα και μία από τις πρώτες στην Ελλάδα για συστήματα ολοκληρωμένων λύσεων σε περιβάλλον πολλών χρηστών.

β. Η άνοδος της ισχύος των προσωπικών υπολογιστών, τα διαθέσιμα περιφερειακά (εκτυπωτές, σαρωτές, σχεδιογράφοι, κλπ), και οι προσιτές τιμές τους, δημιούργησαν μία νέα δυναμική στην αγορά. Τη δυναμική αυτή διέγινωε έγκαιρα η εταιρεία και δημιούργησε ένα πρότυπο κατάσταση υπολογιστών στην οδό Αγγελάκη (περιοχή Δ.Ε.Θ. – Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο). Απευθυνόμενη στους επαγγελματίες, παρείχε ολοκληρωμένες λύσεις με προϊόντα κυρίως της Hewlett Packard πλαισιωμένα από υπηρεσίες εγκατάστασης, εκπαίδευσης και υποστήριξης.

3η Περίοδος 1991-1994.

Κατά την περίοδο αυτή διατηρούνται οι προηγούμενες δράσεις και διπλασιάζεται το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας από 100 εκ. Δρχ. σε 200 εκ. Δρχ. με τη συμμετοχή διακεκριμένων εταιρειών. Σκοπός της αύξησης ήταν η υποστήριξη καινοτόμων δράσεων στον τομέα της Βιομηχανικής Πληροφορικής με προσανατολισμό στη δημιουργία λογισμικού επιχειρηματικής ευφυΐας (business intelligence) και δημιουργίας κέντρου μεταφοράς τεχνογνωσίας για τη σύνδεση Πανεπιστημίων με βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Οι δράσεις αυτές χρηματοδοτήθηκαν τόσο από την εταιρεία όσο και από την Ευρωπαϊκή Ένωση στο πλαίσιο των προγραμμάτων ΜΟΠΠΙΤ & STRIDE. Οι επενδύσεις αυτές ανήλθαν συνολικά στο ποσό των 400 εκ. Δρχ. Δυστυχώς, παρά το γεγονός της δημιουργίας αξιόλογων και καινοτόμων προϊόντων, η προσπάθεια αυτή δεν καρποφόρησε κυρίως γιατί δεν υποστηρίχθηκε από τις επιχειρήσεις-αποδέκτες της προσπάθειας. Η καινοτομία που επιχειρήθηκε να εισαχθεί ήταν πολύ προωθημένη για την εποχή και δεν έγινε άμεσα αντιληπτό το όφελος που θα προέκυπτε.

4η Περίοδος 1995 έως σήμερα.

Την περίοδο αυτή σταδιακά ελαττώνεται η δραστηριότητα του καταστήματος υπολογιστών της οδού Αγγελάκη μέχρι το 2004 όπου και σταματά, σηματοδοτώντας την επανέναρχη της κύριας δραστηριότητας της εταιρείας που ήταν η ανάπτυξη λογισμικού και παροχή ολοκληρωμένων λύσεων.

Έτσι από το 1996 μέχρι και σήμερα η Logismos επενδύει στη σχεδίαση, ανάπτυξη και παραγωγή ενός Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (E.R.P.) με την επωνυμία Momentum ERP, αξιοποιώντας τις πιο πρόσφατες τεχνολογίες πληροφορικής. Η καινοτομική αυτή επένδυση ήταν εξαιρετικά αποδοτική και για το λόγο αυτόν **επελέγη ως αντικείμενο της παρούσας μελέτης.**

Σήμερα η Logismos, αξιοποιώντας όπως πάντα τις πιο σύγχρονες τεχνολογίες, αναπτύσσει και υποστηρίζει Εφαρμογές Πληροφορικής με βασικό κορμό το Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων Momentum ERP, σε περισσότερους από 200 πελάτες, κυρίως στην περιοχή Κεντρικής Μακεδονίας. Παράλληλα δραστηριοποιείται επιτυχώς στην ολοκλήρωση Έργων Πληροφορικής (System Integration), υλοποιώντας έργα σε καζίνο, μουσεία, αεροδρόμια, και σε αλυσίδες καταστημάτων.

Κύριο κεφάλαιο της Logismos είναι το προσωπικό της, όχι τόσο από πλευράς αριθμού (55 άτομα) όσο από πλευράς ποιότητας, δηλαδή όσον αφορά την υψηλή ακαδημαϊκή μόρφωση, εξειδίκευση και εμπειρία. Το 85% του προσωπικού είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ, οι περισσότεροι δε από αυτούς κατέχουν και μεταπτυχιακούς τίτλους.

Η Εταιρεία διαθέτει σύστημα διασφάλισης ποιότητας πιστοποιημένο κατά το πρότυπο ISO 9001:2000 για τη σχεδίαση, ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση και υποστήριξη πληροφοριακών συστημάτων.

Από τον Μάρτιο του 2003 οι μετοχές της Εταιρείας διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο Αθηνών.

(2) ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ – ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ – ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ – ΑΠΕΙΛΩΝ

Επανερχόμενοι στην υπό εξέταση περίοδο (μέσα της δεκαετίας του '90), βλέπουμε να αρχίζουν να εμφανίζονται σημαντικά προβλήματα αλλά και εξελίξεις, τα οποία περί το τέλος της περιόδου δύναται να συνοψισθούν ανά κατηγορία πωλήσεων ως ακολούθως:

α. Εξοπλισμός: Η δημιουργία μεγάλων επιχειρήσεων χονδρικής πώλησης εξοπλισμού και η εμφάνιση μεγάλων αλυσίδων λιανικής αύξησε δραματικά τον ανταγωνισμό και μείωσε δραστικά το μικτό περιθώριο κέρδους των πωλήσεων εξοπλισμού.

β. Λογισμικό: Επειδή, όπως προαναφέρθηκε, η τεχνολογία πληροφορικής της προηγούμενης περιόδου είχε ολοκληρώσει τον κύκλο ζωής της, χωρίς ακόμη να έχει αντικατασταθεί από νεότερη, οι ελάχιστες τότε εταιρείες ανάπτυξης επιχειρηματικού λογισμικού στην Ελλάδα δεν διέθεταν εφαρμογές λογισμικού που να μπορούν να καλύψουν αποτελεσματικά και αξιόπιστα τις ανάγκες των μεγάλων βιομηχανικών κυρίως επιχειρήσεων. Έτσι η προσπάθεια της Εταιρείας να εισάγει και να λειτουργήσει σε επιχειρήσεις-πελάτες της τις εφαρμογές λογισμικού τρίτων κατασκευαστών δεν ήταν επιτυχής.

γ. Υπηρεσίες: Η καινοτομική για την περιοχή -αλλά ίσως και για την Ελλάδα γενικότερα- πρωτοβουλία της Εταιρείας για τη δημιουργία στην Θεσσαλονίκη ενός Κέντρου Μεταφοράς Τεχνολογίας Βιομηχανικής Πληροφορικής δεν κατόρθωσε να συγκεντρώσει την απαιτούμενη συμμετοχή των επιχειρήσεων της περιοχής, με αποτέλεσμα να μην υλοποιηθεί η σχετική μελέτη που είχε συνταχθεί από την Εταιρεία, λόγω και της αδυναμίας της να την χρηματοδοτήσει μόνη της.

Ως εκ τούτου, η κατάσταση της Εταιρείας στα μέσα της δεκαετίας 1990 δύναται να αναλυθεί ως ακολούθως:

Δυνατότητες

- Καλή γνώση του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων μεσαίου και μεγάλου μεγέθους και συσσωρευμένη εμπειρία στην επιχειρησιακή ανάλυση των απαιτήσεων πελατών και στην ανάπτυξη λογισμικού.
- Ικανότητα υποστήριξης του προσωπικού του πελάτη για την αρχική εισαγωγή και αφομοίωση ενός νέου συστήματος πληροφορικής.
- Άμεση και αξιόπιστη υποστήριξη της λειτουργίας του συστήματος στον πελάτη για όλο τον κύκλο ζωής του, λόγω και της γεωγραφικής εγγύτητας για τις επιχειρήσεις/πελάτες της Βορείου Ελλάδος.

Αδυναμίες

- Έλλειψη προϊόντος λογισμικού σύγχρονης τεχνολογίας.
- Μικρό μέγεθος αγοράς στην Βόρειο Ελλάδα για έργα ολοκλήρωσης συστημάτων.
- Έλλειψη δικτύου πωλήσεων.
- Αδυναμία επίτευξης αποδεκτού περιθωρίου μικτού κέρδους στις πωλήσεις εξοπλισμού Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και περιφερειακών λόγω ανταγωνισμού.
- Περιορισμένη διαθεσιμότητα κεφαλαίων.

Ευκαιρίες

- Επιτακτική ανάγκη εκσυγχρονισμού των συστημάτων πληροφορικής των ελληνικών μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων.
- Χρηματοδότηση του εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων από πόρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης και εθνικούς.



- Ανυπαρξία στην ελληνική αγορά ενός αξιόπιστου και καλά υποστηριζόμενου επιχειρησιακού λογισμικού και τεχνολογικά σύγχρονου, το οποίο:
 - α. Να έχει αναπτυχθεί με βάση τις σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής,
 - β. Να είναι προσαρμόσιμο στις ανάγκες της ελληνικής μεσαίας και μεγάλης επιχείρησης.
 - γ. Να επιτρέπει τη σχετικά ευκολότερη και ταχύτερη εισαγωγή, αφομοίωση και αξιοποίησή του από την επιχείρηση, συγκρινόμενο με τα «βαρύτερα» και πιο απαιτητικά προϊόντα των μεγάλων αλλοδαπών κατασκευαστών.
 - δ. Να είναι διαθέσιμο σε μία αποδεκτή τιμή.

Απειλές

- Η ενεργοποίηση του ανταγωνισμού προς τη νέα κατεύθυνση (επιχειρησιακό λογισμικό).
- Η ταμειακή δυσχέρεια από την φθίνουσα πορεία των οικονομικών αποτελεσμάτων της Εταιρείας όπως προαναφέρθηκε.

(3) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ - ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ – ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ - ΑΠΕΙΛΩΝ

Αξιολόγηση Δυνατοτήτων

- Η καλή γνώση του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων στις οποίες θα υλοποιηθεί ένα σύστημα πληροφορικής είναι απαραίτητη προϋπόθεση για οποιονδήποτε προμηθευτή αναλάβει ένα έργο ανάπτυξης λογισμικού για μία επιχείρηση. Στην περίπτωση της Logismos, η γνώση αυτή δημιουργήθηκε από τη μακρόχρονη ενασχόληση με μεγάλες επιχειρήσεις όλων των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας (μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες με την παρουσία τους στην περιοχή είχαν δημιουργήσει «σχολές εκπαίδευσης» στελεχών, ελληνικές βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις, Δημόσιοι Οργανισμοί, οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, τράπεζες).
- Η εμπειρία όσον αφορά στην επιχειρησιακή ανάλυση των απαιτήσεων πελατών είναι άλλη μία απαραίτητη προϋπόθεση για την κατανόηση των πραγματικών αναγκών του πελάτη. Ο προσδιορισμός και η λεπτομερής περιγραφή των πραγματικών «αναγκών του πελάτη», όσο και εάν θεωρούνται αυτονόητα, είναι στην πληροφορική το πρώτο, το βασικότερο και δυσκολότερο βήμα το οποίο καθορίζει την επιτυχία ή αποτυχία του τελικού αποτελέσματος.
- Η ικανότητα υποστήριξης του προσωπικού του πελάτη για την αρχική εισαγωγή και αφομοίωση ενός νέου συστήματος πληροφορικής καθώς και η άμεση και αξιόπιστη υποστήριξη της λειτουργίας του συστήματος για όλο τον κύκλο ζωής του είναι ομοίως απαραίτητες για την πλήρη αξιοποίηση της επένδυσης που κάνει ο πελάτης σε ένα σύστημα πληροφορικής.
- Η ικανότητα επισημάνωσης των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος και η ταχεία προσαρμογή σε αυτές.

Αξιολόγηση Αδυναμιών

- Το γεγονός ότι η Logismos δεν διέθετε την εποχή εκείνη ένα προϊόν λογισμικού σύγχρονης τεχνολογίας της στερούσε την δυνατότητα όχι μόνον διεύρυνσης αλλά ούτε καν διατήρησης της πελατειακής της βάσης.
- Το μικρό μέγεθος αγοράς στην Βόρειο Ελλάδα για έργα ολοκλήρωσης συστημάτων, τα μεγαλύτερα από τα οποία προκηρύσσονται από το δημόσιο ή τους μεγάλους οργανισμούς στην Αθήνα, περιόριζαν την συγκεκριμένη δραστηριότητα της Εταιρείας.
- Η έλλειψη δικτύου πωλήσεων, σε συνδυασμό με την αδυναμία επίτευξης αποδεκτού περιθωρίου μικτού κέρδους στις πωλήσεις εξοπλισμού, ωθούσε ουσιαστικά την Εταιρεία να εγκαταλείψει σταδιακά και αυτήν τη δραστηριότητα.
- Τα περιορισμένα κεφάλαια.

Αξιολόγηση Ευκαιριών

Οι εμφανιζόμενες ευκαιρίες, δηλαδή η επιτακτική ανάγκη εκσυγχρονισμού των συστημάτων πληροφορικής των ελληνικών επιχειρήσεων, ενισχυόμενη μάλιστα από πόρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε συνδυασμό με την ανυπαρξία στην ελληνική αγορά ενός κατάλληλου επιχειρησιακού λογισμικού, έδειχναν σαφέστατα την κατεύθυνση προς την οποία έπρεπε να κινηθεί η Εταιρεία. Έπρεπε να αξιοποιήσει τις δυνατότητες και την εμπειρία της, επενδύοντας στη δημιουργία ενός τεχνολογικά σύγχρονου και καινοτόμου επιχειρησιακού λογισμικού.

Αξιολόγηση Απειλών

Εάν οι Δυνατότητες και οι Ευκαιρίες έδειχναν την ακολουθητέα κατεύθυνση δηλαδή το «Τι», οι Απειλές επέβαλλαν με πειστικό τρόπο και το «Πότε». Η απάντηση είναι Αμέσως, πριν προλάβει ο ανταγωνισμός και όσο ακόμη οι οικονομικές δυνατότητες της Εταιρείας επέτρεπαν νέες επενδύσεις.

(4) ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Από την ίδρυσή της το 1970, σε μία εποχή που η Πληροφορική ήταν σχεδόν άγνωστη στην επιχειρηματική κοινότητα της Θεσσαλονίκης και της Βορείου Ελλάδος, η Logismos ακολούθησε μία Στρατηγική πρωτοπορίας και καινοτομίας, παρακολουθώντας την εκάστοτε εξέλιξη των τεχνολογιών πληροφορικής, οι οποίες όπως προαναφέρθηκε συνιστούν αφ' εαυτών Καινοτομία, τόσο για αυτόν που τις αναπτύσσει όσο και για αυτόν που τις χρησιμοποιεί.

Επιλέγει συνειδητά να δραστηριοποιηθεί στην περιοχή της Βόρειας Ελλάδας.

Επιλέγει ως αντικείμενο δραστηριότητας την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ηλεκτρονικών υπολογιστών και στόχο την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη. Δημιουργεί εφαρμογές για τις ανάγκες αρχικά των μεγάλων επιχειρήσεων, των τραπεζών και του Δημόσιου τομέα.

Μετακινείται στον τομέα πώλησης εξοπλισμού, λογισμικού και υπηρεσιών υποστήριξης διαδραματίζοντας πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαμόρφωση της αγοράς ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Παρακολουθεί τις εξελίξεις στην αγορά και όταν πέφτουν οι τιμές, μειώνεται το μικτό περιθώριο κέρδους και αλλάζει το δίκτυο πώλησης με την εισαγωγή λίγων εταιρειών σε ρόλο διανομέα, αποφασίζει:

- Την επιστροφή της στην προσφορά υπηρεσιών και λογισμικού δικής της παραγωγής,
- Την κάλυψη όλων των αναγκών των επιχειρήσεων σε θέματα πληροφορικής,

Καινοτομεί με την παραγωγή ενός ελληνικού ERP, το «momentum» το οποίο:

- Ακολουθεί επιτυχημένες πρακτικές,
- Είναι προσαρμοσμένο στην τυπική ελληνική επιχείρηση,
- Είναι προσαρμόσιμο στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε μίας επιχείρησης,
- Ακολουθεί τη φιλοσοφία του προσανατολισμού σε διαδικασίες (process oriented),

Επιτυγχάνει:

- Την ενδυνάμωση του ονόματός της στην αγορά
- Την αύξηση του μικτού περιθωρίου κέρδους
- Την αύξηση της προστιθέμενης αξίας στα πωλούμενα προϊόντα της

Επιβεβαιώνει:

- Τη φήμη της και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του πελάτη
- Την ικανοποίηση των πελατών της



Η Logismos έχει τις ικανότητες και πέτυχε στην προσπάθεια γιατί διαθέτει:

- Προσωπικό, καταρτισμένο και έμπειρο
- Σχέσεις εμπιστοσύνης και μακροχρόνιες με τους πελάτες της
- Πολυετή παρουσία και φήμη
- Αναγνώριση από τον ανταγωνισμό

Χαρακτηριστικά τα οποία την φέρνουν πάντα στην πρώτη θέση σε κάθε τομέα που δραστηριοποιείται και της προσδίδουν ένα ουσιαστικό και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε ότι, καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της, η Εταιρεία είχε ως οδηγό το διώνυμο «Τεχνολογία-Πελάτης». Επεσήμανε τις αλλαγές στις ανάγκες των πελατών και προσαρμόζονταν ταχύτατα στις τεχνολογικές απαιτήσεις της εποχής για να παράσχει τις σύγχρονες για την εποχή τους υπηρεσίες. Δηλαδή, επένδυση στην εκάστοτε πιο πρόσφατη τεχνολογία σε συνδυασμό με γνώση του περιβάλλοντος του πελάτη, με στόχο τη βέλτιστη αξιοποίηση της τεχνολογίας πληροφορικής για την αυτοματοποίηση και υποστήριξη των αναγκών του πελάτη και μέσω αυτών την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς του.

(5) ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Η στρατηγική που ακολουθεί η Εταιρεία διαχρονικά για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνίσταται στα ακόλουθα:

• Επιλογή Δραστηριοποίησης σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή

Η Εταιρεία έχει επιλέξει συνειδητά να δραστηριοποιηθεί κυρίως στην περιοχή της Βορείου Ελλάδος με έμφαση στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης, διότι πιστεύει ότι στην περιοχή υπάρχει σημαντικός αριθμός δυναμικών επιχειρήσεων οι οποίες επενδύουν στον συνεχή εκσυγχρονισμό τους και οι οποίες χρειάζονται έναν στρατηγικό συνεργάτη στην Πληροφορική, ο οποίος αφ' ενός μεν να γνωρίζει την «νοοτροπία» τους αφ' ετέρου δε να μπορεί να τις υποστηρίξει άμεσα και αξιόπιστα, λόγω εγγύτητας της παραγωγικής του βάσεως.

• Έγκαιρη ανάπτυξη καινοτομίας

Η εξέλιξη της τεχνολογίας στον τομέα της πληροφορικής ήταν και είναι συνεχής, παλαιότερα μεν σε κύκλους δεκαετούς περίπου διάρκειας, μεταγενέστερα δε σε συντομότερους κύκλους πενταετούς, ή και σε μερικές περιπτώσεις συντομότερης διάρκειας. Στρατηγική της Εταιρείας ήταν η ανάπτυξη καινοτομιών, ώστε να ευρίσκεται στην αιχμή της εκάστοτε πιο πρόσφατης τεχνολογίας.

• Ανάπτυξη Εξειδικευμένων Εφαρμογών

Με την ανάπτυξη εξειδικευμένων εφαρμογών για όλους τους πελάτες και σε κάποιες περιπτώσεις για ειδικές αγορές λ.χ. για Καζίνο, η Εταιρεία επέτυχε να είναι η μόνη ελληνική εταιρεία παραγωγής τέτοιων εφαρμογών και να συνεργάζεται με όλα σχεδόν τα μεγάλα Καζίνο που λειτουργήσαν στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, ενώ άρχισε και την εξαγωγή και εγκατάσταση των εφαρμογών αυτών και σε Καζίνο του εξωτερικού.

• Υπηρεσίες αντί Εξοπλισμού

Από τα τέλη της δεκαετίας 1990 η Εταιρεία έχει επιλέξει συνειδητά να διαφοροποιήσει το μείγμα των δραστηριοτήτων της επιδιώκοντας την αύξηση των εσόδων της από παροχή υπηρεσιών με παράλληλη μείωση της δραστηριότητας εμπορίας προϊόντων τρίτων. Ο συνδυασμός αυτός εξασφαλίζει υψηλότερο μεικτό περιθώριο κέρδους, αλλά και διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές.

(6) ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΧΘΗΚΕ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΗΘΗΚΕ

Η Logismos αποφάσισε να επενδύσει στην ανάπτυξη ενός καινοτόμου συστήματος πληροφορικής για το οποίο επέλεξε την ονομασία «Momentum ERP», που συμβολίζει την δυναμική που προσδίδει στην εταιρεία και στους πελάτες της.

Καινοτομία προϊόντος

Ο βασικός στόχος που ετέθη ήταν το προϊόν να είναι «ανθρωποκεντρικό» σε αντίθεση με την κρατούσα φιλοσοφία του «προϊόντο-κεντρικού». Να έχει δηλαδή ως κέντρο τον άνθρωπο/χρήστη και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται σε μία επιχείρηση, παρακολουθώντας και υποστηρίζοντας την εξέλιξή της. Παράλληλος στόχος, ήταν η ενσωμάτωση επιτυχημένων ελληνικών επιχειρηματικών πρακτικών, με δυνατότητα εκτενούς παραμετροποίησης, διατηρώντας ελάχιστες απαιτήσεις χρόνου έναρξης λειτουργίας.

Το αποτέλεσμα είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα Διαχείρισης και Αξιοποίησης Επιχειρηματικών Πόρων (ERP – Enterprise Resource Planning), που υποστηρίζει τον έλεγχο της λειτουργίας (Operational Control), της διαχείρισης (Management Control) και της στρατηγικής σχεδίασης (Strategic Planning).

Για την ανάπτυξη του νέου προϊόντος επιλέχθηκε :

- ανοικτή αρχιτεκτονική client/server
- η σχεσιακή βάση δεδομένων ORACLE
- η πλατφόρμα ανάπτυξης εφαρμογών POWERBUILDER
- και εργαλεία CASE για modeling, consistency checking, code generation και group development

Η υιοθέτηση των νέων εργαλείων πληροφορικής και διαδικασιών ήταν μια σημαντική απόφαση για την εταιρεία, καθώς απαιτούσε σημαντική επένδυση τόσο για την απόκτηση των απαραίτητων αδειών χρήσης, αλλά κυρίως στην εκπαίδευση του παραγωγικού δυναμικού της εταιρείας στα νέα εργαλεία και διαδικασίες. Τα αποτελέσματα από την απόφαση αυτή ήταν αμέσως ορατά καθώς μετά την πάροδο ενός μη «παραγωγικού» εξαμήνου που δαπανήθηκε σε εκπαίδευση, η παραγωγικότητα του τμήματος ανάπτυξης λογισμικού αυξήθηκε δραματικά λόγω αυξημένων δυνατοτήτων επαναχρησιμοποίησης τμημάτων λογισμικού, μείωσης σφαλμάτων και ταχύτερης υλοποίησης των αποτελεσμάτων της ανάλυσης απαιτήσεων στο τελικό προϊόν.

Η Logismos κατάφερε μέσω της βέλτιστης αξιοποίησης της πλέον σύγχρονης τεχνολογίας πληροφορικής και της προϋπάρχουσας τεχνογνωσίας να δημιουργήσει σε σύντομο χρονικό διάστημα ένα νέο προϊόν λογισμικού σύμφωνα με τις νέες για την εποχή εκείνη αντιλήψεις περί εφαρμογών επιχειρηματικού λογισμικού, που:

- καλύπτει τις ιδιαίτερες ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης πελάτη
- σε λογικά χρονικά πλαίσια υλοποίησης
- με κοινό πυρήνα εφαρμογών για όλους τους πελάτες
- σε προσιτό κόστος(κτήσης & χρήσης)
- υποστηρίζεται από τον παραγωγό του
- πλαισιώνεται από υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (εκπαίδευση, τεχνογνωσία)

Τα ανωτέρω καινοτομικά χαρακτηριστικά του Momentum ERP το έφεραν πρώτο στις προτιμήσεις των πελατών στην Βόρειο Ελλάδα, οι οποίοι λόγω και της γειτνίασης της παραγωγικής βάσεως και του συνόλου του δυναμικού των Συμβούλων Υποστήριξης της Logismos, απολαμβάνουν την καλύτερη δυνατή ανταπόκριση στις ανάγκες τους.



Καινοτομία «Εντός»

Μία πιο προσεκτική προσέγγιση στην απόφαση για την ανάπτυξη του Momentum ERP, θα αποκαλύψει ότι υπάρχει καινοτομία και μάλιστα σημαντικότερη από αυτήν που αναπτύχθηκε κατά τη δημιουργία του παραπάνω προϊόντος. Μια καινοτομία που εστιάζεται στον τρόπο προσέγγισης για τη λήψη αποφάσεων και του επιχειρείν γενικότερα.

Η Logismos ήταν ανέκαθεν μία πρωτοπόρος και καινοτόμος εταιρεία κυρίως όχι λόγω των προϊόντων, αλλά λόγω της καινοτόμου φιλοσοφίας της στον τρόπο προσέγγισης της αγοράς. Έχοντας βαθιά γνώση του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται, αντιδρά στα εξωτερικά ερεθίσματα (αγορά – πελάτες) και προσαρμόζεται ταχύτατα στις ανάγκες που προκύπτουν. Αυτό είναι έκδηλο στην πρώτη ενότητα, όπου φαίνεται η διαρκής και άμεση προσαρμογή των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας σε όλη τη διάρκεια της δραστηριότητάς της.

Η ταχύτητα της αντίδρασης, αποκτά ιδιαίτερη σημασία όταν αυτή δεν αφορά την βασική αγορά που δραστηριοποιείται αλλά μία άλλη εστιασμένη αγορά. Δεν είναι τυχαίο το παράδειγμα της συνειδητοποίησης της ανάγκης που προέκυψε για ειδικό λογισμικό στην ελληνική αγορά των καζίνο. Η Logismos κάλυψε άμεσα την ανάγκη αυτή κερδίζοντας τον διεθνή ανταγωνισμό. Ανέπτυξε και διέθεσε δικά της προϊόντα, παρέχοντας παράλληλα αντίστοιχες υπηρεσίες εγκατάστασης και υποστήριξης.

Η γρήγορη αντίδραση και προσαρμογή απαιτεί οξυδέρκεια, εμπειρία, ομαδικό πνεύμα, δεκτικότητα στις αλλαγές και ευελιξία στην οργάνωση. Χαρακτηριστικά τα οποία διέπουν τη Logismos, αντικατοπτρίζονται στα προϊόντα της, αλλά δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό. Δημιουργούν έτσι το βασικό και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Logismos.

(7) ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ, ΣΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ

Η απόφαση της Logismos για ανάπτυξη καινοτομίας ήταν αφ' ενός μεν υλοποιήσιμη αφ' ετέρου δε χρήσιμη διότι κάλυπτε μία συγκεκριμένη ανάγκη της αγοράς. Η ενέργεια εστιασθηκε στους τομείς προϊόν και παραγωγική διαδικασία και είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ουσιαστικής αλλαγής στις δυνατότητες της Εταιρείας (τεχνολογικές, παραγωγικές και κατ' επέκταση οικονομικές).

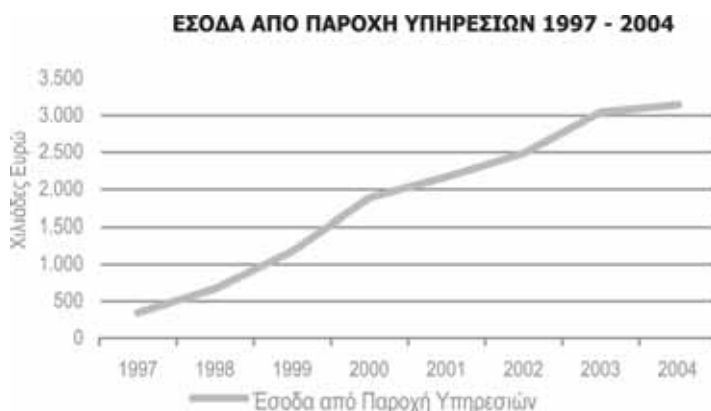
Από τεχνολογικής απόψεως, η Εταιρεία βρέθηκε για μία ακόμη φορά στην ιστορία της στην πρωτοπορία της τεχνολογίας. Το υφιστάμενο προσωπικό μετεκπαιδεύθηκε στις νεότερες τεχνολογίες με εξαιρετικά θετικά αποτελέσματα τόσο από πλευράς απόδοσης όσο και από πλευράς ηθικού, ικανοποίησης από την εργασία και ανανέωσης των προοπτικών προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης. Μεγάλη ώθηση προς την κατεύθυνση της τεχνολογικής ανανέωσης έδωσε και το νέο προσωπικό το οποίο προσελήφθη στο πλαίσιο υλοποίησης της επένδυσης και το οποίο, ως νεότερο σε ηλικία και σπουδές, βρισκόταν ήδη στην αιχμή της τεχνολογίας.

Από παραγωγικής απόψεως, η Εταιρεία ξαναβρήκε τη θέση της μεταξύ των πρώτων ελληνικών επιχειρήσεων ανάπτυξης λογισμικού και μάλιστα ως η πρώτη που ανέπτυξε ολοκληρωμένες εφαρμογές διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων ERP (Enterprise Resource Planning) με σύγχρονη τεχνολογία. Η ίδια αυτή τεχνολογία της επέτρεψε να αναπτύξει σε σχετικά μικρό χρόνο εξειδικευμένες εφαρμογές για Καζίνο, τομέας στον οποίον η Εταιρεία επέτυχε να είναι η μόνη ελληνική εταιρεία παραγωγής τέτοιων εφαρμογών και να συνεργάζεται με όλα σχεδόν τα μεγάλα Καζίνο που λειτουργήσαν στην Ελλάδα μετά το 1995.

Από απόψεως προσωπικού, η Εταιρεία αύξησε δραστικά τον μέσο όρο του απασχολούμενου προσωπικού από 35 άτομα το 1995 σε 64 άτομα το 2001. Από πλευράς αποδοχών προσωπικού, ο μέσος όρος ετήσιων αποδοχών αυξήθηκε κατά 60% μεταξύ 1995 και 2001.

Από οργανωτικής απόψεως, οι απαιτήσεις υλοποίησης της επένδυσης επέβαλαν εκτεταμένη αναδιοργάνωση και συμπλήρωση των λειτουργιών της Εταιρείας. Το 1999 το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της Εταιρείας πιστοποιήθηκε κατά το Διεθνές Πρότυπο ISO 2001 από τον οργανισμό αξιολόγησης ABS (American Bureau of Shipping), Houston Texas, USA.

Από απόψεως κύκλου εργασιών, τα νέα προϊόντα λογισμικού της Εταιρείας της επέτρεψαν μία ανοδική εξέλιξη των εσόδων από παροχή υπηρεσιών, όπως φαίνεται στο διάγραμμα της περιόδου 1997-2004 που ακολουθεί

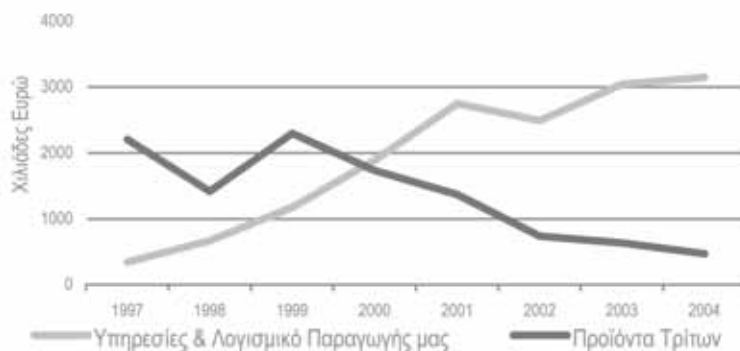


Από απόψεως στρατηγικής, η δημιουργία του νέου συστήματος διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων επέτρεψε στην Εταιρεία να προωθήσει περαιτέρω τη στρατηγική διαφοροποίησης του μείγματος των δραστηριοτήτων της, επιδιώκοντας την αύξηση των εσόδων της από παροχή υπηρεσιών με παράλληλη μείωση της δραστηριότητας εμπορίας προϊόντων τρίτων.

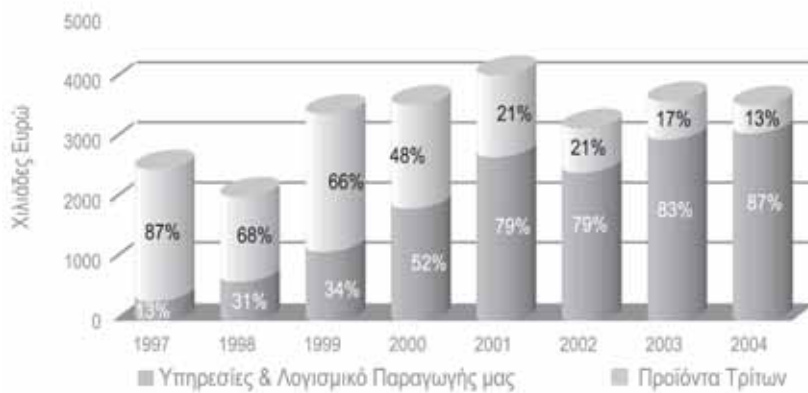
Η εξέλιξη και η απόδοση της στρατηγικής αυτής, δηλαδή της στρατηγικής διαφοροποίησης του μείγματος των δραστηριοτήτων της Logistmos, φαίνεται στα διαγράμματα που ακολουθούν και στα οποία απεικονίζονται οι καμπύλες εξέλιξης των δύο δραστηριοτήτων μέχρι το έτος 2004, έτος κατά το οποίο η επένδυση έφθασε στο μέγιστο της αποδόσεώς της.



ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ 1997-2004



ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΕ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΜΑΣ & ΤΡΙΤΩΝ



Αυτή η αλλαγή στρατηγικής εξασφάλισε υψηλότερο μεκτό περιθώριο κέρδους και επομένως μεγαλύτερο μεκτό αποτέλεσμα όπως φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Τα ανωτέρω θετικά αποτελέσματα προσήλκυσαν το ενδιαφέρον των επενδυτών, με αποτέλεσμα το φθινόπωρο του έτους 1999, με την είσοδο νέων μετόχων, να αυξηθούν τα κεφάλαια της Εταιρείας κατά 200% και να ληφθεί η απόφαση για την εισαγωγή των μετοχών της Εταιρείας στο Χρηματιστήριο Αθηνών, η οποία και έγινε την άνοιξη του έτους 2003.

Τα κεφάλαια που αντλήθηκαν κατά την εισαγωγή των μετοχών της Εταιρείας στο Χρηματιστήριο Αθηνών διατέθηκαν για την υλοποίηση νέου επενδυτικού σχεδίου με προτεραιότητα το συνεχή εκσυγχρονισμό των προϊόντων λογισμικού της Εταιρείας και την ανάπτυξη νέων, ώστε η Εταιρεία να ευρίσκεται συνεχώς στην αιχμή της τεχνολογίας.

(8) ΕΠΙΛΟΓΟΣ

(8.1) Μεταφορά εμπειρίας από τη διαδικασία ανάπτυξης και υιοθέτησης καινοτομίας

Όπως αναφέρθηκε σε άλλα σημεία της παρούσας μελέτης, η περίπτωση ανάπτυξης καινοτομίας η οποία περιγράφεται στη μελέτη αυτή δεν είναι η μόνη περίπτωση που η εταιρεία Logismos ανέπτυξε καινοτομία στην 35ετή διαδρομή της. Είναι όμως σχετικά πρόσφατη και απεδείχθη τόσο αποδοτική, ώστε επηρέασε δραστικά την περαιτέρω αναπτυξιακή πορεία της εταιρείας. Για το λόγο αυτόν κρίθηκε σκόπιμο να αποτελέσει αντικείμενο της παρούσας μελέτης.

Για τη Logismos, η ανάπτυξη καινοτομίας ήταν και εξακολουθεί να είναι ο μοναδικός τρόπος να αντιμετώπισει μία πραγματική ανάγκη της αγοράς, να διευρύνει με το νέο προϊόν το μερίδιο αγοράς και έτσι να αντιστρέψει την, κατά το μάλλον δυσμενή την εποχή εκείνη, επιχειρηματική και οικονομική της πορεία.

Η τεχνολογική και οικονομική βάση που δημιούργησε κατ' αυτόν τον τρόπο η εταιρεία της επέτρεψε να συνεχίσει την αναπτυξιακή της πορεία, υλοποιώντας ένα ακόμη επενδυτικό σχέδιο για την περίοδο 2003-2004.



(8.2) Η ιστορία ... επαναλαμβάνεται

Ήδη βρίσκεται σε φάση υλοποίησης και ένα νέο επενδυτικό σχέδιο ύψους 4.000.000 Ευρώ για την περίοδο 2006-2008, το οποίο προβλέπει την ανάπτυξη και διάθεση στην ελληνική και διεθνή αγορά νέας σειράς εφαρμογών επιχειρηματικού λογισμικού με την εμπορική επωνυμία **NEMO^{SCM}** (Supply Chain Management SCM) για την υποστήριξη της εφοδιαστικής αλυσίδας των επιχειρήσεων.

Το **NEMO^{SCM}** αποτελεί ένα καινοτόμο προϊόν επιχειρηματικού λογισμικού το οποίο αξιοποιώντας τεχνολογία αιχμής είναι σε θέση να υποστηρίξει τις απαιτήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων σε επιχειρηματικό λογισμικό που απαιτούν, πέρα από την υποστήριξη και αυτοματοποίηση εμπορικών και οικονομικών διαδικασιών, την υποστήριξη επιχειρηματικών διαδικασιών (business processes) και επιχειρηματικών ροών (workflow) και την ευελιξία προσαρμογής στον ιδιαίτερο τρόπο λειτουργίας τους.

Το νέο προϊόν επιχειρηματικού λογισμικού της Logismos έχει σαν στόχο την καλύτερη υποστήριξη και διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply Chain Management), με ολοκληρωμένο και ενιαίο τρόπο, ώστε να βελτιωθεί η ικανοποίηση του τελικού πελάτη (μειώνοντας τους χρόνους παράδοσης μέσω καλύτερου προγραμματισμού της αναμενόμενης ζήτησης και ελαχιστοποιώντας τα σφάλματα κατά την εκτέλεση των παραγγελιών) και να μειωθεί το κόστος (μειώνοντας τα αποθέματα και ελέγχοντας καλύτερα τις διαδικασίες προμηθειών και της παραγωγικής διαδικασίας).

Παράλληλα, μέσω της αξιοποίησης τεχνολογιών αιχμής (Internet, VPN, XML) από το σύνολο των λειτουργικών μονάδων μιας επιχείρησης υποστηρίζεται η αναγκαία εξωστρέφεια της σύγχρονης επιχείρησης, δημιουργώντας ένα περιβάλλον συνεργασίας που υποστηρίζει επιχειρηματικές διαδικασίες στη σύγχρονη διευρυμένη επιχείρηση που περιλαμβάνει πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες. Τέλος, η αξιοποίηση καινοτόμων εργαλείων επιχειρηματικής ευφυΐας (business intelligence), επιτρέπει στα στελέχη της επιχείρησης να παρακολουθούν και να βελτιώνουν συνέχεια την απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας, έχοντας συνεχή ανάλυση των δεδομένων και παρακολουθώντας σημαντικούς δείκτες απόδοσης (key performance indicators).

(8.3) Ωφέλη για τις επιχειρήσεις και την οικονομία της περιοχής

Συνοψίζοντας, για την επιχείρηση-χρήστη των εφαρμογών επιχειρηματικού λογισμικού της Logismos, το όφελος είναι η βέλτιστη αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής για την αυτοματοποίηση και υποστήριξη των επιχειρησιακών του αναγκών. Η επιχείρηση δεν απαιτείται πλέον να έχει ειδικό Τμήμα Μηχανογράφησης ούτε ειδικούς στην πληροφορική, διότι το σύστημα χειρίζονται πλέον οι χρήστες, καθώς ακόμη και ο υπεύθυνος διαχείρισης του συστήματος δεν απαιτείται να είναι ειδικός της πληροφορικής, αλλά καλός γνώστης των επιχειρηματικών διαδικασιών και λειτουργιών της επιχείρησης.

Τελικό όφελος της επιχείρησης από τη χρήση των εφαρμογών επιχειρηματικού λογισμικού **Momentum^{ERP}** και **NEMO^{SCM}** είναι η συμβολή στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της μέσω :

- Ενοποίησης (integration) των λειτουργιών και διαδικασιών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας (πωλήσεις, πιστωτικός έλεγχος, παραγωγή, αποθήκη, διανομή, κλπ).
- Απλοποίησης των επιχειρησιακών διαδικασιών.
- Ανάπτυξης μιας ενιαίας βάσης δεδομένων η οποία στοχεύει στην εποικοδομητική διάχυση πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και συμβάλλει στην αποφυγή συγκέντρωσης των ίδιων πληροφοριών από διαφορετικά τμήματα.
- Αποτελεσματικής διαχείρισης των πληροφοριών της επιχείρησης.
- Βελτίωση στη διαδικασία λήψης επιχειρηματικών και διοικητικών αποφάσεων.
- Βελτίωση του εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης.

Σήμερα η Logismos είναι η μόνη μεγάλη εταιρεία ανάπτυξης επιχειρηματικού λογισμικού με το σύνολο της παραγωγικής βάσης και του συμβουλευτικού δυναμικού υποστήριξης στη Θεσσαλονίκη. Τα προϊόντα της κερδίζουν τα ξένα και Ελληνικά ERP και διατηρεί την πρώτη θέση μεταξύ των εταιρειών πληροφορικής στη Βόρειο Ελλάδα.

6.4 PELOPAC ABEE : Πώς εξάγεται η ελιά στην Αμερική ⁶⁵

(1) ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η Pelopac ABEE, έχει έδρα στη ΒΙΠΕΘ, ασχολείται δε με την παραγωγή και εμπορία αγροτικών προϊόντων και τροφίμων. Συγκεκριμένα, διάφορα είδη ελιών, πιπεριών, σαλάτες, σάλτσες, spreads και sweet toppers. Η συσκευασία των προϊόντων γίνεται σε βάζα, πλαστικά δισκάκια και σακούλες. Ο μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων είναι οι ελιές, που αποτελούν το 75% των πωλήσεων και ειδικά οι ελιές Καλαμών. Ένα σημαντικό ποσοστό των ελιών (60-70%) κατέχουν οι εκπυρηνωμένες ελιές. Η Pelopac επιπλέον εμπορεύεται και προϊόντα, όπως ψητές πιπεριές, ντολμαδάκια, τυριά κ.α. Σημαντικό αντικείμενο για την Pelopac είναι η αποκλειστική παραγωγή της σειράς προϊόντων Peloronnese® που θεωρείται leader της κατηγορίας αυτών των προϊόντων στις ΗΠΑ.

Το 1983, ο Σωτήρης Κιτριλάκης, χημικός μηχανικός του MIT, είχε πρώτος τη σκέψη να εισάγει υψηλής ποιότητας Ελληνικά τρόφιμα στις ΗΠΑ και να απευθυνθεί στην αγορά του specialty food, αντί της αγοράς των ομογενών, ξεκινώντας από την παραδοσιακά πρωτοποριακή περιοχή του San Francisco. Έτσι ξεκίνησε το brand Peloronnese®. Εκείνη την εποχή άρχισε να εκδηλώνεται το trend για τρόφιμα από όλο τον κόσμο, το “ethnic food” και ειδικά για τη Μεσογειακή Διατροφή, μετά τη δημοσιοποίηση μελετών για τα οφέλη της στην υγεία και τη μακροζωία. Η ανάπτυξη της Peloronnese® ήταν ραγδαία, οι τοποθετήσεις και η διανομή τους εξαπλώθηκε σε κάθε περιοχή των ΗΠΑ. Το 1990 βραβεύτηκε ως “Outstanding Product Line” από το NASFT (National Association of Specialty Food Trade). Το 1995 η εμπορική δραστηριότητα Peloronnese® εξαγοράστηκε από την Hormel Foods Corp, μία σημαντική βιομηχανία τροφίμων των ΗΠΑ, με κύκλο εργασιών 5 δις \$, με αποτέλεσμα την ακόμα μεγαλύτερη διείσδυση στις κύριες αγορές και στους ενημερωμένους καταναλωτές των ΗΠΑ.

Σημαντικοί σταθμοί στην ιστορία της Pelopac:

- Ιδρύθηκε το 1993 στην Λάρισα, με σκοπό την παραγωγή και τυποποίηση των προϊόντων Peloronnese® στις προδιαγραφές που απαιτούσε η αγορά των ΗΠΑ. Μέχρι τότε αυτό γινόταν από ανεξάρτητους προμηθευτές και παρουσίαζε διάφορα προβλήματα. Η αρχική εγκατάσταση είχε εξοπλισμό για τυποποίηση σε σακούλες vacuum - που αποτελούσαν μέχρι τότε τον κύριο όγκο των πωλήσεων, παστεριωτή και εκπυρηνωτικά.
- Το 1995 εγκαταστάθηκε η πρώτη γραμμή για τυποποίηση σε πλαστικά δισκάκια, με μέτρια αποτελέσματα.
- Το 1996 μεταφέρθηκε σε νέες, μεγαλύτερες εγκαταστάσεις στο Καλοχώρι Θεσσαλονίκης. Στη νέα μονάδα εγκαταστάθηκε πλήρης γραμμή τυποποίησης σε βάζα και αυτόματη γραμμή για πλαστικά δισκάκια.
- Τα επόμενα χρόνια έγινε ανάπτυξη της διοικητικής υποδομής. Το 1999 το σύστημα διασφάλισης ποιότητας πιστοποιήθηκε κατά ISO 9001:1994. Το 2000 εγκαταστάθηκε σύστημα ERP Momentum.
- Το 2001 έγινε η αρχή εξαγωγών στη Μεγ.Βρετανία, ειδικά η έναρξη παραγωγής ελιών σε βάζα “own label” για την αλυσίδα J.Sainsbury plc καθώς και η πιστοποίηση κατά EFSIS.
- Το 2003 ξεκίνησε η παραγωγή ελιών σε σακούλες με πρωτοποριακή συσκευασία MAP (modified atmosphere pack)
- Το 2004 ξεκίνησαν οι εξαγωγές προϊόντων στην αγορά της Αυστραλίας με την επωνυμία Pelagos® καθώς και η πιστοποίηση κατά ISO 9001:2000. Τα προϊόντα Odysea Kalamata Olive Meze και Odysea Pepper & Feta Spread κερδίζουν Golden Awards στα Great Taste Awards στη Μεγ.Βρετανία.
- Στο τέλος του 2005 η Pelopac μεταφέρθηκε σε νέες εγκαταστάσεις στη ΒΙΠΕΘ.



Πέρα από τη δραστηριότητα προμήθειας των προϊόντων Peloronnese®, τα οποία εξακολουθεί να προμηθεύει με αποκλειστικότητα, η Pelorac ανέπτυξε επιπλέον συνεργασίες στις απαιτητικές αγορές των ΗΠΑ, της Μεγ. Βρετανίας, της Αυστραλίας καθώς και σε Ευρωπαϊκές χώρες (Δανία, Ιρλανδία, Ελβετία) κ.α.

Η εταιρεία εφαρμόζει σύστημα διασφάλισης ποιότητας πιστοποιημένο κατά ISO 9001:2000. Για το επίπεδο υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων έχει πιστοποιηθεί υπό το πρότυπο “EFSIS Standard for Companies Supplying Food Products, including BRC – Food at Higher Level”.

Ο κύκλος εργασιών το 2005 ήταν 3,8 εκ. € και το προσωπικό 40 άτομα. Η έμφαση των πωλήσεων είναι στις εξαγωγές, οι οποίες αποτελούν πάνω από το 95% των πωλήσεων, ειδικά προς τις ΗΠΑ.

(2) ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ – ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ – ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ – ΑΠΕΙΛΩΝ

Δυνατότητες

- Μακροχρόνιες στρατηγικές συνεργασίες με τους πελάτες που στηρίζονται στη συνέπεια και την αμοιβαία προσφορά
- Η φήμη της εταιρίας για υψηλή ποιότητα προϊόντων που ενισχύεται από το κύρος των πελατών και τα βραβεία προϊόντων
- Ιδιαίτερες και καινοτόμες συσκευασίες (πλαστικά δισκάκια, σακούλες σε modified atmosphere κ.ά.)
- Εγγύηση των προϊόντων που εξασφαλίζεται με τη διασφάλιση ποιότητας
- Μεγάλο δίκτυο στενά συνεργαζόμενων προμηθευτών ιδιαίτερων και υψηλής ποιότητας α' υλών
- Ανάπτυξη πρωτοποριακών και ιδιαίτερων προϊόντων
- Ευέλικτη παραγωγή, γιατί δε γίνεται πρωτογενής επεξεργασία
- Πιστοποίηση κατά ISO 9001:2000 και BRC - Food
- Ελάχιστα αποθέματα ετοίμων

Αδυναμίες

- Υψηλό κόστος στο τελικό προϊόν, ειδικά στις απλές ελιές, σε σχέση με τις εταιρίες που κάνουν πρωτογενή επεξεργασία
- Υψηλά αποθέματα α' υλών και υλικών συσκευασίας
- Μεγάλη εξάρτηση από τους πελάτες, με την επωνυμία των οποίων παράγονται πολλά προϊόντα
- Έλλειψη τμήματος marketing και πωλήσεων

Ευκαιρίες

- Η αύξηση της ζήτησης προϊόντων ethnic foods στις προηγμένες αγορές (ΗΠΑ, Ευρώπη, Άπω Ανατολή)
- Το αυξημένο ενδιαφέρον για φυσικά προϊόντα
- Τα Ελληνικά τρόφιμα που γίνονται συνεχώς πιο γνωστά μέσω του τύπου, νέων εστιατορίων υψηλού επιπέδου και τη γενικότερη φήμη της Ελλάδας
- Η ανάπτυξη στις μεγάλες αγορές των πωλήσεων στην περίμετρο των super markets (deli section) αντί των παραδοσιακών διαδρόμων (grocery section) στις υπάρχουσες αγορές
- Ανερχόμενο ενδιαφέρον για τα προϊόντα από ανεπτυγμένες αγορές (Σκανδιναβία, Ιαπωνία), αλλά και νέες αγορές (Κίνα, Αν.Ευρώπη, Ρωσία, Ινδία)

Απειλές

- Η αύξηση του ανταγωνισμού τιμών από την Ελλάδα και άλλες χώρες, ειδικά στα απλά προϊόντα ελιάς και στις απλές συσκευασίες (βάζα, σακούλες vacuum)
- Η τυποποίηση και παραγωγή προϊόντων επιτόπου στις αγορές στόχους, για μείωση του χρόνου απόκρισης
- Μία δραματικά αρνητική μεταβολή της συναλλαγματικής ισοτιμίας, ειδικά \$/€
- Μία πιθανή καταστροφική σοδειάς στην κύρια α' ύλη, τις ελιές και ειδικά τύπου Καλαμών

(3) ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η εξάπλωση των τυποποιημένων Ελληνικών τροφίμων στις αγορές ανά τον κόσμο, από το 1983 που ξεκίνησε το brand Peloronnese® είναι σημαντική. Κάποια προϊόντα, όπως οι ελιές Καλαμών, η φέτα, τα ντολμαδάκια, οι πιπεριές «Φλωρίνης», έχουν μεγάλη ζήτηση και βρίσκονται στα ράφια των περισσότερων λιανεμπόρων. Το αποτέλεσμα είναι αυξημένος ανταγωνισμός, είσοδος προμηθευτών από άλλες χώρες και πίεση τιμών. Με την εξάπλωση της φήμης της Ελληνικής κουζίνας που έχει προέλθει κυρίως από τον τύπο, την ανάπτυξη ποιοτικών Ελληνικών εστιατορίων στις μεγαλύτερες πόλεις και τη γενικότερη βελτίωση της εικόνας της Ελλάδας, αρχίζει να υπάρχει ζήτηση για πιο ιδιαίτερα Ελληνικά προϊόντα, όπως σαλάτες, spreads κ.α.

Με αυτά τα δεδομένα στο ευρύτερο περιβάλλον, η στρατηγική της εταιρείας είναι:

- Η πελατοκεντρική έμφαση, με στρατηγικές συνεργασίες με κορυφαίους εισαγωγείς, διανομείς και retailers σε κάθε αγορά, οι οποίοι προσφέρουν τη γνώση τους της αγοράς για τον καλύτερο συνδυασμό με την εξειδικευμένη γνώση των προϊόντων από την Pelorac
- Η ανάπτυξη νέων και καινοτόμων προϊόντων, με υψηλές προδιαγραφές, προστιθέμενη αξία και διαφοροποίηση
- Η παραγωγή φυσικών προϊόντων, χωρίς συντηρητικά, με ιδιαίτερες πρώτες ύλες από την Ελλάδα και άλλες Μεσογειακές χώρες (πχ Ελιές Καλαμών, ξύδι από κρασί, πετιμέζι αντί ζάχαρης, φυσικά μπαχαρικά)
- Η διασφάλιση ποιότητας, μέσω των αυστηρών διαδικασιών και του υψηλού επιπέδου του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα
- Η επικέντρωση στη δευτερογενή παραγωγή και η στενή συνεργασία με προμηθευτές των πρωτογενώς επεξεργασμένων α' υλών
- Η παραγωγή κατόπιν παραγγελίας

Σε ένα περιβάλλον όπου στα βασικά προϊόντα της εταιρείας έχει αρχίσει να υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός και πίεση τιμών, ενώ αρχίζει να αναπτύσσεται ζήτηση για ιδιαίτερα προϊόντα, η καινοτομία είναι καθοριστικός παράγοντας.

Στόχος της Pelorac είναι πάνω από το 25% των ετήσιων πωλήσεων να προέρχεται από νέα προϊόντα, τα οποία δεν έχουν συμπληρώσει 3 χρόνια από την εισαγωγή τους στην αγορά.



(4) Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η Καινοτομία είναι μία συνεχής διαδικασία για την Pelopac. Η μεθοδολογία – διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής:

Πηγές

- Η παρακολούθηση των εξελίξεων (market monitoring) στις κύριες αγορές πωλήσεων των προϊόντων
- Η διερεύνηση για δυνατότητες ανάπτυξης και προμήθειας νέων και ιδιαίτερων α' υλών
- Η παρακολούθηση της εξέλιξης της τεχνολογίας σε υλικά συσκευασίας και μεθόδους παραγωγής
- Ιδέες από τους στρατηγικούς συνεργάτες
- Brainstorming του προσωπικού για νέα προϊόντα και τρόπους παραγωγής

Ανάπτυξη

- Δοκιμή νέων υλικών και μεθόδων σε συνεργασία με τους προμηθευτές
- Δημιουργία Νέων Συνταγών και Μεθόδων Παραγωγής από το Τμήμα Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων
- Επίλυση Τεχνικών Θεμάτων
- Feasibility study δυνατότητας παραγωγής, προμήθειας των υλικών και ασφάλειας του προϊόντος
- Παρουσίαση στους συνεργαζόμενους πελάτες για feedback για το εμπορικό ενδιαφέρον των νέων προϊόντων

Διερεύνηση Δυνατοτήτων

Η διερεύνηση των δυνατοτήτων για κάθε επιμέρους αγορά γίνεται σε συνεργασία με τους συνεργαζόμενους πελάτες. Το βάθος της διερεύνησης εξαρτάται από το βαθμό διαφοροποίησης των Νέων Προϊόντων και την επένδυση που απαιτείται για την παραγωγή, διακίνηση και προώθηση τους.

Ως αποτέλεσμα της διερεύνησης προκύπτουν οι αρχικές προβλέψεις πωλήσεων.

Η διερεύνηση μπορεί να συμπεριλάβει:

- Αξιολόγηση των προοπτικών των νέων προϊόντων από τα τμήματα marketing και πωλήσεων
- Παρουσιάσεις σε σημαντικούς διανομείς ή πελάτες (πχ αλυσίδες λιανικού εμπορίου) και συγκέντρωση feedback.
- Έρευνα αγοράς ανταγωνιστικών προϊόντων
- Focus groups καταναλωτών

Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση πριν την τελική απόφαση για την παραγωγή των νέων προϊόντων περιλαμβάνει:

- Τις προβλέψεις πωλήσεων από τους πελάτες που έχουν εκφράσει πρόθεση να υιοθετήσουν το νέο προϊόν
- Το κόστος αγοράς εξοπλισμού, α' υλών και διατήρησης αποθεμάτων που απαιτείται
- Το ρίσκο σε περίπτωση που οι προβλέψεις δεν επιβεβαιωθούν
- Οι γενικότερες επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα και τη φήμη της εταιρείας

- Ως ενδιάμεσο στάδιο μεταξύ της αρχικής εισαγωγής και της προώθησης του προϊόντος σε μία αγορά, μπορεί να είναι η πιλοτική πώληση σε μία περιοχή

(5) Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΧΘΗΚΕ

Παραδοσιακά οι εξαγωγές των ελιών και άλλων προϊόντων που απευθυνόταν κύρια σε ομογενείς ήταν σε πλαστικά βαρέλια και σε μεταλλικά δοχεία. Στις συσκευασίες αυτές οι ελιές για να διατηρηθούν βρίσκονται σε υψηλή άλμη (9-10%), ενώ συχνά παρουσιάζεται μούχλα στην επιφάνεια της άλμης. Για τους λαούς που δεν έχουν την εξοικείωση, οι ελιές στις συσκευασίες αυτές είναι πολύ αλμυρές και η μούχλα στην επιφάνεια της άλμης θεωρείται πρόβλημα. Στην σειρά Peloponnese® από την αρχή υπήρχαν δύο είδη συσκευασίας: τα βάζα και οι πλαστικές σακούλες vacuum. Τα προϊόντα στις συσκευασίες αυτές παστεριώνονται, οπότε η μούχλα αποφεύγεται και οι ελιές μπορούν να διατηρηθούν σε χαμηλότερο επίπεδο αλατότητας (5-6%), που ικανοποιεί το μέσο καταναλωτή.

Στα μέσα της δεκαετίας του 90, άρχισε να παρουσιάζεται το φαινόμενο της ανάπτυξης της περιφέρειας των super-markets (deli section), εκεί όπου βρίσκονται τα τυριά, τα αλλαντικά και αργότερα και τα έτοιμα φαγητά, εις βάρος της παραδοσιακής πτέρυγας των καταστημάτων με τους διαδρόμους με τα ράφια (grocery section). Στην περιοχή αυτή δεν υπήρχε ο ανταγωνισμός στις ελιές που είχε αναπτυχθεί στα ράφια. Επιπλέον, παρατηρήθηκε πολύ πιο έντονο το impulsive buying, που άνοιγε το δρόμο σε μία τελείως καινούργια κατηγορία καταναλωτή.

Το ζητούμενο ήταν να βρεθεί ένας τρόπος να τοποθετηθούν ελιές και παρεμφερή προϊόντα στην περιοχή αυτή. Αυτό απαιτούσε:

- Συσκευασία που να ταιριάζει στο deli, όπου δεν επιθυμούν ιδιαίτερα τα βάζα
- Έντονο σχεδιασμό για να προσελκύει τον καταναλωτή
- Δίκτυο πωλήσεων που να έχει πρόσβαση στους αγοραστές του τμήματος αυτού

Το 1995 είχε γίνει η εξαγορά του brand Peloponnese® από την Hormel Foods Corp. Η Hormel πουλούσε προϊόντα ακριβώς σ' αυτό το τμήμα των super-markets, οπότε από πλευράς δικτύου υπήρχε η δυνατότητα τοποθέτησης. Η πρόκληση για την Pelopac ήταν να αναπτύξει ένα προϊόν σε μικρή συσκευασία (consumer pack) με τις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις για το χώρο του deli.

Μετά από έρευνα και σκέψη, η ιδέα που προκρίθηκε ήταν η συσκευασία των προϊόντων σε πλαστικά δισκάκια. Τα πλαστικά δισκάκια είναι μία διαδεδομένη μορφή συσκευασίας στο deli section, αλλά συνήθως δε διαθέτουν τις ιδιότητες των βάζων. Ο συνδυασμός του υλικού του περιέκτη και του τρόπου διακίνησης και διανομής θα έπρεπε να είναι τέτοιος που να επιτρέπει τη συσκευασία των ελιών σε χαμηλή αλατότητα.

Οι λύσεις ήταν δύο:

- A) Το προϊόν να μεταφερθεί και να διατηρηθεί σε ψύξη
- B) Το υλικό του περιέκτη να επιτρέπει την παστερίωση και τη διατήρηση του προϊόντος χωρίς ψύξη και χωρίς τη χρήση τεχνητών συντηρητικών.

Η μεταφορά και διακίνηση του προϊόντος υπό ψύξη, παρουσίαζε πολύ μεγάλο κόστος. Έτσι η λύση του παστεριωμένου προϊόντος ήταν μονόδρομος.

Η Pelopac αρχικά συνεργάστηκε το 1995 με μία Ιταλική εταιρεία για την προμήθεια των υλικών και της κατάλληλης μηχανής για τη συσκευασία. Στη δοκιμαστική παραγωγή που έγινε για τον καθορι-



σμό της διάρκειας ζωής του προϊόντος αποδείχθηκε ότι το υλικό, πολυπροπυλένιο (PP) δεν είχε τις απαιτούμενες ιδιότητες, γιατί ήταν σχετικά διαπερατό στο οξυγόνο, με αποτέλεσμα μετά από κάποιο διάστημα να αναπτύσσεται μούχλα στο προϊόν.

Η λύση με περιέκτες από αλουμίνιο ή άλλο μεταλλικό υλικό, που χρησιμοποιείται σε αρκετές εφαρμογές, δεν ήταν επιθυμητή: το προϊόν ήταν καινούργιο στην αγορά αυτή και ειδικά για τον καινούργιο Αμερικανό καταναλωτή ο περιέκτης θα έπρεπε να είναι διαφανής, ώστε να μπορεί να διακρίνει το περιεχόμενο και να μην τον αποτρέπει το άγνωστο.

Σε συνεργασία με το τμήμα R&D της Hormel, έγινε μία εντατική διερεύνηση. Η λύση δόθηκε με έναν περιέκτη από σύνθετο υλικό τριών στρωμάτων, με φράγμα οξυγόνου EVOH, που αρχικά προερχόταν από την εταιρία Rexam των ΗΠΑ. Το δισκάκι αυτό ήταν διαφανές, μπορούσε να παστεριωθεί και έδινε στα προϊόντα διάρκεια ζωής 18 μηνών. Η συσκευασία αυτή ήταν η πρώτη που παρουσιάστηκε στην αγορά των ΗΠΑ για τέτοια προϊόντα και έδινε το πλεονέκτημα για τους διανομείς και τα καταστήματα της τόσο μεγάλης διάρκειας ζωής εκτός ψυγείου.

Το σχέδιο που επιλέχτηκε ήταν ένα δισκάκι ορθογώνιο, με μεγάλη μετωπική επιφάνεια. Το δισκάκι στην παραγωγή κλείνει με film από αντίστοιχο υλικό με EVOH. Για μεγαλύτερη ασφάλεια τοποθετήθηκε απλό καπάκι πάνω από το film. Για τα δισκάκια αυτά σχεδιάστηκαν ετικέτες στο έντονο μπλε, που είναι το βασικό χρώμα του brand, με τυπωμένες φωτογραφίες σε έντονα χρώματα που έκαναν αντίθεση, καθώς ο πρώτος στόχος ήταν οι impulsive buyers στο deli section.

Στα προϊόντα οι αρχικές επιλογές ήταν συντηρητικές, τα βασικά προϊόντα που είχαν τις μεγαλύτερες πωλήσεις στις άλλες συσκευασίες Peloronnese®: Ελιές Καλαμών, Εκपुरηνωμένες Ελιές Καλαμών, Πράσινες Ελιές, Country Olive Mix (Ανάμεικτες Ελιές), Pepper Strips (Πιπεριές Φλωρίνης σε φέτες).

Για την παραγωγή των προϊόντων και προκειμένου να υπάρχει ανταγωνιστικό κόστος παραγωγής επιλέχθηκε αυτόματη μηχανή συσκευασίας, που τοποθετήθηκε στο νέο εργοστάσιο της εταιρίας στο Καλοχώρι το 1996.

Η επιτυχία της σειράς αυτής των προϊόντων ήταν πολύ σημαντική. Τα δισκάκια τοποθετήθηκαν στις σημαντικότερες αλυσίδες super market στις ΗΠΑ. Μέσα σε 2 χρόνια η παραγωγή από τα δισκάκια έφτασε το 40% της συνολικής παραγωγής και υπερκάλυψε τις αντίστοιχα παραγόμενες ποσότητες στις πιο παραδοσιακές συσκευασίες των βάζων. Επιπλέον, οι έντονες ετικέτες και η πληθώρα των τοποθετήσεων σε πολύ προβεβλημένη θέση βοήθησε ιδιαίτερα στην αναγνωρισιμότητα του brand Peloronnese® και στην καταξίωση του ως το leading brand Ελληνικών προϊόντων στα είδη αυτά στην αγορά των ΗΠΑ.

(6) Η ΣΥΝΕΧΕΙΑ ΤΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ

Στα επόμενα χρόνια, μία σειρά από ιδιαίτερα αντίξοες συνθήκες έπληξε την ανταγωνιστικότητα των Ελληνικών εξαγωγών ελιάς, ειδικά της ποικιλίας Καλαμών, στις κύριες αγορές της Pelorac:

- Δύο καταστροφικές σοδειές στις ελιές Καλαμών το 2001 και 2003, με αυξήσεις τιμών 100% και 150% από τα προηγούμενα επίπεδα
- Κατακόρυφη αύξηση της ισοτιμίας του Ευρώ με όλα τα νομίσματα, ειδικά το Δολάριο ΗΠΑ

Στο περιβάλλον αυτό τα επώνυμα (branded) και διαφοροποιημένα προϊόντα (δισκάκια, βάζα με εκπυρηνωμένες ελιές, σακούλες MAP) διατήρησαν τους όγκους τους, ενώ στα μη επώνυμα και κοινά (σακούλες vacuum) η πτώση των πωλήσεων ήταν δραματική.

Η επιτυχία της σειράς στην αγορά των ΗΠΑ, επαναλήφθηκε στην αγορά της Αυστραλίας. Η σειρά προϊόντων σε δισκάκια, με την επωνυμία Pelagos®, τοποθετήθηκε αρχικά στην αλυσίδα Coles και στη συνέχεια στο σύνολο των μεγάλων αλυσίδων της χώρας. Στη σειρά προϊόντων προστέθηκαν περισσότερα και πιο ιδιαίτερα προϊόντα: Olive Antipasto, Greek Bruschetta, Babaganoush, Kalamata Olive Spread, Pepper & Almond Spread, Hummus.

Η συσκευασία αυτή χρησιμοποιήθηκε για μία νέα σειρά προϊόντων που ανέπτυξε η Pelopac για τον πελάτη της στις ΗΠΑ Mt.Vikos, Inc. Η Mt.Vikos εισάγει και διανέμει στις ΗΠΑ Ελληνικά τυριά. Ένα νέο trend που παρατηρήθηκε είναι ο συνδυασμός τυριών με γλυκά. Τα προϊόντα που αναπτύχθηκαν βασίζονται στα σύκα, βερίκοκα και ροδάκινα. Συσκευασμένα σε δισκάκια πουλιούνται από τις πρωτοποριακές αλυσίδες όπως η Wholefoods στο deli section, δίπλα στα τυριά, με μεγάλη επιτυχία.

Τα δισκάκια Peloponnese® δημιούργησαν ένα καινούργιο πρότυπο στην κατηγορία αυτή και ο ανταγωνισμός δεν άργησε να εμφανιστεί. Για το λόγο αυτό αναπτύχθηκε και ετοιμάστηκε το 2005, ένα νέο σχέδιο από δισκάκια με επιπλέον πλεονεκτήματα:

- Στρογγυλό σχήμα, αντί για ορθογώνιο, για νέα διαφοροποίηση
- Καπάκι από μαλακό πολυαιθυλένιο (PE) το οποίο κλείνει υδατοστεγώς τον περιέκτη αφού ανοιχτεί το film (το παλιό καπάκι επέτρεπε να στάζει η άλμη των ελιών και πιπεριών)
- Εξωτερική συσκευασία από χαρτονένιο μανίκι, με έντονα γραφιστικά, που επιτρέπει την τοποθέτηση:
 - Οριζόντια, όπως το παλιό σχέδιο, σε ράφια και ψυγεία
 - Όρθια, με στήριγμα στο πλάι για τοποθέτηση σε πάγκους, ράφια κλπ
 - Σε βέργες, χάρη σε ειδικό κρεμαστήρι (πχ για τοποθέτηση στο produce section μαζί με τις σαλάτες)

Προκειμένου να καλυφθεί το ενδιαφέρον για πιο ιδιαίτερα προϊόντα, αυτή τη στιγμή είναι υπό ανάπτυξη μία σειρά από spreads, για να συμπληρώσουν τη βασική σειρά προϊόντων με ελιές και πιπεριές. Η πρώτη παρουσίαση έγινε στο NASFT Fancy Food Show του San Francisco τον Ιανουάριο με εξαιρετική αποδοχή. Η μεγάλη προώθηση της σειράς θα γίνει την περίοδο Holidays 2006 (μεταξύ Thanksgiving και Χριστουγέννων) και οι πρώτες ενδείξεις ότι το νέο σχέδιο θα συνεχίσει την επιτυχία των προηγούμενων είναι πολύ ενθαρρυντικές.

(7) ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η περίπτωση μας έδειξε ότι διαθέτοντας τα «κοινά» Ελληνικά αγροτικά προϊόντα σε απαιτητικές αγορές, όπως αυτή των ΗΠΑ μπορείς να πετύχεις κάτι που στην αρχή φαίνεται ως δύσκολο, ή και ακατόρθωτο. Με την υιοθέτηση όμως καινοτομικών μεθόδων και προσεγγίσεων οι «παραδοσιακές ελιές» μας μπορεί να πωλούνται και στις ΗΠΑ με υψηλή τιμή και μεγάλη επιτυχία.



6.5 KLEEMANN AEBE : Αλλαγή στην έννοια του ανελκυστήρα με την προσθήκη υπηρεσιών⁶⁶

(1) ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ, ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η εταιρεία KLEEMANN ιδρύθηκε το 1983 με έδρα τη ΒΙΠΕ Σταυροχωρίου Κιλκίς, με κύρια δραστηριότητα την παραγωγή εξαρτημάτων Υδραυλικών ανελκυστήρων. Παράλληλα το ίδιο έτος υπέγραψε σύμβαση μεταφοράς τεχνογνωσίας της KLEEMANN HUBTECHNIK GmbH Γερμανίας.

Κύριοι μέτοχοι της εταιρείας σήμερα είναι οι οικογένειες των αδελφών Νικολάου και Μενελάου Κουκούντζου σε ποσοστό 67% συνολικά, ενώ το υπόλοιπο 33% ανήκει στο ευρύ επενδυτικό κοινό.

Το 1985 ολοκληρώνονται οι παραγωγικές εγκαταστάσεις της στη ΒΙΠΕ Κιλκίς και το 1986 αρχίζει η παραγωγική δραστηριότητα της εταιρείας. Τα παραγόμενα προϊόντα (Έμβολο Μονάδα ισχύος και πλαίσιο ανάρτησης υδραυλικού ανελκυστήρα) συνθέτουν τον κινητήριο μηχανισμό ανύψωσης του υδραυλικού ανελκυστήρα. Οι πελάτες της εταιρείας είναι τα γραφεία εγκαταστάσεων και συντηρήσεων ανελκυστήρων, τα οποία συνθέτουν τον ανελκυστήρα αγοράζοντας και τα υπόλοιπα εξαρτήματα του (θάλαμος, πίνακας αυτοματισμού κλπ), τοποθετούν και θέτουν σε λειτουργία τον ανελκυστήρα.

Το εστιασμένο στην ποιοτική υπεροχή και γερμανική τεχνολογία προϊόν, παράλληλα με την υψηλού επιπέδου τεχνική υποστήριξη πριν αλλά και μετά την πώληση, σε συνδυασμό με τα πλεονεκτήματα του υδραυλικού ανελκυστήρα έναντι του συμβατικού (απεγκλωβισμός σε περίπτωση διακοπής ηλεκτρικού ρεύματος, αξιοπιστία, λιγότερες φθορές, μικρότερα επίπεδα θορύβου, καλύτερη ποιότητα λειτουργίας κλπ) αλλάζουν τα δεδομένα στην αγορά του ανελκυστήρα. Η συνεχώς αυξανόμενη διείσδυση του υδραυλικού ανελκυστήρα έναντι του συμβατικού συμβαδίζει με - και εξηγεί - την παράλληλη ανάπτυξη της εταιρείας KLEEMANN.

Το 1999 υπήρξε έτος σταθμός για την ανάπτυξη της εταιρείας. Μέσω της εισαγωγής της στο ΧΑΑ υπήρξε η δυνατότητα άντλησης των απαραίτητων κεφαλαίων για την υλοποίηση της στρατηγικής της, της ολοκλήρωσης δηλαδή του προσφερόμενου προϊόντος μέσω μεγάλης αύξησης των παραγωγικών εγκαταστάσεων αλλά και του προσωπικού. Η εταιρεία πρόσθεσε στην γκάμα των προϊόντων της, πέραν των κινητήριων μηχανισμών του υδραυλικού ανελκυστήρα, θαλάμους και συμβατικούς ανελκυστήρες, ηλεκτρονικούς πίνακες ανελκυστήρων αλλά και θύρες ανελκυστήρων μέσω της θυγατρικής της KLEFER με έτος ίδρυσης το 1999. Τα προσφερόμενα προϊόντα καλύπτουν πλέον το σύνολο των απαραίτητων εξαρτημάτων για την κατασκευή ενός ανελκυστήρα. Έτσι η εταιρεία δύναται πλέον να προσφέρει στην αγορά τον πλήρη ανελκυστήρα υπό μορφή πακέτου, με όλα τα εξαρτήματα διαμορφωμένα custom made, βάσει της σχεδιομελέτης που εκπονείται από την εταιρεία και συνοδεύει το προϊόν.

Σήμερα, πέραν των παραπάνω, η εταιρεία διαθέτει στην αγορά ανυψωτικούς μηχανισμούς φορτίων, ανελκυστήρες για μεζονέτες και μικρά κτίρια, ανελκυστήρες χωρίς μηχανοστάσιο, ενώ πρόσφατα έχει εισάγει και τον ανελκυστήρα με αντισεισμικές προδιαγραφές.

Παράλληλα, με άξονα τη διεθνοποίηση, έχει ιδρύσει θυγατρικές εταιρείες εμπορίας στο εξωτερικό, όπως η KLEEMANN ASANSOR (έτος ίδρυσης 2000) στην Κωνσταντινούπολη και η KLEEMANN LIFTOVI στο Βελιγράδι. (έτος ίδρυσης 2005). Το 2004 εγκαινιάσθηκε και το κέντρο διανομών στον Ασπρόπυργο Αττικής το οποίο, πέραν των κατά παραγγελία προϊόντων, διαθέτει και ετοιμοπαράδοτα προϊόντα και είδη εμπορίας.

Η εταιρεία σήμερα απολαμβάνει ηγετική θέση στη διαρκώς αναπτυσσόμενη Ελληνική αγορά των Ανελκυστήρων (73% σε νέες εγκατεστημένες μονάδες και 44% σε αξία), κατατάσσεται δε ως μια από τις μεγαλύτερες του κλάδου στην ευρωπαϊκή και διεθνή αγορά, κατέχοντας περίπου το 4% της παγκόσμιας αγοράς ανελκυστήρα.

Οι πωλήσεις του ομίλου πραγματοποιούνται σε πάνω από 55 χώρες με κύριες αγορές της Αγγλίας, Ιρλανδίας, Γερμανίας, Βέλγιου, Σερβίας, Τουρκίας και Κύπρου.

(2) ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ – ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ – ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ – ΑΠΕΙΛΩΝ

Δυνατότητες

- Μεγάλο μερίδιο εσωτερικής αγοράς
- Αξιοπιστία προϊόντος
- Κύρος της εταιρείας στην εγχώρια αγορά
- Ευελιξία της εταιρείας όσον αφορά την προσαρμογή στις απαιτήσεις της αγοράς
- Γρήγοροι χρόνοι παράδοσης σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- Διαρκής τεχνική υποστήριξη πριν και μετά την πώληση
- Καθετοποιημένη παραγωγή – μεγάλα και σύγχρονα εργοστάσια (64.000τμ)
- Ύπαρξη καινοτόμων προϊόντων (ανελκυστήρες χωρίς μηχανοστάσιο, αντισεισμικός ανελκυστήρας κλπ)
- Δυνατή θέση απέναντι στους προμηθευτές
- Ολοκληρωμένο after sales service (24ωρο τηλεφωνικό service)
- Δυνατότητα για παροχή μεγάλης πίστωσης στους πελάτες
- Διενέργεια εκπαιδευτικών σεμιναρίων τεχνικής υφής (πραγματοποίηση 4 σεμιναρίων ετησίως των 25 ατόμων)
- Πιστοποίηση (Πιστοποιημένα προϊόντα – Πιστοποίηση συστημάτων ποιότητας της εταιρίας)
- Πρώτες ύλες και είδη εμπορίας σε παρακαταθήκη (3 μήνες)

Αδυναμίες

- Μεγάλα υπόλοιπα πελατών
- Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται μακριά από το κέντρο (Αθήνα)
- Δεν έχει συντελεστεί η μηχανογραφική ολοκλήρωση (MRP, ERP)
- Πολυπλοκότητα προϊόντος
- Προβλήματα συντονισμού και επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων λόγω υπερφόρτωσης
- Έλλειψη γνώσεων των νέων στελεχών της διαδικασίας εγκατάστασης του ανελκυστήρα στο φρεάτιο
- Έλλειψη μεγάλης εμπειρίας στα νέα προϊόντα (συμβατικός ανελκυστήρας, πακέτο πλήρους ανελκυστήρα)
- Εγχώριος προσανατολισμός σε μικρό μεν βαθμό της εταιρεία αλλά σε μεγαλύτερο βαθμό για σημαντικό μέρος των στελεχών
- Έλλειψη αρκετά έμπειρων στελεχών
 - Μ.Ο. ηλικίας στελεχών = 42 έτη
 - 39% των στελεχών είναι κάτω από 3 έτη στην εταιρεία
 - Μ.Ο. παραμονής = 5,3 έτη



Ευκαιρίες

- Πακέτο πλήρους ανελκυστήρα
- Ανελκυστήρες χωρίς μηχανοστάσιο
- Ανακαινίσεις παλαιών ανελκυστήρων (περίπου 2.000.000 ανελκυστήρες σε Ελλάδα και Ευρώπη έχουν εγκατασταθεί πριν τα μισά της δεκαετίας του 1980 και χρήζουν ανακαίνισης)
- Ανάπτυξη της αγοράς αυτομάτων θυρών ανελκυστήρων
- Ανάπτυξη της αγοράς των ηλεκτρονικών του ανελκυστήρα
- Οικιακοί ανελκυστήρες (ανελκυστήρες για μεζονέτες και για παλαιά κτίρια)
- Κλείσιμο ανταγωνιστικών εταιρειών κατασκευής εξαρτημάτων υδραυλικών ανελκυστήρων
- Αγορά ανελκυστήρων μεγάλων φορτίων
- Αγορά ανελκυστήρων αυτοκινήτων
- Ανελκυστήρες με αντισεισμικές προδιαγραφές

Απειλές

- Αύξηση του μεριδίου των πολυεθνικών εταιρειών στην ευρωπαϊκή αγορά
- Σταδιακή στροφή της αγοράς σε ανελκυστήρες χωρίς μηχανοστάσιο και σε συμβατικούς ανελκυστήρες έλξης
- Εκτιμώμενη μείωση της οικοδομικής δραστηριότητας λόγω αύξησης των επιτοκίων
- Κύκλος ζωής προϊόντος – μείωση της αγοράς των υδραυλικών ανελκυστήρων
- Συγκέντρωση των συντηρήσεων μέσω εξαγορών και συρρίκνωση της ανεξάρτητης από πολυεθνικές εταιρείες αγοράς

(3) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ, ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ, ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ, ΑΠΕΙΛΩΝ

Η KLEEMANN προωθεί τα προϊόντα της κατά κανόνα σε αυτόνομα γραφεία εγκαταστάσεων και συντηρήσεων ανελκυστήρων, τα οποία έχουν συνήθως περιορισμένες δυνατότητες σε ανθρώπινο δυναμικό και τεχνογνωσία.

Το είδος του προϊόντος, λόγω της πολυπλοκότητας του και της πολύ συχνής ανάγκης για custom made ανελκυστήρες, αναβαθμίζει τη σημασία της ευελιξίας όσον αφορά τη σχεδίαση, την κατασκευή αλλά και το χρόνο παράδοσης. Ειδικότερα, ο χρόνος παράδοσης εξελίσσεται σταδιακά σε ένα από τα πλέον κρίσιμα κριτήρια για την αξιολόγηση του προϊόντος, μια και οι απαιτήσεις στο χώρο των κατασκευών για μικρούς χρόνους κατασκευής εντείνονται συνεχώς.

Αντίστοιχα, λόγω των περιορισμένων δυνατοτήτων των γραφείων εγκαταστάσεων σε τεχνικό επίπεδο, ιδιαίτερα κρίσιμη χαρακτηρίζεται η δραστηριότητα του προσφερόμενου after sales service της εταιρείας.

Τέλος, η υψηλή ποιότητα και αξιοπιστία του προϊόντος που κατασκευάζει η εταιρία σε συνδυασμό με το υψηλό της κύρος στην ελληνική αγορά αναδεικνύεται σε σημαντικό κριτήριο για την επιλογή του.

Παράλληλα, η πιστοποίηση προϊόντων σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα και τις ευρωπαϊκές οδηγίες αναδεικνύεται ως ένα καλό και ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο του marketing της εταιρείας

Αντίθετα η πολυπλοκότητα του προϊόντος σε συνδυασμό με την έλλειψη αρκετών έμπειρων στελεχών αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες στην ταχύτερη ανάπτυξη της εταιρείας. Παράλληλα η

ολοκλήρωση της μηχανογραφικής υποδομής της εταιρείας αναμένεται να εξαλείψει τα παρατηρούμενα προβλήματα συντονισμού και επικοινωνίας.

Σημαντική ευκαιρία για την εταιρεία, αλλά και συνολικά για όλο τον κλάδο του ανελκυστήρα, είναι η δρομολογηθείσα πανευρωπαϊκά διαδικασία εκσυγχρονισμού των ανελκυστήρων που λειτουργούν και η αναβάθμιση του επιπέδου ασφαλείας που παρέχουν. Ειδικότερα για την Ελλάδα προβλέπεται να ανακαινιστούν περί τους 300.000 ανελκυστήρες, μέσα στην επόμενη δεκαετία.

Επιπρόσθετα, ο πλήρης ανελκυστήρας είναι ιδιαίτερα άγνωστος για την ελληνική αγορά σε αντίθεση με τις αγορές του εξωτερικού, όπου είναι ο κανόνας λόγω του πολύ μικρού χρόνου διαχείρισης και εγκατάστασης που απαιτεί. Η ενημέρωση των γραφείων εγκατάστασης για τα συνολικά οφέλη του αναμένεται να ανατρέψει τα δεδομένα της αγοράς στην Ελλάδα και να τα παραλληλίσει με αυτά του εξωτερικού.

Παράλληλα, η ευρωπαϊκή αγορά κινείται με αυξανόμενους ρυθμούς προς τον ανελκυστήρα χωρίς μηχανοστάσιο. Η εν λόγω τάση της αγοράς αποτελεί ταυτόχρονα ευκαιρία αλλά και απειλή για την εταιρεία. Ευκαιρία γιατί η εταιρεία διαθέτει ήδη στην αγορά ανελκυστήρες χωρίς μηχανοστάσιο, αλλά και απειλή καθόσον οι ανελκυστήρες χωρίς μηχανοστάσιο ενδυναμώνουν τις πολυεθνικές εταιρείες του κλάδου, οι οποίες κατά κανόνα δεν ανήκουν στο πελατολόγιο της εταιρείας.

Αντίστοιχα σημαντική ευκαιρία είναι η αξιοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών της αγοράς όπως:

- Η ανάγκη τοποθέτησης ανελκυστήρων σε μεζονέτες αλλά και σε παλαιά κτίρια όπου δεν είχε προβλεφθεί φρεάτιο ανελκυστήρα (προϊόν: maison lift)
- Ο ανελκυστήρας με αντισεισμικές προδιαγραφές, για σεισμογενείς χώρες και περιοχές.

(4) ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η εταιρική στρατηγική επιτυγχάνεται μέσω της υλοποίησης του οράματος της, δηλαδή την κατασκευή και παροχή ολοκληρωμένων συστημάτων ανελκυστήρων και υπηρεσιών στους πελάτες της (εταιρίες εγκατάστασης και συντήρησης ανελκυστήρων) που αναβαθμίζουν την ασφάλεια, άνεση και αισθητική στη μεταφορά ανθρώπων και αγαθών, καθώς και ενισχύουν διαρκώς την ανταγωνιστικότητα των πελατών της στην αγορά.

Το όραμα αυτό, επιτυγχάνεται με την απερίσπαστη προσήλωση σε τρεις θεμελιώδεις αξίες:

- Την παροχή ολοκληρωμένων συστημάτων ανελκυστήρων υψηλής ποιότητας και αξίας
- Την πλήρη, γρήγορη, ευέλικτη και ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση του πελάτη
- Την παροχή άρτιας και διαρκούς τεχνικής υποστήριξης του πελάτη πριν και μετά την πώληση

Η KLEEMANN δίνει ιδιαίτερη έμφαση και στον ανθρώπινο παράγοντα, δείχνει με κάθε τρόπο σεβασμό και προσδίδει αξία στους εργαζομένους της, έτσι ώστε και αυτοί με τη σειρά τους να συμβάλουν με ομαδική εργασία στην υπηρεσία των παραπάνω αρχών της εταιρείας.

Η KLEEMANN προσδίδει επίσης ξεχωριστή σημασία και στις σχέσεις της με τους προμηθευτές, το επενδυτικό κοινό και άλλους οικονομικούς παράγοντες, σχέσεις οι οποίες διακρίνονται από διαφάνεια, αξιοπιστία στις συναλλαγές και ακεραιότητα.

Η KLEEMANN θεωρεί ως ανυπέρβλητη υποχρέωσή της την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και αναγνωρίζει την προσφορά της τοπικής κοινωνίας συμμετέχοντας και υποστηρίζοντας τις διάφορες εκδηλώσεις της και θεωρεί την ίδια ως αναπόσπαστο κομμάτι της.



Τέλος, ως κοινή συνισταμένη όλων των παραπάνω, η εταιρεία εστιάζει στη διατήρηση και την ενίσχυση της ηγετικής θέσης της στην εγχώρια αγορά αλλά και στη διεθνή αγορά.

Η εταιρική στρατηγική υλοποιείται μέσω συνεχούς αύξησης των δαπανών για R&D, σε επιλογές εξειδίκευσης αντί για τυποποίηση, ώστε η εταιρεία να λειτουργεί συμπληρωματικά και όχι ανταγωνιστικά των πολυεθνικών εταιρειών, σε καθετοποίηση της παραγωγής και τη δημιουργία σύγχρονων εργοστασίων σχεδιασμένων έτσι ώστε να δύνανται να ανταποκρίνονται σε κατασκευή μη τυποποιημένου προϊόντος σε σύντομο χρονικό διάστημα (παραδόσεις πλήρων ανελκυστήρων εντός 30 ημερών αντί 60 – 90 ημερών του ανταγωνισμού), σε δημιουργία στρατηγικών αποθεμάτων για σχεδόν 100% εξυπηρέτηση του πελάτη σε πρώτη ζήτηση και σε ανάπτυξη διεθνών καναλιών διανομής.

(5) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των προϊόντων, όπως υψηλή ποιότητα και αξιοπιστία, χρόνος παράδοσης, ευελιξία σχεδιασμού και κατασκευής κατά παραγγελία, πιστοποίηση και καινοτόμα προϊόντα έχουν αναλυθεί εκτενώς σε προηγούμενες παραγράφους.

Πέραν αυτών πρέπει να επισημάνουμε και τα παρακάτω ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα:

ΥΠΟΔΟΜΕΣ

- Τεχνολογικός εξοπλισμός (laser – punching – cnc εργαλειομηχανές)
- ERP
- Ιδιόκτητα μεταφορικά μέσα (12 φορτηγά)
- Ιδιόκτητες κτιριακές εγκαταστάσεις (πρόβλεψη για 64.000 τ.μ. συνολικά με τις θυγατρικές)
- Εργασιακό περιβάλλον υψηλών προδιαγραφών

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

- 105 Μηχανολόγοι – Ηλεκτρολόγοι μηχανικοί απόλυτα εξειδικευμένοι
- Συνολικά πάνω από 120 απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ
- Συνεχής εκπαίδευση
- Απόλυτα καταρτισμένο εργατοτεχνικό προσωπικό
- Άριστες σχέσεις των πελατών με την εταιρεία οι οποίες στηρίζονται σε προσωπική επαφή με τη διοίκηση και τα στελέχη της.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ

- 35άχρονη εμπειρία και γνώση της αγοράς
- Ομαδικότητα
- Επιχειρηματικότητα
- Τόπος εγκατάστασης (Δ περιοχή), υψηλά φορολογικά κίνητρα, περισσότερες ευκαιρίες στα Ευρωπαϊκά προγράμματα.

(6) ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Ο ανελκυστήρας είναι ένα ανυψωτικό μηχάνημα προσώπων και φορτίων σε κτίρια. Ο θαλαμίσκος του ανελκυστήρα τοποθετείται και κινείται εντός ειδικά διαμορφωμένου φρεατίου, ενώ ο κινητήριος μηχανισμός μαζί με τον πίνακα αυτοματισμών του τοποθετούνται σε ξεχωριστό χώρο, το χώρο του μηχανοστασίου.

Η συνεχώς εντεινόμενη τάση για βέλτιστη εκμετάλλευση του χώρου του κτιρίου, πίεσε τη βιομηχανία του ανελκυστήρα στην κατασκευή ανελκυστήρων χωρίς την ύπαρξη του χώρου του μηχανοστασίου. Από το 1995 εμφανίσθηκε στην αγορά ο ανελκυστήρας έλξεως χωρίς μηχανοστάσιο, ο οποίος τοποθετούσε τον κινητήριο μηχανισμό εντός του φρεατίου. Έτσι ο χώρος που απαιτείτο για χρήση μηχανοστασίου απελευθερώνεται για διαφορετική χρήση. Ακολούθησε πολύ σύντομα το σύνολο των κατασκευαστικών εταιρειών του κλάδου, με αποτέλεσμα τη μεταστροφή της αγοράς και σχεδόν την πλήρη αντικατάσταση του ανελκυστήρα έλξεως από αντίστοιχο χωρίς μηχανοστάσιο.

Η αγορά του υδραυλικού ανελκυστήρα, στην οποία δραστηριοποιείται κατά κύριο λόγο η KLEEMANN, αρχίζει να υποχωρεί έναντι της νέας λύσης, όπως ήταν αναμενόμενο, καθόσον ο υδραυλικός ανελκυστήρας απαιτούσε μηχανοστάσιο σε κάποιο, έστω και απομακρυσμένο σημείο του κτιρίου.

Η ανάγκη ανάπτυξης ενός νέου καινοτόμου προϊόντος στο χώρο του υδραυλικού ανελκυστήρα είναι πλέον προφανής και επιτακτική. Το νέο προϊόν πρέπει να είναι απλό σε κατασκευή και συντήρηση, να είναι το ίδιο ασφαλές και εύχρηστο, ενώ το κόστος του δεν πρέπει να είναι απαγορευτικό.

Η KLEEMANN προχώρησε σε μια καινοτόμα και πρωτοποριακή σύνθεση του υδραυλικού ανελκυστήρα που κάλυψε όλες τις παραπάνω αιτούμενες προδιαγραφές του προϊόντος, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην εύκολη και ασφαλή λειτουργία, τοποθέτηση και συντήρηση του προϊόντος.

Ειδικότερα ο κινητήριος μηχανισμός τοποθετήθηκε στον πυθμένα του φρεατίου, ο πίνακας αυτοματισμού στην κάσα της θύρας της πρώτης στάσης, ενώ το μπλοκ υδραυλικών βαλβίδων, από το οποίο καθορίζεται η ποιότητα κίνησης του ανελκυστήρα και από την οποία διεξάγονται όλες οι ρυθμίσεις κίνησης και οι δοκιμές του ανελκυστήρα, τοποθετήθηκε σε ειδική κυλιόμενη διάταξη που επιτρέπει τη ρύθμιση της εξωτερικά του φρεατίου, σε συνθήκες απόλυτης εποπτείας και ασφαλείας.

Το συγκεκριμένο προϊόν δεν μειονεκτεί έναντι των ανελκυστήρων έλξεως χωρίς μηχανοστάσιο, αλλά αντίθετα πλεονεκτεί σε εφαρμογές σε χαμηλά κτίρια, όπου η απλότητα και η αξιοπιστία του υδραυλικού ανελκυστήρα, σε συνδυασμό με τη χαμηλότερη τιμή προϊόντος, υπερτερεί έναντι των ανελκυστήρων έλξεως.

Το εν λόγω προϊόν κατοχυρώθηκε με διπλώματα ευρεσιτεχνίας σε παγκόσμιο επίπεδο (PCT) ενώ πολλές εταιρίες κατασκευής υδραυλικών ανελκυστήρων προσπάθησαν να μιμηθούν το παράδειγμα της KLEEMANN.

(7) ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Η έναρξη της νέας δεκαετίας βρίσκει την εταιρεία να ξεκινά μία επιθετική στρατηγική διεθνοποίησης, ενισχυμένη ιδιαίτερα από την είσοδο της στο ΧΑΑ, την αυξημένη ρευστότητα αλλά και τη δυνατότητα να δρομολογήσει ευκολότερα επενδυτικές δραστηριότητες.



Η αύξηση των πωλήσεων στην ευρωπαϊκή αγορά απαιτεί κατ' αρχάς προσαρμογή του προϊόντος στις απαιτήσεις των εκάστοτε εθνικών αγορών. Διάφοροι παράγοντες όπως κόστος εργατικών στην εγκατάσταση του ανελκυστήρα, νομική ευθύνη προμηθευτή, ανάπτυξη της αγοράς κλπ, δημιουργούν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις όσον αφορά το προϊόν. Την προσφορά εξαρτημάτων, κυρίως σε φτωχότερες χώρες, και τη συνεχώς αυξανόμενη και πλέον κερδοφόρα αγορά των πλήρων συστημάτων ανελκυστήρων, όπου ο ανελκυστήρας προμηθεύεται στο σύνολο του με ευθύνη σχεδίασης, κατασκευής και σύνθεσης (πλην της συναρμολόγησης και τοποθέτησης) του προμηθευτή.

Η KLEEMANN ήδη από το τέλος της προηγούμενης δεκαετίας έχει ξεκινήσει την πώληση πλήρων συστημάτων υδραυλικών ανελκυστήρων σε χώρες της Κεντρικής και Δυτικής Ευρώπης με συνεχώς αυξανόμενη δραστηριότητα και ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα. Έτσι, η αιφνίδια αλλαγή της αγοράς της Ευρώπης σε αγορά ανελκυστήρων χωρίς μηχανοστάσιο βάζει την εταιρεία μπροστά σε ένα σημαντικό δίλημμα. Είτε να επενδύσει καινοτομώντας και δημιουργώντας, αντίστοιχα ανελκυστήρες χωρίς μηχανοστάσιο, ει δυνατόν υδραυλικούς, που είναι και το κύριο αλλά και ιδιαίτερα κερδοφόρο προϊόν της εταιρείας, είτε να εγκαταλείψει σταδιακά την αγορά της κεντροδυτικής Ευρώπης, με όσα αυτό συνεπάγεται.

Η στρατηγική επιλογή της εταιρείας ήταν η στήριξη αλλά και ενίσχυση της διεθνούς επέκτασης της εταιρείας. Η εταιρεία όφειλε σε σύντομο χρονικό διάστημα να παράγει ανταγωνιστικά προϊόντα για όλες τις χώρες της Ευρώπης.

Στην κατεύθυνση υλοποίησης της ως άνω στρατηγικής δημιουργήθηκε μια νέα οργανωτική μονάδα με αποκλειστικό αντικείμενο τα καινοτόμα προϊόντα.

Η ανωτέρω μονάδα δρα συμπληρωματικά στα τμήματα marketing και R&D, ενώ, μέσω ευέλικτης και γρήγορης αξιολόγησης των δεδομένων της αγοράς και του ανταγωνισμού, προχωρά στην επεξεργασία των απαραίτητων χαρακτηριστικών του καινοτόμου προϊόντος και συνθέτει ολοκληρωμένες τεχνοοικονομικές προτάσεις ανάπτυξης νέου προϊόντος συνοδευόμενες από αναλυτική τεχνική περιγραφή του προτεινόμενου προς ανάπτυξη προϊόντος.

Στην ίδια οργανική μονάδα καινοτομίας δημιουργήθηκε μια βιβλιοθήκη όλων των ευρωπαϊκών προτύπων, οδηγιών και κανονισμών γύρω από τον ανελκυστήρα και ανέλαβε τη διασφάλιση της πλήρους συμμόρφωσης του προϊόντος προς αυτά, ενώ επιπρόσθετα υιοθετήθηκε στρατηγική πιστοποίησης των προϊόντων σύμφωνα με τα εν λόγω πρότυπα.

Η ως άνω οργανική μονάδα παρακολουθεί όλες τις ευρεσιτεχνίες στο χώρο του ανελκυστήρα μέσω της παγκόσμιας βάσης δεδομένων, καθώς και το νομικό καθεστώς αυτών, ώστε να μην έρχονται σε σύγκρουση με τα προς ανάπτυξη προϊόντα της εταιρείας. Μέσω της ίδιας μονάδας επιτελείται και η διεθνής προβολή των καινοτόμων προϊόντων μέσα από επιστημονικές δημοσιεύσεις και συνέδρια.

Η στελέχωση της μονάδας έγινε από στελέχη της εταιρείας με πολύ καλή γνώση και υψηλή εξειδίκευση στον ανελκυστήρα αλλά και πολύ καλή γνώση της αγοράς του ανελκυστήρα εν γένει, ενώ δημιουργήθηκε και υψηλή εξειδίκευση σε θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας, σε θέματα πιστοποιήσεων, κανονισμών και προτύπων.

Δημιουργήθηκε έτσι ένα πολύ ευέλικτο σχήμα που σε σύντομο χρονικό διάστημα μπορούσε να παράγει καινοτόμες ιδέες που έχουν άμεση εφαρμογή στην αγορά.

Το πρώτο καινοτόμο προϊόν που παρουσιάστηκε ήταν ο υδραυλικός ανελκυστήρας χωρίς μηχανοστάσιο, ο οποίος παρουσιάστηκε πιο πάνω.

Για τη σύλληψη της ιδέας αλλά και το σχεδιασμό του νέου αυτού καινοτόμου προϊόντος εφαρμόστηκαν όλα τα προβλεπόμενα από τη χάραξη της νέας στρατηγικής.

Ειδικότερα, αξιολογήθηκαν όλες οι κατατεθείσες ευρεσιτεχνίες από τους ανταγωνιστές την τελευταία 20ετία, μελετήθηκαν όλα τα πρότυπα ασφαλείας αλλά και προσχέδια ευρωπαϊκών προτύπων ασφαλείας, το προϊόν επεξεργάστηκε μέσα από risk committees, ενώ στο τέλος εφαρμόστηκε η μέθοδος πιστοποίησης του προϊόντος σύμφωνα με την προβλεπόμενη ευρωπαϊκή οδηγία (εξέταση τύπου – σήμανση CE).

Η εισαγωγή και προώθηση του προϊόντος έγινε σταδιακά, ξεκινώντας από την αγορά της Αγγλίας όπου και έτυχε ιδιαίτερης υποδοχής, όπως αναμενόταν, και λόγω της τάσεως της αγοράς για κατάργηση του μηχανοστασίου, υπήρξε δε σταδιακή αντικατάσταση των κλασικών υδραυλικών ανελκυστήρων με μηχανοστάσιο από αντίστοιχους χωρίς μηχανοστάσιο.

Σήμερα το εν λόγω προϊόν χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα υψηλή κερδοφορία (υπερδιπλάσια του μέσου όρου της εταιρείας). Η δε ύπαρξη του ήταν καθοριστική για να διατηρηθεί το πελατολόγιο στις χώρες που δραστηριοποιούμεθα, με προφανή τα επιπρόσθετα οφέλη από πωλήσεις συμπληρωματικών προϊόντων, όπως: προϊόντα ανακαίνισης, ανταλλακτικά ανελκυστήρων, εξαρτήματα, ειδικές κατασκευές κλπ, τα οποία αυξάνουν σημαντικά τον τζίρο.

Για το έτος 2006 ο συνολικός τζίρος από τα προϊόντα χωρίς μηχανοστάσιο αναμένεται να ανέλθει στο 15% των συνολικών πωλήσεων της εταιρείας.

Πέραν των παραπάνω, το σημαντικότερο αποτέλεσμα της εισαγωγής της εν λόγω καινοτομίας είναι ότι άνοιξε το δρόμο για κατασκευή ανελκυστήρων έλξεως χωρίς μηχανοστάσιο. Έχοντας αποκτήσει γνώση για τους ανελκυστήρες χωρίς μηχανοστάσιο, εμπειρία και αυτοπεποίθηση, η εταιρεία για τα επόμενα χρόνια προχώρησε σε σχεδιασμό 5 νέων τύπων ανελκυστήρων έλξεως χωρίς μηχανοστάσιο, με αντίστοιχα αναμενόμενα αποτελέσματα στον τζίρο και στη διεθνή ανάπτυξη της εταιρείας.

Σε μια ευρωπαϊκή αγορά που για το 2006 αναμένεται το ποσοστό των ανελκυστήρων χωρίς μηχανοστάσιο να προσεγγίσει το 65% της αγοράς, η εταιρεία έχει να επιδείξει εμπειρία και ικανό αριθμό προϊόντων που μπορούν να καλύψουν τις νέες ανάγκες της ευρωπαϊκής αγοράς. Όλα αυτά συντείνουν στην ενίσχυση της στρατηγικής διεθνοποίησης.

Παράλληλα με τη στρατηγική διεθνοποίησης, ενισχύθηκε και η στρατηγική προώθησης πλήρων συστημάτων ανελκυστήρων. Η εμπειρία που αποκτήθηκε από τους αυξανόμενους ρυθμούς πώλησης ανελκυστήρων χωρίς μηχανοστάσιο υπό μορφή πλήρων συστημάτων ανελκυστήρων, ενίσχυσε το σε εμβρυακό στάδιο ανάπτυξης προϊόν του πλήρους ανελκυστήρα. Η εταιρεία έχει πλέον μετασχηματισθεί από εταιρεία κατασκευής υδραυλικών ανελκυστήρων, σε εταιρεία ολοκληρωμένων συστημάτων ανελκυστήρων.

Σημαντικότερη υπήρξε ακόμη και η προβολή που έτυχε η εταιρεία διεθνώς λόγω της προαναφερθείσας καινοτομίας. Η παρουσίαση του προϊόντος της σε συνέδρια, οι δημοσιεύσεις και η προβολή που έτυχε το προϊόν από κλαδικά έντυπα, ενίσχυσαν το image της εταιρείας. Η διεθνής αναγνώριση της πλέον, και η ένταξη της στις εταιρείες που πέρα από το τζίρο έχουν να επιδείξουν τεχνολογία και καινοτομία, οδήγησε σε προφανή θετικά αποτελέσματα σε εμπορικό επίπεδο (σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές).

Ως φυσικό επακόλουθο της ενίσχυσης της υπάρχουσας στρατηγικής είναι η επικέντρωση της εταιρείας στην καινοτομία μέσω αύξησης δαπανών για έρευνα και καινοτομία. Η δαπάνη για έρευνα το 1995 ήταν 67.600 € ενώ για το 2006 αναμένεται να φθάσουν τα 980.000 €.



Μέσω αυτής της στρατηγικής επιτεύχθηκαν συνολικά την τελευταία 5ετία τα παρακάτω:

- Κατατέθηκαν 12 αιτήσεις για διπλώματα ευρεσιτεχνίας
- Εισήχθησαν στην αγορά 8 καινοτόμα προϊόντα, ενώ αναμένεται να εισαχθούν άλλα 5
- Πιστοποιήθηκαν 13 προϊόντα σύμφωνα με τα πρότυπα ασφαλείας και τις ευρωπαϊκές οδηγίες ώστε να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Ο τζίρος της εταιρείας που προέρχεται από τα προϊόντα αυτά αγγίζει το 25% του ετήσιου τζίρου της εταιρείας, με ακόμη θετικότερα αποτελέσματα σε επίπεδο κερδοφορίας

Τέλος, η επιτυχία της εν λόγω καινοτομίας του υδραυλικού ανελκυστήρα χωρίς μηχανοστάσιο, οδήγησε την εταιρεία στη διαμόρφωση πιο επιθετικής στρατηγικής όσον αφορά τη διεθνοποίησή της. Η ύπαρξη πλέον προϊόντων που απευθύνονται σε ολόκληρη την ευρωπαϊκή αγορά, ενδυναμώνει την αυτοπεποίθηση της διοίκησης για τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τις αγορές του εξωτερικού. Η ακολουθούμενη στρατηγική των θυγατρικών εταιρειών σε χώρες της Ευρώπης με εμπορική δραστηριότητα κατά κύριο λόγο, στηρίζεται στο γεγονός ότι η εταιρεία έχει πλέον μια ευρύτατη γκάμα προϊόντων, τα οποία καλύπτουν οποιοδήποτε κομμάτι της αγοράς.

(8) ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Είναι ιδιαίτερα συχνό το φαινόμενο οι Ελληνικές εταιρείες να μη τολμούν να κινηθούν σε υψηλά επίπεδα καινοτομίας. Η συνήθης πρακτική της πεπατημένης σε κατασκευαστικό αλλά και εμπορικό επίπεδο είναι αποτέλεσμα της εν γένει κουλτούρας που καλλιεργήθηκε στον Έλληνα.

Πολλές φορές λείπουν πράγματι οι κατάλληλοι ανθρώπινοι πόροι, η κατάλληλη πληροφόρηση, ή δεν δύναται να επιτευχθεί ουσιαστική συνεργασία, με διαφόρους επιστημονικούς φορείς (πανεπιστήμια, ερευνητικά ινστιτούτα κλπ). Το σημαντικότερο όμως όλων, όπως δείχνει η μέχρι σήμερα εμπειρία μας, είναι η πίστη του επιχειρηματία στην καινοτομία.

Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο, επιχειρηματίες να δηλώνουν πως πιστεύουν στην έρευνα και την ανάπτυξη. Όπως και το ότι δεν υπάρχουν πολλές αντίθετες γνώμες στην άποψη, ότι η επικέντρωση στην καινοτομία είναι μια κερδοφόρα στρατηγική, που θα οδηγήσει σε μια περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας. Το ζητούμενο είναι, **αυτό να αποδεικνύεται εμπράκτως**, μέσω αύξησης των δαπανών για έρευνα αλλά και εν γένει μέσω στήριξης και ενίσχυσης της όλης δραστηριότητας.

Καθοριστικός είναι εδώ και ο ρόλος της πολιτείας η οποία θα πρέπει να σταθεί αρωγός του όλου εγχειρήματος, να απομονώσει τα όποια γραφειοκρατικά προσκόμματα και να υποστηρίξει, να συμμετέχει ενεργά και ουσιαστικά στις σχετικές πρωτοβουλίες.

Η εταιρεία μας, αντί να παραιτηθεί της όποιας νέας προσπάθειας, τόλμησε και επιθετικά ανέπτυξε καινοτόμες πρωτοβουλίες, οι οποίες και απέδωσαν.

Συμπερασματικά, η μέχρι σήμερα εμπειρία μας στην κατεύθυνση της καινοτομίας, μας έχει διδάξει ότι εφαρμόζοντας στρατηγική έρευνας, ανάπτυξης και εισαγωγής καινοτόμων προϊόντων, εισπράττεις οφέλη πολλαπλάσια της επένδυσης και μάλιστα σε σύντομο χρονικό διάστημα.

6.6 ΠΑΠΑΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ Α.Β.Ε.Ε.Α. – «ΔΡΟΜΕΑΣ» ⁶⁷ Από το τροχόσπιτο στο έπιπλο

(1) ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Κάθε παραγωγική διαδικασία, προϊόν ή υπηρεσία επιδέχονται περαιτέρω βελτιώσεις για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης με αποφάσεις, μέτρα και ενέργειες, οι οποίες, εφόσον συμβάλλουν θετικά, μπορούν να αποδειχθούν, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, καινοτόμες, κρίνοντας ανάλογα με το αποτέλεσμα.

Με αυτή την έννοια:

- α) Κάθε προσπάθεια βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας και της επιτυχίας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, μπορεί να εντάσσεται στην έννοια της καινοτομίας μετά από θετική έκβαση του αποτελέσματος.
- β) Η καινοτομία δε μπορεί να είναι διαχρονική. Έχει αναφορά στον τόπο και το χρόνο.

Εντός αυτού του πλαισίου της καινοτομίας ο ΔΡΟΜΕΑΣ μπορεί να θεωρηθεί ως ένα δείγμα παραγωγικής επιχείρησης με συνεχή εφαρμογή καινοτομιών.

(2) Η ΠΡΩΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ

Ο ΔΡΟΜΕΑΣ ιδρύθηκε το 1979 με έδρα τη Θεσσαλονίκη και αντικείμενο την εμπορία Αυτοκινήτων – Ανταλλακτικών και την παραγωγή Τροχόσπιτων.

Ιδρυτές και βασικοί μέτοχοι οι τρεις αδελφοί Γεώργιος, Αθανάσιος και Ιωάννης Παπαπαναγιώτου. Το Μετοχικό Κεφάλαιο ανερχόταν σε 10.600.000 δρχ.

Το 1980 – 1982 κατασκεύασαν την πρώτη μονάδα παραγωγής 1.600 μ² στη Βιομηχανική Περιοχή Σερρών, επί οικοπέδου 7.500 μ².

Η παραγωγή των τροχόσπιτων του ΔΡΟΜΕΑ είχε ξεκινήσει το 1979 σ' ένα βιοτεχνικό χώρο στην Ευκαρπία Θεσσαλονίκης, όπου γινόταν κυρίως η συναρμολόγηση των διαφόρων μερών και εξαρτημάτων που είτε εισήγαγε από χώρες της Ευρώπης ή παρήγαγαν διάφορες ελληνικές βιοτεχνίες κατά παραγγελία.

Τα τροχόσπιτα που παρήγαγε ο ΔΡΟΜΕΑΣ διέθεταν μία σημαντική ευρεσιτεχνία, η οποία επέτρεπε όταν αυτά ήταν εν στάσει να ανοίγουν σαν ένα «σπιρτόκουτο» δεξιά και αριστερά, υπερδιπλασιάζοντας τον ωφέλιμο χώρο. Επιπλέον, είχαν και μία ισχυρή καινοτομία ως προς τον τρόπο κατασκευής των τοιχωμάτων, της οροφής και του δαπέδου του σκάφους, τα οποία κατασκευάζονταν από «σάντουιτς» με έγχυση πολυουρεθάνης, με εξωτερική επιφάνεια αλουμινίου και εσωτερική κόντρα πλακέ. Αυτός ο τρόπος κατασκευής καθιστούσε τα τοιχώματα συμπαγή και είχε δύο μεγάλα πλεονεκτήματα ως προς τον παραδοσιακό τρόπο κατασκευής των τοιχωμάτων των τροχόσπιτων της περιόδου εκείνης, τα οποία κατασκευάζονταν από «σάντουιτς» με εσωτερική τοποθέτηση φύλλων πολυστερίνης («φελιζόλ»).

Το ένα μεγάλο πλεονέκτημα ήταν η πολλαπλάσια θερμομονωτική ικανότητα του σκάφους και το άλλο, επίσης πολύ σημαντικό, ότι όλα τα τοιχώματα ήταν άκαμπτα, πράγμα που παρείχε πολύ μεγαλύτερη ασφάλεια κατά την οδήγηση – μεταφορά του τροχόσπιτου, από την έλλειψη συντονισμένων ταλαντώσεων, ταλαντώσεις που παρουσίαζαν τα παραδοσιακά τροχόσπιτα λόγω του ότι τα τοιχώματα, η οροφή και το δάπεδο δεν ήταν συμπαγή.



Όταν το 1982 κατασκευάσαμε και τα απλά τροχόσπιτα (χωρίς να μεγαλώνουν το χώρο τους εν στάσει) με τα ίδια τοιχώματα, μέσα σε ένα χρόνο ο ΔΡΟΜΕΑΣ κέρδισε την αγορά του τροχόσπιτου, καταφέροντας έτσι την πλήρη αναγνώριση από τους FAN «τροχοσπιτάδες» και κατ' επέκταση την ευρεία διάδοση της φήμης του.

Η αντικατάσταση των παραδοσιακών εύκαμπτων τοιχωμάτων των τροχόσπιτων με άκαμπτα τοιχώματα, ήταν καθαρά μία καινοτόμος ιδέα που έδωσε αποτελέσματα. Βέβαια, αυτή η ιδέα δε μπορεί να θεωρηθεί ευρεσιτεχνία, γιατί παρόμοια τοιχώματα με άλλου είδους επενδύσεις εσωτερικά και εξωτερικά κατασκευάζονταν εκείνη την περίοδο για άλλες χρήσεις, όπως για ψυκτικούς θαλάμους, για τοιχώματα και οροφές εργοστασίων κλπ. Ο ΔΡΟΜΕΑΣ όμως, ήταν από τους πρώτους στην Ευρώπη που εφήρμοσε αυτή την κατασκευή στα τροχόσπιτα.

Το 1985 ο ΔΡΟΜΕΑΣ ήταν η πρώτη εταιρεία στη χώρα με τη μεγαλύτερη παραγωγή και πωλήσεις (400 – 500 τροχόσπιτα ετησίως). Όμως η αγορά παρουσίασε στασιμότητα ως προς τη ζήτηση. Τότε, πολύ εύστοχα και μετά από έντονο προβληματισμό, η εταιρεία εκτίμησε ότι η αγορά του τροχόσπιτου θα φθίνει συνεχώς λόγω των νέων κοινωνικοοικονομικών δεδομένων στον τρόπο και στα μέσα διακοπών και αποφάσισε την αλλαγή της παραγωγής σταδιακά.

Το 1985 – 1987 έκανε νέες επενδύσεις για την παραγωγή επίπλων γραφείου, οπότε σταμάτησε την παραγωγή των τροχόσπιτων.

Η περίοδος παραγωγής τροχόσπιτων 1979 – 1987 ήταν πολύ σημαντική για το ΔΡΟΜΕΑ, ο οποίος διαμόρφωσε μία συγκροτημένη αντίληψη για τη μεταποιητική βιοτεχνία – βιομηχανία τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο.

(3) ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Τα δεδομένα εκείνης της περιόδου στη χώρα μας ήταν:

- Ο ισχυρός «προστατευτισμός» της εγχώριας παραγωγής με τελωνιακούς δασμούς που ξεπερνούσαν κατά μέσο όρο το 40% – 50%
- Οι περιορισμένες δυνατότητες της εγχώριας βιομηχανίας για παραγωγή εξαρτημάτων εφάμιλλων των ευρωπαϊκών από πλευράς ποιότητας, λόγω ελλείψεως σύγχρονων μέσω τεχνολογίας και εξοπλισμού παραγωγής
- Οι μεγάλες γραφειοκρατικές δυσκολίες των εισαγωγών, οι ποσοστώσεις, το τραπεζικό σύστημα κλπ

Σ' αυτό το περιβάλλον, βασική επιλογή του ΔΡΟΜΕΑ ήταν να επενδύει στο μέτρο των δυνατοτήτων του συνεχώς, ώστε να υποκαθιστά επάξια μέρη και εξαρτήματα των τροχόσπιτων με δική του παραγωγή.

(4) ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (SWOT)

Όταν λοιπόν, ξεκίνησε το 1987 την παραγωγή επίπλων γραφείου, διακόπτοντας πλήρως την παραγωγή τροχόσπιτων, είχε τα παρακάτω θετικά και αρνητικά δεδομένα:

Τα θετικά ήταν:

- Η εμπειρία και η γνώση που απέκτησε κατά την 8ετή περίοδο κατασκευής του τροχόσπιτου, σε ένα πολύ μεγάλο φάσμα της μεταποιητικής βιομηχανίας και βιοτεχνίας.
- Η σχετική παραγωγική υποδομή που διέθετε και μετά τη δεύτερη επένδυση σε κτίρια και μηχανήματα (1985 – 1987).
- Η σχετικά απλούστερη κατασκευή των επίπλων γραφείου έναντι των τροχόσπιτων (που στη συνέχεια αποδείχθη ότι ήταν πιο σύνθετη και πολύπλοκη).
- Το μεγαλύτερο εποχιακό εύρος ζήτησης (σχεδόν όλους τους μήνες) των επίπλων γραφείου, έναντι του τροχόσπιτου (τρεις με τέσσερις μήνες).

Τα αρνητικά ήταν:

- Η έλλειψη δικτύου διάθεσης στην αγορά (καταστήματα κλπ.)
- Η περιορισμένη δυνατότητα ποικιλίας χρωμάτων, διαστάσεων και κατηγοριών επίπλων
- Η ύπαρξη καθιερωμένου LEADER στην αγορά

Στην εικοσαετή περίπου διαδρομή του, ο ΔΡΟΜΕΑΣ εξελίχθηκε σε μία από τις μεγαλύτερες μονάδες παραγωγής, από πλευράς υποδομής και τεχνολογίας, σε Ευρωπαϊκό επίπεδο και μακράν η μεγαλύτερη σε Εθνικό επίπεδο.

Οι παραγωγικές στεγασμένες εγκαταστάσεις του καταλαμβάνουν έκταση 55.000 μ² και διαθέτει μηχανολογικό εξοπλισμό παραγωγής στους τομείς:

- Κατεργασίας Ξύλου
- Κατεργασίας Χάλυβα
- Χύτευσης Πλαστικών
- Χύτευσης Πολυουρεθάνης
- Κατασκευής Καλουπιών για Χύτευση
- Βαφείο Μετάλλων
- Βαφείο Ξύλου

Οι συνολικές επενδύσεις σε σημερινές αξίες ξεπερνούν τα 150 εκατ. €.

Ο ΔΡΟΜΕΑΣ παράγει περίπου 15.000 κωδικούς προϊόντων, που καλύπτουν ένα ευρύτατο φάσμα επίπλων γραφείου και εξοπλισμών χώρων όπως:

- Γραφεία Εργασίας και Διευθυντικά
- Καθίσματα Εργασίας Γραφείου
- Καθίσματα Κοινόχρηστων Χώρων, Αεροδρομίων, Θεάτρων, κλπ.
- Διαχωριστικά Τοιχώματα, Σταθερά και Κινητά
- Αρχαιοθήκες Σταθερές και Κινητές
- Γκισέ για Τράπεζες και Χώρους Υποδοχής
- Εξαρτήματα Επίπλων για Τρίτους
- Εξαρτήματα από Χυτά Αλουμίνια για την Αυτοκινητοβιομηχανία
- Πλήθος Ειδικών Κατασκευών

Το 15% – 20% της παραγωγής εξάγεται σε πολλές χώρες του κόσμου.



Ο ΔΡΟΜΕΑΣ έχει αναπτύξει δίκτυο καταστημάτων σε όλη τη χώρα, που λειτουργούν με την επωνυμία της Εταιρίας και διαθέτουν αποκλειστικά τα προϊόντα της. Σήμερα, διαθέτει τα πιστοποιητικά ποιότητας ISO 9001:2000, ISO 14000:2004, EMAS, ΕΛΟΤ 1801:2002 και έχει βραβευθεί από την Ε.Ε. για την Υγιεινή και Ασφάλεια των Εργαζομένων.

(5) Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Σ' αυτή την αναπτυξιακή διαδρομή του ΔΡΟΜΕΑ, συνέβαλλαν σημαντικά και το πλήθος Ευρεσιτεχνιών με διεθνή Διπλώματα που κατέκτησε, βάσει των οποίων παράγει η εταιρεία σε πολλούς τομείς.

Η μεγαλύτερη συμβολή όμως, σ' αυτή τη διαδρομή του ΔΡΟΜΕΑ, ήταν η καινοτόμος Στρατηγική Ανάπτυξης που ακολούθησε η Διοίκησή του.

Βασικά στοιχεία αυτής της Στρατηγικής ήταν:

- Η παραγωγή μέσω τεχνολογίας ποιοτικών προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές
- Οι συνεχείς επενδύσεις
- Η αξιολόγηση της κάθε επένδυσης, όχι ως αυτοτελούς αλλά, ενταγμένη στο σύνολο
- Η μόνιμη και στενή συνεργασία με πανεπιστημιακούς φορείς

Η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων σε κάθε περίοδο αναφοράς, έχει βασική εξάρτηση από το τεχνολογικό επίπεδο του μηχανολογικού εξοπλισμού παραγωγής. Ανάλογη εξάρτηση έχει και η παραγωγικότητα ενός προϊόντος.

Η ποιότητα και η παραγωγικότητα λοιπόν, διασφαλίζονται σε μεγάλο βαθμό με την εγκατάσταση εξοπλισμών παραγωγής τελευταίας τεχνολογίας. Η εξέλιξη της τεχνολογίας βελτιώνει τους εξοπλισμούς παραγωγής και αυτοί με τη σειρά τους την ποιότητα και την παραγωγικότητα.

Αυτές τις αρχές ακολούθησε ο ΔΡΟΜΕΑΣ ως βασική Στρατηγική Ανάπτυξης, δηλαδή συνεχείς επενδύσεις με εξοπλισμούς τελευταίας κάθε φορά τεχνολογίας.

Καινοτόμες επιλογές του ΔΡΟΜΕΑ ήταν οι πολλές επιμέρους επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό που, από πλευράς ποσοτικής παραγωγής δεν αποσβένουν την αξία κτήσης, όμως, προσδίδουν υπεραξία και ανταγωνιστικότητα στο τελικό προϊόν. Συνεπώς, η απόσβεσή τους επιτυγχάνεται από την ισχυροποίηση και αποδοτικότητα του συνολικού μηχανολογικού εξοπλισμού και μέσω αυτού από το τελικό προϊόν.

Έτσι, ο ΔΡΟΜΕΑΣ δημιούργησε ισχυρή και τεχνολογική υποδομή στους τομείς μεταποίησης που προαναφέραμε και οι οποίοι εξελίχθηκαν σε ανεξάρτητα τμήματα παραγωγής με υψηλή τεχνολογία.

Αυτά τα ανεξάρτητα τμήματα παραγωγής, παρέχουν τη δυνατότητα σύνθεσης και παραγωγής νέων προϊόντων ειδικών, μεγάλων και σύνθετων εξοπλισμών, με τη σφραγίδα της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας.

Πέραν αυτού, δίνει τη δυνατότητα στο ΔΡΟΜΕΑ, να παράγει ποιοτικά εξαρτήματα για τρίτους. Παράδειγμα, η κατασκευή καλουπιών χύτευσης και η χύτευση εξαρτημάτων αλουμινίου για την αυτοκινητοβιομηχανία Mercedes – Chrysler και την MTU Γερμανίας, η οποία κατασκευάζει κινητήρες σκαφών θαλάσσης.

(6) ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Κρίνοντας εκ του αποτελέσματος, αυτή η Στρατηγική Ανάπτυξης ήταν επιτυχής αφού η εταιρεία, παρά τις μεγάλες επενδύσεις, έχει πολύ καλούς οικονομικούς δείκτες.

Βέβαια, δεν μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι αυτές οι επιλογές και η αναπτυξιακή πορεία του ΔΡΟ-ΜΕΑ έγιναν με «αυτόματο πιλότο», ούτε και ότι αποτελούν αποκλειστική «συνταγή» για κάθε παραγωγική εταιρεία.

Είναι αυτονόητο ότι η κάθε επένδυση απαιτεί γνώση των προϊόντων που κυκλοφορούν, του εξοπλισμού και της τεχνολογίας με την οποία παράγονται, επιλογές με κατά το δυνατόν μικρότερο επιχειρηματικό κίνδυνο κλπ.

Με αυτές τις προϋποθέσεις και μαζί με την εμπορική οργάνωση για τη διάθεση του προϊόντος, η οποία αποτελεί ένα ξεχωριστό κεφάλαιο καθοριστικό επίσης για την επιτυχή έκβαση, οι καινοτομίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη της εταιρείας.



6.7 ISOMAT ABEE ⁶⁸ Η σημασία της καινοτομίας στην ανάπτυξη

(1) ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η ISOMAT ιδρύθηκε το 1980 με στόχο να καλύψει τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες της σύγχρονης δόμησης, παράγοντας και προωθώντας προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, απαραίτητα για εφαρμογές υψηλών απαιτήσεων στη δόμηση. Για την υλοποίηση του στόχου της η εταιρεία σύναψε σύμβαση παροχής τεχνογνωσίας με το γερμανικό οίκο SCHOMBURG και άρχισε την παραγωγή προϊόντων σύμφωνα με τις αυστηρές γερμανικές προδιαγραφές, προσαρμοσμένων όμως στα ελληνικά δεδομένα και σε ανταγωνιστικές τιμές.

Από την ίδρυσή της αναπτύσσεται σταθερά. Σήμερα αποτελεί μια από τις σπουδαιότερες βιομηχανικές μονάδες του κλάδου. Η ανοδική της πορεία οφείλεται στα καινοτόμα προϊόντα της, στη σύγχρονη οργάνωσή της, στη δυναμική διοίκησή της και στο υψηλής ειδίκευσης ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αποτελεί για την εταιρία το πολυτιμότερο κεφάλαιό της.

Σήμερα παράγει και διαθέτει δομικά χημικά προϊόντα και κονιάματα που χρησιμοποιούνται σε γενικές και ειδικές οικοδομικές εφαρμογές, επισκευές, βελτιώσεις, κλπ. Αναλυτικότερα, διαθέτει 6 κύριες κατηγορίες προϊόντων:

- Στεγνωτικά Υλικά
- Βελτιωτικά Πρόσμικτα Σκυροδέματος & Κονιαμάτων
- Κόλλες Πλακιδίων & Αρμόστοκους
- Επισκευαστικά Υλικά
- Έτοιμους Σοβάδες
- Βιομηχανικά Δάπεδα

Με κέντρα πωλήσεων σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη και ένα πυκνό δίκτυο συνεργαζόμενων καταστημάτων, η ISOMAT εξυπηρετεί τον κατασκευαστικό κλάδο σε κάθε γωνιά της Ελλάδας.

Επιπλέον, τα προϊόντα της εξάγονται σε Σουηδία, Τουρκία, Βουλγαρία, Αλβανία, Κόσσοβο, FYROM, Σερβία, Ουκρανία, Κύπρο και Σαουδική Αραβία. Στις αγορές της Ρουμανίας, της Βουλγαρίας και της Σερβίας, η εταιρία δραστηριοποιείται μέσω των θυγατρικών της ISOMAT ROMANIA S.R.L., ISOMAT INTERNATIONAL E.O.O.D. και ISOMAT D.O.O., αντιστοίχως.

Η εταιρεία απασχολεί σήμερα στην Ελλάδα 148 εργαζομένους, εκ των οποίων οι 30 είναι διπλωματούχοι μηχανικοί και χημικοί, ενώ άλλοι 40 εργαζόμενοι απασχολούνται στις τρεις θυγατρικές.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνει η ISOMAT στην παροχή ολοκληρωμένων λύσεων για τα προβλήματα της σύγχρονης κατασκευής. Για το λόγο αυτό ένα άριστα εκπαιδευμένο επιτελείο μηχανικών προσφέρει τεχνική υποστήριξη σε κάθε ενδιαφερόμενο. Για το λόγο αυτό επίσης, δημιουργήθηκαν το CD-ROM και το WEB-SITE της εταιρείας (www.isomat.net) ως μια πρόσθετη προσφορά υπεύθυνης ενημέρωσης για ολοκληρωμένες, κατά το δυνατό, κατασκευαστικές λύσεις.

Παράλληλα, κύριο μέλημα της ISOMAT είναι η δημιουργία καινοτόμων προϊόντων καθώς και η συνεχής βελτίωση των ήδη υφισταμένων, ώστε να ανταποκρίνονται στις υψηλές απαιτήσεις της αγοράς. Για το σκοπό αυτό, η εταιρεία διαθέτει στις εγκαταστάσεις της τμήματα Έρευνας & Ανάπτυξης και

Ποιοτικού Ελέγχου, στελεχωμένα με άρτια καταρτισμένο επιστημονικό προσωπικό και εξοπλισμένα με σύγχρονα εργαστήρια, όπου τα προϊόντα εξελίσσονται και ελέγχονται με αφοσίωση στην ποιότητα και έμφαση στη λεπτομέρεια.

(2) ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ 1980 - 2006

Παρακάτω ακολουθεί μια σύντομη ιστορική αναδρομή στην πορεία της εταιρείας από την ίδρυση της έως και σήμερα, όπου διαφαίνεται η εξέλιξη και η ανάπτυξή της κατά τη διάρκεια των ετών.

- 1980:** - Ίδρυση της εταιρείας **Στ. Τζιρίτης - Ν. Βιδάλης Ο.Ε.**, από τους πολιτικούς μηχανικούς Στέφανο Τζιρίτη και Νικόλαο Βιδάλη, με διακριτικό τίτλο **ISOMAT**.
- 1981:** - Υπογράφεται η σύμβαση παροχής τεχνολογίας με τη γερμανική εταιρεία SCHOMBURG GmbH & Co KG για την παραγωγή προϊόντων γερμανικής τεχνολογίας στην ελληνική αγορά.
- Ξεκινάει η παραγωγή των πρώτων προϊόντων σε μικρό ενοικιαζόμενο χώρο.
- 1982:** - Η εταιρεία μετατρέπεται σε Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης - **Ε.Π.Ε.**
- 1983:** - Αγορά του πρώτου οικοπέδου 6,5 στρεμμάτων, στον Αγ. Αθανάσιο Θεσσαλονίκης, για τη δημιουργία των πρώτων ιδιόκτητων εγκαταστάσεων παραγωγής.
- 1984:** - Μετεγκατάσταση στο νέο ιδιόκτητο χώρο παραγωγής, εκτάσεως 700m².
- Ίδρυση του υποκαταστήματος των Αθηνών σε ενοικιαζόμενους χώρους, για την ανάπτυξη της εταιρείας στη Ν. Ελλάδα.
- 1985:** - Η ISOMAT Ε.Π.Ε. μετατρέπεται σε **Ανώνυμη Εταιρεία** με την επωνυμία **ISOMAT Α.Β.Ε.Ε.**, με αρχικό μετοχικό κεφάλαιο 20.000.000 δρχ.
- 1986-1993:** - Πραγματοποιούνται επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό και σε κτιριακές εγκαταστάσεις.
- 1994-1995:** - Τροποποιείται σταδιακά η μετοχική σύνθεση και η οικογένεια του Στ. Τζιρίτη αποκτά το **100%** των μετοχών της εταιρείας, θέτοντας νέες βάσεις για την ανάπτυξή της.
- Αναβάθμιση των εργαστηρίων Έρευνας & Ανάπτυξης και Ποιοτικού Ελέγχου.
- 1998-1999:** - Προγραμματίζονται και υλοποιούνται επενδύσεις, που αφορούν σε μηχανολογικό και κτιριακό εξοπλισμό.
- Απόκτηση του πιστοποιητικού ποιότητας ISO 9001 από το TÜV Αυστρίας, κατά το οποίο η εταιρεία πιστοποιείται όσον αφορά στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή και στη διάθεση των προϊόντων της.
- 2000:** - Ιδρύεται η κατά 90% θυγατρική ISOMAT ROMANIA S.R.L. με έδρα το Βουκουρέστι, η οποία δραστηριοποιείται στην τοπική αγορά ως αντιπρόσωπος και διανομέας της ISOMAT Α.Β.Ε.Ε. Η ISOMAT ROMANIA S.R.L. αποτελεί ουσιαστικά την πιλοτική προσπάθεια της εταιρείας για τη δραστηριοποίησή της στο χώρο της Βαλκανικής.



- 2001:**
- Ολοκληρώνεται επενδυτικό πρόγραμμα, που αφορά σε κτιριακές εγκαταστάσεις και μηχανολογικό εξοπλισμό, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της παραγωγικής δυναμικότητας και αποδοτικότητας της εταιρείας.
 - Εγκατάσταση ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος ERP, για την καλύτερη οργάνωση, διοίκηση και έλεγχο των διαδικασιών και των λειτουργιών της επιχείρησης.
- 2003:**
- Αγορά οικοπέδου στα Οινόφυτα Βοιωτίας, για την μετεγκατάσταση του υποκαταστήματος της Αθήνας (γραφεία και αποθήκες), αφού οι μέχρι τότε υπάρχοντες ενοικιαζόμενοι χώροι δεν επαρκούσαν πλέον για να καλύψουν τις ανάγκες της εταιρείας.
 - Ιδρύεται η νέα θυγατρική εμπορική εταιρεία στη Βουλγαρία, η ISOMAT INTERNATIONAL E.O.O.D., με έδρα τη Σόφια.
 - Η ISOMAT επιλέγεται από τη συντονιστική πανεπιστημιακή ομάδα, για να συμμετάσχει στην κοινοπραξία υλοποίησης του ερευνητικού έργου ΑΡΙΣΤΙΩΝ, προϋπολογισμού 1,9 εκατ. €. Μέλη της κοινοπραξίας είναι επίσης το Πανεπιστήμιο Πατρών, το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, το Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, το Εθνικό Αστεροσκοπείο Αθηνών, η ISOMAT A.B.E.E., η Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ και κάποιοι άλλοι οργανισμοί. Στόχος του προγράμματος ΑΡΙΣΤΙΩΝ είναι η αποτίμηση της σεισμικής τρωτότητας υφισταμένων κτιρίων και η ανάπτυξη νέων τεχνικών ενίσχυσης και χρηματοδοτείται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα “Ανταγωνιστικότητα”. Οι εταιρείες ISOMAT A.B.E.E. και Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ θα αναλάβουν την παραγωγή των προϊόντων που θα προκύψουν από το ερευνητικό πρόγραμμα.
- 2004:**
- Αγορά οικοπέδου 16.500m² στη Βουλγαρία, για τη μελλοντική εγκατάσταση των γραφείων και των αποθηκών της ISOMAT INTERNATIONAL E.O.O.D. σε ιδιόκτητους χώρους.
 - Ολοκληρώνονται οι εργασίες στα Οινόφυτα και γίνεται η μετεγκατάσταση του υποκαταστήματος των Αθηνών στις νέες ιδιόκτητες εγκαταστάσεις (κτίριο γραφείων 900m², αποθήκες 2.000m²).
 - Απόκτηση του πιστοποιητικού CE για τα πρόσμικτα σκυροδέματος, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ευρωπαϊκού προτύπου EN12004:2001+A1:2002.
 - Απόκτηση του πιστοποιητικού CE για τις κόλλες πλακιδίων. Η ISOMAT αποτελεί την πρώτη και ως τώρα μοναδική ελληνική εταιρεία η οποία διαθέτει πιστοποιητικό, που αποδεικνύει τη συμμόρφωση κατά CE των κολλών πλακιδίων της σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ευρωπαϊκού προτύπου EN12004:2001+A1:2002.
- 2005:**
- Αγορά οικοπέδου 20.000m² στη Ρουμανία, επί του περιφερειακού δρόμου του Βουκουρεστίου, για τη μελλοντική εγκατάσταση των γραφείων και των αποθηκών της ISOMAT ROMANIA S.R.L., καθώς και για τη δημιουργία παραγωγικής μονάδας, για την παραγωγή ορισμένων εντάσεως μεταφοράς προϊόντων.
 - Ιδρύεται η τρίτη κατά σειρά θυγατρική εταιρεία στη Σερβία, η ISOMAT D.O.O., με έδρα το Βελιγράδι.
 - Ολοκληρώνονται οι εργασίες για την επέκταση των αποθηκών στον Αγ. Αθανάσιο Θεσσαλονίκης.
 - Έναρξη εργασιών για την κατασκευή καινούριων γραφείων διοίκησης, στις εγκαταστάσεις του Αγ. Αθανασίου Θεσσαλονίκης.
 - Επέκταση των εγκαταστάσεων του τμήματος Έρευνας & Ανάπτυξης.

- 2006:**
- Ολοκλήρωση του σύγχρονου κτιρίου γραφείων διοίκησης, εμβαδού 2.000m².
 - Έναρξη εργασιών για την εγκατάσταση συστήματος WMS, Ασύρματου Δικτύου Διαχείρισης Αποθηκών & Αποθεμάτων, που πρόκειται να ολοκληρωθεί εντός του έτους.
 - Ολοκληρώνεται η κατασκευή νέας αποθήκης, εκτάσεως 3.000m² στον Αγ. Αθανάσιο Θεσσαλονίκης.

Από την απόκτηση του πρώτου οικοπέδου εκτάσεως 6.500m² στον Αγ. Αθανάσιο Θεσσαλονίκης, το 1981, η ISOMAT προβαίνει συνεχώς σε επέκταση του χώρου αυτού, με αποτέλεσμα η συνολική έκταση του οικοπέδου στον Αγ. Αθανάσιο Θεσσαλονίκης σήμερα, να φτάνει τα 29.000m², με συνολικό στεγασμένο χώρο 12.000m².

Επιπλέον, οι συνολικές επενδύσεις της ISOMAT A.B.E.E. στη δεκαετία 1995-2005 ξεπερνούν το ύψος των 13 εκατ. €.

(3) ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ – ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ – ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ – ΑΠΕΙΛΩΝ

Δυνατότητες

- Υψηλή τεχνογνωσία
- Υψηλή ποιότητα προϊόντων
- Άρτια εξοπλισμένο τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης
- Οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων
- Αυτοματοποιημένη παραγωγική μονάδα
- Ταχεία εξυπηρέτηση πελατών-μηχανογραφική διαχείριση αποθηκών
- Ανθρώπινο δυναμικό με υψηλή ειδικευση

Αδυναμίες

- Σύγχυση σχετικά με το brand ISOMAT (παράγει ή εμπορεύεται από το εξωτερικό;).
- Άγνοια από τους καταναλωτές βασικών κατηγοριών προϊόντων της εταιρείας λόγω ύπαρξης 6 διαφορετικών βασικών κατηγοριών.
- Περιορισμένη αναγνωρισιμότητα του brand στη Ν. Ελλάδα, σε σχέση με τη Β. Ελλάδα.

Ευκαιρίες

- Υψηλά περιθώρια ανάπτυξης στις αγορές των Βαλκανίων.
- Δημιουργία νέας αλυσίδας τεχνικών πολυκαταστημάτων στην Ελλάδα.
- Στροφή του καταναλωτικού κοινού σε D.I.Y. προϊόντα.
- Δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης δικτύου στη Ν. Ελλάδα (αύξηση μεριδίου αγοράς, αριθμητική αύξηση σημείων πώλησης).

Απειλές

- Πρόσφατη δημιουργία παραγωγικής μονάδας από ανταγωνιστή από το εξωτερικό, στην περιοχή της Αττικής.
- Ένταση του ανταγωνισμού από εταιρείες του εξωτερικού (εισαγωγές από χονδρεμπόρους ή δημιουργία θυγατρικών).
- Πιθανή είσοδος άλλων πολυεθνικών.



(4) Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ISOMAT

Η καινοτομία μπορεί να εκδηλώνεται με διαφορετικούς τρόπους: σαν προϊόν, σαν διαδικασία, σαν παροχή υπηρεσιών κλπ.

(4.1) Καινοτομία από τη γένεση της Εταιρείας

Η έννοια της καινοτομίας εμφανίζεται στην ISOMAT από την πρώτη στιγμή της ύπαρξής της. Η **ιδέα** για τη δημιουργία μιας εταιρείας με το συγκεκριμένο **αντικείμενο ενασχόλησης**, ήταν για την εποχή εκείνη (1980) μια μεγάλη καινοτομία. Έρευνα αγοράς την εποχή εκείνη θα έδειχνε ότι δεν υπήρχε καμία σχεδόν δραστηριότητα στα προϊόντα αυτά. Ο κατασκευαστικός κλάδος χρησιμοποιούσε παραδοσιακά υλικά περιορισμένων δυνατοτήτων.

Η διεύθυνση της εταιρείας, γνωρίζοντας τις ανάγκες της δόμησης, πίστεψε στα προϊόντα αυτά και στις λύσεις που μπορούν να προσφέρουν, αποφασίζοντας να παλέψει για τη διάδοση της χρήσης τους στον ευρύτερο τεχνικό κόσμο.

Πιο κάτω αναφέρεται συνοπτικά η συμβολή της καινοτομίας σε βασικούς τομείς της εταιρείας.

(4.2) Καινοτομία στα Προϊόντα

Η ISOMAT, από τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της, παρουσίασε νέα, καινοτόμα προϊόντα, υψηλής ποιότητας και τεχνολογίας, τα οποία, με το πέρασμα των ετών, υιοθετήθηκαν πλήρως από την αγορά, αντικαθιστώντας τις παραδοσιακές μεθόδους και υλικά δόμησης. Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά ορισμένα από αυτά:

ASOLIT

Στα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της η εταιρεία παρουσίασε το καινοτομικό και πρωτοποριακό για την ελληνική αγορά ASOLIT, ένα υγρό πρόσμικτο που αντικαθιστούσε τον ασβέστη, παρέχοντας συγχρόνως πολλά πλεονεκτήματα όπως αύξηση αντοχών, μείωση κόστους, απαλλαγή από αποθηκευτικούς χώρους για ασβέστη, ευκολία χρήσης. Ήταν μια επανάσταση για την εποχή, που στέφθηκε με απόλυτη επιτυχία. Λίγα χρόνια αργότερα, στο 99% των γιαπιών είχαν αντικαταστήσει τον ασβέστη με το ASOLIT στο χτίσιμο των τούβλων. Σήμερα, έπειτα από 25 περίπου χρόνια, το συγκεκριμένο προϊόν είναι generic στην κατηγορία του και συμμετέχει με ποσοστό 2,5% στο συνολικό τζίρο της εταιρείας, ποσοστό ιδιαίτερα υψηλό, αν λάβουμε υπόψη ότι η ISOMAT προσφέρει περισσότερα από 120 προϊόντα.

AQUAMAT

Λίγο αργότερα η εταιρεία ανέπτυξε ένα ακόμη καινοτομικό για την εποχή προϊόν, το AQUAMAT, στεγανωτικό επαλειφόμενο κονίαμα για υπόγεια και δεξαμενές, προϊόν αγέραστο στο χρόνο, που μπορεί να εφαρμοσθεί και από την αντίθετη πλευρά του νερού. Το AQUAMAT ήρθε να αντικαταστήσει ουσιαστικά κάποιες άλλες παραδοσιακές μεθόδους στεγάνωσης και κυρίως τα ασφαλτικά υλικά που χρησιμοποιούντο μέχρι τότε, τα οποία είναι προϊόντα πολύ χαμηλών αποτελεσμάτων σε σύγκριση με το AQUAMAT και πολύ πιο δύσκολα στην εφαρμογή τους.

ΕΓΧΡΩΜΟΙ ΣΟΒΑΔΕΣ

Αξίζει να αναφερθούν ακόμη οι έγχρωμοι σοβάδες που πρώτη η ISOMAT παρήγαγε στην Ελλάδα. Η παραγωγή των έγχρωμων σοβάδων ξεκίνησε για την ISOMAT αρκετά χρόνια πριν, ενώ σήμερα η εταιρεία διαθέτει μια πλήρη σειρά προϊόντων σε αυτή την κατηγορία με διαφορετικές ιδιότητες και

δυνατότητες (τσιμεντοειδείς, ακρυλικούς, ποικίλης κοκκομετρίας) καλύπτοντας το μεγαλύτερο μέρος των αναγκών της αγοράς στον τομέα αυτό.

(4.3) Καινοτομία στις Υπηρεσίες

Η διοίκηση της εταιρείας γνωρίζοντας ότι η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, πέρα από το ποιοτικό προϊόν, είναι αυτό που βοηθάει μια εταιρεία να ξεχωρίσει μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, από πολύ νωρίς έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα στην παροχή επιπλέον υπηρεσιών προς τους πελάτες της καθώς και τους τελικούς χρήστες των προϊόντων. Μερικές από αυτές είναι:

ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ-CALL CENTER

Η ISOMAT ήταν από τις πρώτες εταιρείες του κλάδου στην Ελλάδα, που δημιούργησε ολοκληρωμένο Τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης. Σκοπός του συγκεκριμένου τμήματος είναι να παρέχει πληροφορίες όσον αφορά τη χρήση των προϊόντων και τον τρόπο εφαρμογής τους είτε ως after sales service, είτε υπό τύπου συμβουλών σε οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο επαγγελματία ή ιδιώτη. Το τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης είναι στελεχωμένο με εξειδικευμένους μηχανικούς, οι οποίοι βεβαίως εκπαιδεύονται συνεχώς ώστε να είναι αποδέκτες κάθε νέας πληροφορίας και τεχνολογίας που αφορά τα οικοδομικά υλικά. Επιπλέον, το τμήμα διαθέτει δικό του Call Center με τον αριθμό 801 11 150 150, και από κάθε γωνιά της Ελλάδας μπορεί ο κάθε ενδιαφερόμενος να πάρει τεχνικές πληροφορίες, χωρίς καμία επιβάρυνση.

ΤΕΧΝΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Η ISOMAT, όντας ένας οργανισμός παραγωγής και διάθεσης της γνώσης, πραγματοποιεί κάθε χρόνο σειρά εκπαιδευτικών σεμιναρίων, που απευθύνονται σε συνεργάτες, αλλά και γενικότερα σε επαγγελματίες του κλάδου, όπως πολιτικούς μηχανικούς, τεχνίτες, εφαρμοστές κλπ.. Στόχος των σεμιναρίων είναι η κατά το δυνατό άρτια ενημέρωσή τους σε ότι αφορά νέες τεχνολογίες και τρόπους εφαρμογής παλαιών και νέων προϊόντων.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΕΝΤΥΠΩΝ

Συγχρόνως και για πρώτη φορά για ελληνική εταιρεία, η ISOMAT δημιούργησε έντυπα στα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά όχι μόνο τα προϊόντα αλλά και η βήμα προς βήμα απεικόνιση των εργασιών/εφαρμογών που εκτελούνται με αυτά. Στόχος των εντύπων είναι και πάλι η προσφορά ολοκληρωμένης υπηρεσίας στον πελάτη.

(4.4) Καινοτομία στην Εσωτερική Οργάνωση

Ό,τι αφορά την **εσωτερική οργάνωση** και εκεί η εταιρεία πρωτοστάτησε.

ΑΠΟΚΤΗΣΗ ISO 9001

Έτσι ήταν από τις πρώτες που απέκτησαν το ISO 9001, πρωτοπορία για την τότε εποχή, σε συνδυασμό με πλήρως εξοπλισμένα ειδικά εργαστήρια ποιοτικού ελέγχου.

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ERP

Συγχρόνως, ήταν από τις πρώτες ελληνικές εταιρείες που εγκατέστησε σύγχρονο ολοκληρωμένο λογισμικό σύστημα διαχείρισης (ERP).

ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΣΗΜΑΤΟΣ CE

Καινοτομία επίσης για την Ελλάδα είναι ότι η ISOMAT πρώτη απέκτησε το σήμα CE για τα πρόσμικτα του μπετόν και για τις κόλλες πλακιδίων. Ειδικά για τις κόλλες είναι και η μοναδική κάτοχος έως τώρα από τους Έλληνες παραγωγούς.



Το σήμα CE αποδεικνύει τη συμμόρφωση των προϊόντων στις ευρωπαϊκές οδηγίες για ποιότητα, υγεία, ασφάλεια και προστασία του περιβάλλοντος, επιτρέποντας την ελεύθερη διακίνησή τους εντός της Ε.Ε.

ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Αυτό όμως που κάνει την εταιρεία να ξεχωρίζει και την οδηγεί σε συνεχή ανοδική πορεία χρόνο με το χρόνο, είναι η ύπαρξη του τμήματος Έρευνας & Ανάπτυξης. Η ISOMAT διαθέτει στις εγκαταστάσεις της ένα από τα πλέον σύγχρονα, στον κλάδο της, τμήματα Έρευνας & Ανάπτυξης, εξαιτίας του οποίου είναι σε θέση να αναπτύσσει και να διαθέτει 6-8 νέα προϊόντα κάθε χρόνο στην αγορά. Εφάμιλλης σημασίας είναι φυσικά το τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου, όπου τα προϊόντα υπόκεινται σε λεπτομερείς και επαναλαμβανόμενους ελέγχους πριν παρουσιαστούν στην αγορά.

Τα τμήματα Έρευνας & Ανάπτυξης και Ποιοτικού Ελέγχου είναι εξοπλισμένα με τα πιο εξελιγμένα για τα δεδομένα του κλάδου εργαστήρια, καθώς αποστολή της εταιρίας αποτελεί η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και η συνεχής βελτίωση των ήδη υπαρχόντων. Επιπλέον, είναι στελεχωμένα με άρτια καταρτισμένο επιστημονικό προσωπικό στο οποίο η εταιρία επενδύει μέσα από συνεχείς εκπαιδεύσεις τόσο εντός όσο και εκτός Ελλάδος.

(4.5) Καινοτομία στη Στρατηγική Marketing

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΔΙΚΤΥΟΥ

Σε ότι αφορά τη στρατηγική Marketing, η ISOMAT έχει να επιδείξει μια πραγματικά καινοτομική για τον κλάδο ενέργεια, η οποία ουσιαστικά έδωσε ώθηση στην εταιρεία και τη βοήθησε να εδραιωθεί στην ελληνική αγορά.

Από την ίδρυσή της η εταιρεία, όπως και όλες οι υπόλοιπες του κλάδου, δούλεψε με το σύστημα των κατά τόπους αντιπροσώπων, με εργολάβους, τεχνικές εταιρείες και με συνεργεία μονώσεων, εφαρμογής βιομηχανικών δαπέδων κλπ.

Περίπου στο 1999, η διοίκηση της εταιρείας βλέποντας ότι αυτό το σύστημα διανομής ουσιαστικά καθυστερούσε την ανάπτυξή της, αποφάσισε να αλλάξει πορεία πλεύσης και να στραφεί στην ανάπτυξη δικτύου συνεργαζόμενων καταστημάτων, περιορίζοντας τις απευθείας πωλήσεις μόνο στις πολύ μεγάλες κατασκευαστικές εταιρείες 7ης τάξης. Η συγκεκριμένη ενέργεια αποτέλεσε καινοτομία για τον κλάδο, αφού καμία εταιρία του χώρου δε δούλεψε με δίκτυο.

Προχωρώντας με μια μελετημένη στρατηγική διείσδυσης, κατάφερε να πολλαπλασιάσει την αριθμητική διανομή της και να δημιουργήσει ένα ευρύ δίκτυο συνεργαζόμενων καταστημάτων, μέσα από το οποίο πραγματοποιεί πλέον το 90% των πωλήσεών της.

Η στρατηγική διείσδυσης που ακολούθησε η εταιρεία, περιλάμβανε μεταξύ άλλων την τοποθέτηση ραφιών ISOMAT στα καταστήματα, όπου τα προϊόντα τοποθετούνται με συστηματικό τρόπο, βάσει ψηφιακής απεικόνισης και σύμφωνα με τους κανόνες του Merchandising.

Αξίζει να αναφερθεί ότι ο αριθμός των συνεργαζόμενων καταστημάτων του δικτύου ξεπερνά σήμερα τα 1.500, γεωγραφικά τοποθετημένα σε όλη την ηπειρωτική Ελλάδα καθώς και στα περισσότερα νησιά.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ

Επίσης στα πλαίσια της νέας στρατηγικής ήταν και η σταδιακή δημιουργία θυγατρικών εταιρειών στις Βαλκανικές χώρες. Το 2000 δημιουργήθηκε η ISOMAT Ρουμανίας, με έδρα το Βουκουρέστι, στη συνέχεια το 2004 η ISOMAT Βουλγαρίας, με έδρα τη Σόφια και τέλος αρχές του 2005 η ISOMAT Σερβίας με έδρα το Βελιγράδι. Στον όμιλο ISOMAT απασχολούνται αυτόν τον καιρό, πέραν των Ελλήνων, στελέχη 5 άλλων εθνικοτήτων.

(5) ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ανακεφαλαιώνοντας μπορούμε να πούμε ότι όλη η μέχρι τώρα πορεία της ISOMAT χαρακτηρίζεται από καινοτομία σε όλα τα επίπεδα, πάντα φυσικά σε συνάρτηση με το χρόνο και τον κλάδο. Η δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, που οφείλεται σαφώς στην πλήρη αξιοποίηση του τμήματος Έρευνας & Ανάπτυξης. Καινοτόμες επίσης μπορούν να χαρακτηριστούν και οι υπηρεσίες της, που βασίζονται στη διαρκή προσπάθεια διάδοσης της νεώτερης τεχνολογίας σε συνδυασμό με τη συνεχή επιμόρφωση των στελεχών της. Η εσωτερική της οργάνωση επίσης ανανεώνεται συνεχώς, εκμεταλλευόμενη κάθε μέσο που παρέχει η τεχνολογία σε συνδυασμό με την ύπαρξη ικανών στελεχών.

Τέλος, η στρατηγική στο marketing και τις πωλήσεις μπορεί να χαρακτηριστεί πρωτοποριακή. Σε συνδυασμό με σύγχρονες μεθόδους, όπως η χρήση ενός μοντέρνου manager information system (M.I.S.) και η πελατοκεντρική νοοτροπία, η εταιρεία κάνει συνεχείς προσπάθειες στήριξης των συνεργατών της μέσω της παροχής ποιοτικών προϊόντων και της παρεχόμενης γνώσης.

Όλα τα παραπάνω συνετέλεσαν στο να αναδειχτεί η ISOMAT σε μια πλέον αξιόπιστη εταιρεία παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλού ποιοτικού επιπέδου και να κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταστημάτων αλλά και των τελικών χρηστών.

Χαρακτηριστικό της ανάπτυξης της εταιρείας με τη βοήθεια της καινοτομίας, είναι και τα οικονομικά στοιχεία της τελευταίας πενταετίας (σε χιλιάδες ευρώ):

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ΤΖΙΡΟΣ (€)	8.526	10.572	13.731	17.326	20.628	22.857
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ(€)	895	1.524	2.480	3.945	4.417	5.034

61. Η εργασία αυτή δημιουργήθηκε από τα στελέχη της Ελληνική Υφαντουργία ΑΕ κ.κ. Γ. Ι. Γαβριηλίδη και Π. Καρανίκα.

62. Η περίπτωση αυτή γράφτηκε από τον κ. Δημήτρη Λακασά

63. Κουϊμτζής Αστέριος, *“Αριστοτέλης ο Σταγειρίτης”*, εκδ. Σμυρνιωτάκης, 1992

64. Η παρούσα εργασία, που συντάχθηκε από το προσωπικό της εταιρείας υπό την καθοδήγηση του Μάρκου Δούφου, αναφέρεται στην περίπτωση καινοτομίας που ανέπτυξε η Εταιρεία στα μέσα της δεκαετίας 1990. Για το λόγο αυτό, στις επόμενες παραγράφους

περιγράφεται η κατάσταση της Εταιρείας όπως ήταν πριν τη λήψη της απόφασης για την υλοποίηση της επένδυσης ανάπτυξης καινοτομίας

65. Η περίπτωση αυτή αναπτύχθηκε από τον κ. Κωνσταντίνο Κωνσταντινίδη

66. Η περίπτωση γράφτηκε από το προσωπικό της εταιρείας υπό τον κ. Τάσο Κυριακίδη

67. Η περίπτωση αυτή αναπτύχθηκε από τον κ. Παπαπαναγιώτου Αθανάσιο

68. Η περίπτωση αυτή συντάχθηκε από τον κ. Στέφανο Τζήριτη

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Σημείωση: Δεν αναφέρονται εκ νέου όσες πηγές αναφέρθηκαν ως παραπομπές στο κείμενο.

7.1 Στην Ελληνική

Επειδή τα βιβλία για την καινοτομία στην Ελληνική είναι σχετικά λίγα, παρατίθεται και μια σειρά από επιλεγμένα βιβλία, τα οποία θα βοηθήσουν όσους επιθυμούν να πλουτίσουν τις γνώσεις τους στις περιοχές που αναφέρεται η εργασία αυτή.

I. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

A. Βιβλία

- | | |
|---|---|
| Geus, Arie De | Εταιρία, Ένας Αβέβαιος Οργανισμός: Επιβίωση σε ένα Αβέβαιο Περιβάλλον, Κριτική, 2002 |
| Syrett, M. and Laminan, Z. | Επιτυχημένες Καινοτομίες, (The Economist), Κέρκυρα, 2004 |
| Syrett, Michael | Επιτυχημένες Καινοτομίες, πώς να Ενθαρρύνετε και να Διαμορφώσετε Επικερδείς Ιδέες, Εκδ. Κέρκυρα, 2004 |
| Thomas, M. | Δημιουργία Προϊόντος, Έλλην, 2001 |
| Γεωργαντά, Ζωή | Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες, το Μάνατζμεντ της Επιτυχημένης Καινοτομίας, Ανικούλα, 2003 |
| Ζευγαρίδης, Σπύρος | Μύηση στην Επιχειρησιακή Καινοτομία, Παρατηρητής, 1990 |
| Καρβούνης, Σωτήρης | Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας, Σταμούλης 1995. |
| Σεφερτζή, Έλενα | Καινοτομία, Gutenberg, 1998 |
| Σκλάβου, Ελένη | Δρόμοι Εξέλιξης στο Επιχειρείν, Προβληματισμοί Καινοτομίας, Αλλαγής, Επιχειρηματικότητας και μετασχηματισμών, Καστανιώτης, 2006 |
| ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ | Περιφερειακή Στρατηγική για την Καινοτομία στη Στερεά Ελλάδα, Παπαζήσης, 2001 |
| Τσουνής, Ν., Κατσουλάκος, Ι. και Κούκιος, Ε. | Η συμβολή της Έρευνας, Τεχνολογίας και Καινοτομίας στην Περιφερειακή Ανάπτυξη, Η περίπτωση της Ελλάδος, Ελληνικά Γράμματα, 2003 |

B. Βιβλία Με Συλλογή Από Άρθρα

- | | |
|-------------|---|
| HBR Editors | Για την Πρωτοποριακή Σκέψη, Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2003 |
|-------------|---|

II. ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΙΔΕΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

A. Βιβλία

- | | |
|---------------|--|
| Ander, John | Οι 100 Σπουδαιότερες Ιδέες για Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση, Γκιούρδας, 2004 |
| Fish, D. | Έξυπνες Ιδέες για Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Γκιούρδας, 2006 |
| Hindle, Tim | Οδηγός Ιδεών Διοίκησης Επιχειρήσεων, Κέρκυρα, 2004 |
| Koch, Richard | Έξυπνες Ιδέες για Στρατηγική, Γκιούρδας, 2005 |
| Langdon, Ken, | Οι 100 Σπουδαιότερες Ιδέες για να Προωθήσετε τις Πωλήσεις σας, Γκιούρδας, 2004 |
| Langdon, Ken, | Οι 100 Σπουδαιότερες Επιχειρηματικές Ιδέες Όλων των Εποχών, Γκιούρδας, 2004 |



Mitrof, Ian	<i>Έξυπνη Σκέψη για Δύσκολους Καιρούς. Η Τέχνη της Επίλυσης των Σχετικών Προβλημάτων</i> , Καστανιώτης, 2002
Ross, Jey	<i>Έξυπνες Ιδέες για Πελάτες</i> , Γκιούρδας, 2006
Holmes, Andrew	<i>Έξυπνες Ιδέες για Ρίσκο</i> , Γκιούρδας, 2005
Holmes, Andrew	<i>Έξυπνες Ιδέες για Δια Βίου Μάθηση</i> , Γκιούρδας, 2006
Μαγνήσαλης, Κώστας	<i>Μηχανισμός Μεθόδων Παραγωγής Ιδεών</i> , Interbooks, 1990
Μαγνήσαλης, Κώστας	<i>Δημιουργικά Παιχνίδια</i> , Αλκυών, 2004
Μαγνήσαλης, Κώστας	<i>Δημιουργική Σκέψη</i> , Ελληνικά Γράμματα, 2003
Συλλογικό Έργο	<i>Έξυπνες Ιδέες για Ηγεσία</i> , Γκιούρδας, 2006

III. ΑΛΛΑΓΗ

A. Βιβλία

Goldstein, Jeffrey	<i>Η Επιχείρηση Χωρίς Δεσμό: η Διαχείριση της Διαρκούς Αλλαγής</i> , Καστανιώτης, 2003
Heller, Robert	<i>Πώς να Ελέγχετε τις Αλλαγές</i> , Ελληνικά Γράμματα, 2001
Kotter, John and Cohen, Dan S.	<i>Η Καρδιά της Αλλαγής</i> , Interbooks, 2002
Βακόλα, Μαρία	<i>Διοικώντας τις Αλλαγές</i> , Σιδέρης, 2005
Μανίκας, Βασίλης	<i>Change Management: Ο Κόσμος Αλλάζει! Εμείς; Προώθηση των Αλλαγών στον Κόσμο των Επιχειρήσεων</i> , Αρεταίος, 2005

B. Βιβλία με Συλλογή Από Άρθρα

HBR Editors	<i>Για την Αλλαγή</i> , Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002
-------------	---

IV. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

A. Βιβλία

Kay, John	<i>Τα Θεμέλια της Επιτυχίας. Οδηγός Στρατηγικής Συμπεριφοράς για τη Σύγχρονη Επιχείρηση</i> , Καστανιώτης, 2003
Mintzberg, Hary, Ahlstrand, Bruce and Lampel, Joseph	<i>Το Σαφάρι της Στρατηγικής: Εισαγωγή στη Στρατηγική Διοίκηση των Επιχειρήσεων</i> , Καστανιώτης, 2004
Nadler, David an Tushman	<i>Η Αρχιτεκτονική της Επιχείρησης, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και Οργανωσιακός Σχεδιασμός</i> , Καστανιώτης, 2005
O Connell, Fergus	<i>Τα Ανταγωνιστικά Πλεονέκτημα της Κοινής Λογικής: Εκμεταλλευτείτε τις Δυνατότητες που Έχετε</i> , Γκιούρδας, 2003
Κίοχος, Π., Παπανικολάου Γ. και Κίοχος Α.	<i>Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακών Στρατηγικών</i> , Interbooks, 2003
Παπούλιας Δημήτρης	<i>Στρατηγική Διοίκηση των Επιχειρήσεων και Αλλαγών</i> , Καστανιώτης, 2002

V. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

A. Βιβλία

- Boyce Gordon and Vill Simon *Η Εξέλιξη των Συγχρόνων Επιχειρήσεων*, Αλεξάνδρεια, 2005
- Woods, Caplan *Από το Μηδέν: Πώς θα Δημιουργήσετε μια Επιτυχημένη Επιχείρηση Ξεκινώντας από την Αρχή*, Κέρκυρα, 2005
- Βουδούρη Ελένη *Η Πρόκληση του Επιχειρείν: Εμπειρία από την Πράξη*, Σιδέρης, 2005
- Καραγιάννης Αναστάσιος *Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία*, (Μελέτες) Interbooks, 1999
- Συλλογικό Έργο (Μετάφραση) *Η Επιχείρηση του Μέλλοντος*, Καστανιώτης, 2001
- Συλλογικό Έργο (Μετάφραση) *e- επιχειρηματικότητα: από την Ιδέα στην Υλοποίηση*, Ελληνικά Γράμματα, 2006

VI. MANATZMENT ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

A. Βιβλία

- Μπουραντάς Δημήτριος *Ηγεσία, Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, Κριτική, 2005
- Maxwell, John *Πέρα από την Αποτυχία: Πώς να Μετατρέψετε τα Λάθη σε Σκαλοπάτια προς την Επιτυχία*, Κλειδάριθμος, 2001
- Stutely, Richard *Το Ιδανικό Επιχειρηματικό Σχέδιο: Ο Σύντομος Δρόμος του Έξυπνου Επιχειρηματικού Σχεδιασμού για Στελέχη και Επιχειρηματίες*, Παπασωτηρίου, 2003

7.2 Στην Αγγλική

A. Βιβλία

- Bean, Roger and Redford, Russell W. *The Business of Innovation: Managing the Corporate Imagination for Maximum Results*, AMACOM, 2001
- Byrd, Jacqueline and Lockwood Brown, Paul *The Innovation Equation: Building Creativity and Risk Taking in Your Organization*, John Wiley and Sons, 2003
- Cristensen, Clayton M. *Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fall*, HBS Press, 1997
- Davilia, Tony, Epstein, Marc J. and Shelton, Robert *Making Innovation Work: how to manage it, measure it and profit from it*, Wharton, 2005
- Dundon, Elaine *Seeds of Innovation, Cultivating the Synergy that Fosters New Ideas*, AMACOM, 2002
- George, Michael L., Works, James and Watson-Hemhill, Kimberly *Fast Innovation: Achieving Superior Differentiation, Speed to Market and Increased Profitability*, McGraw Hill, 2005
- Goldenberg, Jacob Mazursky, David *Creativity in Product Innovation*, Cambridge University Press, 2002
- Gryskiewicz, Stanley S. *Positive Turbulence: Developing Climates for Creativity, Innovation and Renewal*, Jossey - Bass, 1999



- Lord, Michael, deBethizy, Donald and Wager, Jeffrey *Innovation that Fits: Moving Beyond the Fads to Chose the RIGHT Innovation Strategy for your Business*, Prentice Hall, 2005
- Mauzy, Jeff and Harriman, Richard *Creativity inc.: Building an Inventive Organization*, Harvard Business Scholl Press, 2002
- Patterson, Marvin L. and Franglio, John A. *Leading Product Innovation: Accelerating Growth in a Product -Based Business*, John Wiley an Sons, 1999
- Winsor, John *Spark: Be More Innovative Through Co-Creation*, Dearborn, 2005

B. Βιβλία Με Συλλογή Από Άρθρα

- Gulati, Ranjay, Paoni, Anthony and Sawhney, Mohanbir (Edited) *Kellogg on Technology and Innovation*, John Wiley and Sons, 2002
- HBR Editors (Edited) *Harvard Business Review on the lnnovative Enterprise*, HBS Publishing, 2003
- Hesselbein, Franches Goldsmith, Marshall and Somerville, Iain (Edited) *Leading for Innovation: and Organizing for Results*, Jossey-Bass, 2001
- Tushman, Michael and Anderson, Philip (Edited) *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings* , Oxford University Press, 2004

Γ. Άρθρα

- Abrahamson, Eric *Creative Recombination: Use What you Have*, HBSWK, Jan 26, 2004
- Anonymous *Re-inventing the wheel*, Appropriate Technology, Hemel Hempstead : March 2003, Vol. 30, Iss 1
- Colyvas, Lannette, Crow, Michael and others *How do University Inventions get into Practice?* , Management Science, Linthicum, Jan 2002,Vol.48,Iss 1
- Grant, Sara *Caves, Clusters and Weak Ties: The Six Degrees World of Investors*, FBSWK, Nov 29, 2004
- Hung, Shin-Chang *Explaining the Process of Innovation: The Dynamic Reconciliation of Action and Structure*, Human Relations, New York, Nov. 2004, Vol. 57, Iss. 11
- Leavy, Brian *Value Pioneering – How to Discover your own “blue Ocean”:* interview with W. Chan Kin and Renee Mauborgne, Strategy and Leadership, Chicago, 2005, Vol. 33, Iss 6
- Schachter, Harvey *Theories of Evolution: What Separates the Doers from the Dinosaurs? The #1 Growth Skill: Seizing Opportunity Wherever it Lies*, Profit, Toronto, Jun, 2000, Vol. 19, Iss. 4
- Seely Brown, John *Seeing Differently: A role for Pioneering Research*, Research Technology Management, Washington, May/June 1998, Vol. 41, Iss. 3
- Shane, Scott *Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities*, Organizational Studies, Jul/Aug 2000, Vol. 11, Iss 4
- Tsan Tsu Wee, Thomas *Factors Affecting new Product Adoption in the Consumer Electronics Industry*, Singapore Management Review, Singapore, 2003, Vol. 5, Iss. 2
- Wolff, Michael (Editor) *Managers at Work: Fostering Breakthrough Innovation*, Research Technology Management, Nov.-Dec. 1988
- Wolff, Michael F. *Innovation a Science?*, Research Technology Management, Washington, Sep/Oct 2002, Vol.45, Iss 5
- Wunker, Steve *Good Call*, Strategy and Innovation, Vol. 2, No 7, Jan-Feb 2005

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
ΕΠΩΝΥΜΙΑ	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΠΟΥ ΑΠΑΝΤΑ	
ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
e-mail	

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΤΥΠΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
☐ 0 – 10	☐ < 1 εκατ. €
☐ 11- 50	☐ 1 εκατ. € - 3 εκατ. €
☐ 51-100	☐ 3 εκατ. € - 5 εκατ. €
☐ 101 - 200	☐ 5 εκατ. € - 10 εκατ. €
☐ 200- άνω	☐ > 10 εκατ. €

1. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ / ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

1.1: Κατά την περίοδο 2001 – 2005, η επιχείρησή σας εισήγαγε στην αγορά κάποιο νέο ή σημαντικά βελτιωμένο προϊόν ή και κάποια νέα ή σημαντικά βελτιωμένη παραγωγική διαδικασία;

(Αν η απάντησή σας είναι όχι, παρακαλώ προχωρήστε στην ερώτηση 1.4.)

- ☐ Ναι ☐ Όχι ☐ Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

1.2: Ποιος ανέπτυξε το προϊόν ή την υπηρεσία;

- ☐ Κυρίως η επιχείρησή σας ή ο όμιλος στον οποίο ανήκει
☐ Η επιχείρησή σας σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς
☐ Κυρίως άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμοί
☐ Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

1.3 : Η επιχείρησή σας ενεπλάκη το 2005 στις ακόλουθες καινοτομικές δραστηριότητες;

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ / ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ
Ενδοεπιχειρησιακή έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη	☐	☐	☐
Απόκτηση Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης (εξωεπιχειρησιακή Έρευνα & Τεχνολογική Ανάπτυξη)	☐	☐	☐
Απόκτηση μηχανημάτων, εξοπλισμού και λογισμικού	☐	☐	☐
Απόκτηση άλλων εξωτερικών γνώσεων	☐	☐	☐
Εισαγωγή καινοτομιών στην αγορά	☐	☐	☐
Σχεδιασμός, άλλες προετοιμασίες για την παραγωγή / διανομή	☐	☐	☐

1.4: Διαθέτει η επιχείρησή σας Τμήμα Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης;

- ☐ Ναι ☐ Όχι ☐ Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ



1.5: Αν η επιχείρησή σας διαπίστωσε κάποιους ανασταλτικούς για την καινοτομία παράγοντες κατά τη χρονική περίοδο 2001 – 2005, παρακαλούμε κατατάξτε τη σημασία των παραγόντων αυτών

ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΩΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ		Βαθμός σπουδαιότητας					Δεν διαπιστώθηκε
		Εξαιρετικά	Υψηλός	Μέτριος	Χαμηλός	Πολύ χαμηλός	
Εξωτερικοί παράγοντες	Έλλειψη ευνοϊκού περιβάλλοντος	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Ανάληψη υπερβολικών οικονομικών κινδύνων	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Έλλειψη κατάλληλων πηγών χρηματοδότησης	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Εσωτερικοί παράγοντες	Οργανωτικές δυσκαμψίες μέσα στην επιχείρηση	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Έλλειψη πληροφόρησης για την τεχνολογία	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Έλλειψη πληροφόρησης για τις αγορές	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Άλλοι παράγοντες	Ανεπαρκής ευελιξία των κανονισμών ή προδιαγραφών	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Έλλειψη ανταπόκρισης των πελατών σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες	☐	☐	☐	☐	☐	☐

1.6: Αν η επιχείρησή σας δεν είχε καινοτομικές δραστηριότητες κατά την περίοδο 2001 – 2005, οφείλεται αυτό σε κάποια από τις ακόλουθες αιτίες:

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΩ / ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ
Δεν υπήρχε ανάγκη λόγω προγενέστερων καινοτομιών;	☐	☐	☐
Δεν υπήρχε ανάγκη λόγω των συνθηκών της αγοράς;	☐	☐	☐
Παράγοντες που εμποδίζουν την καινοτομία;	☐	☐	☐

2. ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ (2001 – 2005)

2.1: Να αναφερθούν οι κύριες πηγές των πληροφοριών που χρειάστηκαν για την υποβολή νέων καινοτομικών έργων ή που συνέβαλαν στην αποπεράτωση ήδη υπαρχόντων. Παρακαλούμε, υποδείξτε το βαθμό σπουδαιότητας των διαφόρων εναλλακτικών πηγών πληροφόρησης.

ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ		Βαθμός σπουδαιότητας					Δεν χρησιμοποιούμε ποιετή κ
		Εξαιρετικά Υψηλός	Υψηλός	Μέτριος	Χαμηλός	Πολύ χαμηλός	
Εσωτερικές πηγές	Μέσα στην ίδια την επιχείρηση	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Άλλες επιχειρήσεις του ίδιου ομίλου	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Αγορά	Προμηθευτές εξοπλισμού, υλικών ή λογισμικού	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Πελάτες	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Ανταγωνιστές και άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Άλλοι Οργανισμοί	Πανεπιστήμια ή άλλα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Κρατικά ή ιδιωτικά μη κερδοσκοπικά ερευνητικά ινστιτούτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Άλλες πηγές	Συνέδρια, Συναντήσεις, Εκθέσεις, Παρουσιάσεις κτλ.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Περιοδικά, λοιπά έντυπα, Διαδίκτυο κτλ.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΜΕΤΑΞΥ 2001 - 2005

3.1: Είχε η επιχείρησή σας κάποιες συμφωνίες για συνεργασία σε καινοτομικές δραστηριότητες με άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς μεταξύ 2001 – 2005;

☐ Ναι ☐ Όχι ☐ Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

3.2: Θα ήθελε η επιχείρησή σας να απασχολήσει κάποιον φοιτητή ή νέο πτυχιούχο για σύντομο χρονικό διάστημα στον τομέα της Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης;

☐ Ναι ☐ Όχι ☐ Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

3.3: Θα ήθελε η επιχείρησή σας να συμμετέχει σε ενημερωτικές δράσεις στον τομέα της Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης; (Συνέδρια, Σεμινάρια, Ημερίδες, Workshops κτλ.)

☐ Ναι ☐ Όχι ☐ Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

4. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

4.1: Γνωρίζετε για τα προγράμματα χρηματοδότησης καινοτομικών δραστηριοτήτων;

(Αν η απάντησή σας είναι όχι, παρακαλώ προχωρήστε στην ερώτηση 4.3.)

☐ Ναι ☐ Όχι ☐ Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

4.2: Έλαβε η επιχείρησή σας κάποιου είδους ενίσχυση για τις καινοτομικές της δραστηριότητες κατά το διάστημα 2001 – 2005;

☐ Ναι ☐ Όχι ☐ Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

4.3: Αν όχι, θα θέλατε να ενημερωθείτε για τα προγράμματα χρηματοδότησης;

☐ Ναι ☐ Όχι ☐ Δεν γνωρίζω / δεν απαντώ

