

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ  
ΕΝΤΑΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ:  
ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΚΑΙ  
ΜΕΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ  
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΨΗΛΗΣ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΣΧΟΛΗ ΧΗΜΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ  
ΤΟΜΕΑΣ II  
ΑΝΑΛΥΣΗΣ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ &  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ  
ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

*ΕΠΙΒΛΕΨΗ: Γ. ΚΑΛΟΓΗΡΟΥ, Καθηγητής ΕΜΠ*



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ  
ΕΡΓΑΣΙΑ

*ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ Σ.  
ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ*



## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία με τίτλο “Επιχειρηματικότητα Έντασης Γνώσης: Σύγκριση μεταξύ Βιομηχανίας Υψηλής και Μέσης Τεχνολογίας και Υπηρεσιών Υψηλής Τεχνολογίας” στοχεύει στη μελέτη των νέων επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας στην ελληνική αγορά και στον προσδιορισμό του βαθμού κατά τον οποίο οι επιχειρήσεις αυτές βασίζονται στη γνώση/δικτύωση και την καινοτομία. Εκπονήθηκε στα πλαίσια της εκπαιδευτικής διαδικασίας στη σχολή Χημικών Μηχανικών Ε.Μ.Π. Η ερευνητική και εμπειρική ανάλυση έλαβε χώρα στο Εργαστήριο Βιομηχανικής και Ενεργειακής Οικονομίας (ΕΒΕΟ) του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, υπό την επίβλεψη του καθηγητή κ. Γ. Καλογήρου.

Για την εκπόνηση αυτής της εργασίας θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω τον καθηγητή Γιάννη Καλογήρου που μου έδωσε την ευκαιρία να αναλάβω μία τόσο ενδιαφέρουσα μελέτη και να συνεργαστώ με τη δυναμική ομάδα του εργαστηρίου του.

Θα ήθελα, επίσης, να εκφράσω θερμά τις ευχαριστίες μου στον χημικό μηχανικό κ. Σιώκα Ευάγγελο και στον υποψήφιο διδάκτορα κ. Κανέλλο Νικόλαο για την συνεχή καθοδήγηση και ηθική υποστήριξη που μου παρείχαν, καθώς και την υπομονή που επέδειξαν καθ’ όλη τη διάρκεια της συνεργασίας μας, βοηθώντας με να ξεπερνώ όλα τα εμπόδια τεχνικής και ερευνητικής φύσεως που προέκυπταν.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ χρωστάω στους γονείς μου και τον αδερφό μου Αντρέα, για την εμπιστοσύνη που δείχνουν στις επιλογές μου και για την υποστήριξη που μου παρέχουν. Η εργασία αυτή αφιερώνεται στον μέντορα μου, Σπύρο Βασιλάκη.

Με εκτίμηση,

Ελευθέριος Παπαδημητρίου

## Πίνακας περιεχομένων

<i>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ &amp; ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ</i> .....	0
ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	2
ABSTRACT .....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1Ο: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ .....	11
<i>Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</i> .....	11
<i>ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</i> .....	13
<i>ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</i> .....	17
<i>Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</i> .....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2Ο: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	21
<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i> .....	22
<i>ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</i> .....	22
<i>ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</i> .....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3Ο: ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ .....	29
<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i> .....	30
<i>ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΓΝΩΣΗ</i> .....	31
<i>ΠΗΓΕΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ</i> .....	33
<i>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ</i> .....	37
<i>ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ</i> .....	40
<i>ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ</i> .....	41
<i>ΠΟΙΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ;</i> .....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4Ο: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ .....	44
<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i> .....	44
<i>ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</i> .....	45
<i>ΓΙΑ ΠΟΙΟΥΣ ΛΟΓΟΥΣ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ?</i> .....	52
<i>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΜΙΑΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</i> .....	53
<i>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</i> .....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5Ο: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΣΕΩΣ ΓΝΩΣΗΣ .....	56
<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i> .....	56

<i>ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ ΓΝΩΣΗΣ</i> .....	56
<i>Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΣΕΩΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ Η ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</i> .....	59
<i>Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΛΑΔΩΝ: ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ ΩΣ ΝΕΟΙ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΙ ΣΕ ΈΝΑΝ ΚΛΑΔΟ</i> .....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6Ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....	64
<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i> .....	64
<i>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ</i> .....	65
<i>ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΔΙΟΥ</i> .....	67
<i>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ</i> .....	72
<i>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</i> .....	73
<i>ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</i> .....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7Ο : ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	78
<i>ΠΗΓΕΣ ΓΝΩΣΗΣ</i> .....	78
<i>ΑΠΟΘΕΜΑ ΓΝΩΣΗΣ</i> .....	80
<i>ΔΙΚΤΥΩΣΗ</i> .....	86
<i>ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</i> .....	89
<i>ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</i> .....	93
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	96
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	103
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	107
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΕΩΝ Τ – TEST .....	123

## ABSTRACT

In this thesis, a study of the new firms which operate in the high-tech industry in the Greek market and the identification of the rate that those firms are influenced by and rely on knowledge, network and innovation are performed. More specifically, the high mid manufacturing and high tech services industries are compared and contrasted and afterwards, a firm typology is developed, based on knowledge, network and innovation, and is analyzed in terms of several firm characteristics, such as highly skilled workforce, financing attracting, project management capabilities, etc.

Within the current environment of knowledge economy, which is characterized by international competition, radical technological changes, and fast information transfer, the most recent information and industrial knowledge determine the success and competitive advantage of a firm. The ability of a firm to retrieve and accumulate knowledge, both internally from its employees and informative systems and externally, from its networks, and via its methods and processes, to transfer and convert it to innovation, is crucial for its future and success. Taking into account the current environment and competition of the industry, the firms have realized that relying only on their current products and services and using the same methods and processes repetitively will only lead to their deterioration and their diminution of their competitiveness.

Knowledge and networking include the abilities and experiences of a firm's employees, its innovative performance, most efficient methods, and patents, and the knowledge accumulation related to the industry, the competition and the firm's customers. The firms have to manage knowledge, to create, accumulate and transfer knowledge and to change their behavior in order to reflect new knowledge and ideas, so that they can improve their competitiveness and their capability for innovation. Innovation is the research and exploitation of new opportunities which lead to the development of new products and services, new production lines or

improvement of current ones and which can help the needs of customers to be met. The innovative activities which are developed by a firm constitute an important factor for its development and well-being and depend on the firm's knowledge, its networking with its external environment, such as universities, customers, suppliers, its institutions, and its financial opportunities.

For the study of the strategy of firms which is related to the collection of information and which aims to the identification of new opportunities, and the rate by which networks affect the firm's processes and innovative performance, a questionnaire was distributed to a representative sample of high-tech firms and was filled-in exclusively by the firms' founders. The firms were founded between 2000 and 2010 and pertain to several industries such as high technology services and high - medium manufacturing. More specifically, the selected industries for our study, based on the NACE Rev. 1.1 - European Commission, are: 1) High-technology industries, 2) Medium-high-technology industries, and 3) Knowledge-intensive services. The questionnaire covers the following entities: a. knowledge, industry experience, the founder's or founding team's capabilities, b. the process of the firm's foundation and the establishment of the sources needed (workforce, funds, organization), c. the firms' strategies, d. its development and progress, and e. its innovative and financial performance.

Next, our study more closely examined the differentiation of the surveyed firms in terms of high talent acquisition, funding rounds, advertising and product promotion, comprehension of customer needs, sales and marketing talent, project management capabilities, etc.

A database was created and two variables were selected, knowledge - network and innovation, and via technical analyses (Independent - samples T - test), a typology of those firms was developed, which categorizes the firms under the following four headings: firms that do not depend on knowledge, professional firms, upcoming firms and "super star" firms.

In conclusion, the manner with and the degree of a firm adjusting to the changes of the business environment, depends on the firm's level of knowledge and processes and mechanisms developed by its employees in order to be innovative. The most efficient combination of those two creates competitive advantage, which is vital for the maintenance of the firm's competitiveness and profitable functions.



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή στοχεύει στη μελέτη των νέων επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά και στον προσδιορισμό του βαθμού κατά τον οποίο οι επιχειρήσεις αυτές βασίζονται στη γνώση/δικτύωση και την καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα, επιχειρείται η σύγκριση μεταξύ του κλάδου της βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας και του κλάδου της παροχής υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας και στην συνέχεια επιχειρείται μια πρώτη προσέγγιση για την δημιουργία τυπολογίας των επιχειρήσεων, με βάση την γνώση-δικτύωση και την καινοτομία, και η ανάλυση της ως προς τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, όπως η πρόσληψη προσωπικού υψηλών προσόντων, η προσέλκυση χρηματοδότησης, οι ικανότητες διοίκησης έργων κτλ.

Στο σύγχρονο περιβάλλον της οικονομίας της γνώσης, το οποίο χαρακτηρίζεται από τον διεθνή ανταγωνισμό, τις ριζικές τεχνολογικές αλλαγές, και την ταχύτερη ροή της πληροφορίας, η πιο πρόσφατη πληροφορία και η επιχειρηματική γνώση αποτελούν τα κλειδιά της εταιρικής επιτυχίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ικανότητα κάθε επιχείρησης να αντλεί τη γνώση, τόσο από τα στελέχη της και τα πληροφοριακά της συστήματα όσο και από τα δίκτυα στα οποία εντάσσεται και μέσω των μεθόδων και των διαδικασιών της, να την μεταδίδει και να την μετατρέπει σε καινοτομία, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για το μέλλον και την επιτυχία της. Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι κάτω από τις σύγχρονες συνθήκες αγοράς και ανταγωνισμού, η στήριξη των πωλήσεων αποκλειστικά σε υπάρχοντα προϊόντα και η χρησιμοποίηση των ίδιων μεθόδων και διαδικασιών οδηγούν στην συρρίκνωση τους και την μείωση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Με τον όρο επιχειρηματική γνώση/δικτύωση εννοούμε τις ικανότητες και τις εμπειρίες των στελεχών μιας επιχείρησης/οργανισμού, τις δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, τις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, τις πατέντες, τη γνώση που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά και τους πελάτες της

καθώς και τη γνώση για τους ανταγωνιστές της (Nonaka και Takeuchi, 1995). Οι επιχειρήσεις πρέπει να διαχειρίζονται την γνώση, να δημιουργούν, να αποκτούν και να μεταδίδουν γνώσεις και να τροποποιούν την συμπεριφορά τους, έτσι ώστε να αντικατοπτρίζουν νέες γνώσεις και απόψεις, με τελικό στόχο τη ριζική βελτίωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας.

Επιχειρηματική καινοτομία είναι η αναζήτηση και η εκμετάλλευση νέων ευκαιριών προς ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών και επιθυμιών και αποσκοπεί στην δημιουργία νέων προϊόντων και τρόπων παραγωγής ή σε βελτιώσεις όσων υπάρχουν. Το σύστημα καινοτομίας το οποίο αναπτύσσει μία επιχείρηση αποτελεί βασικό παράγοντα για την ανάπτυξή της και εξαρτάται από την γνώση που κατέχει, από τις σχέσεις που αναπτύσσει με το εξωτερικό της περιβάλλον όπως πανεπιστήμια, πελάτες, προμηθευτές, τους θεσμούς και τις οικονομικές ευκαιρίες.

Για τον προσδιορισμό της στρατηγικής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για την άντληση πληροφοριών με σκοπό την διερεύνηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, τον βαθμό που τα δίκτυα επηρεάζουν τις λειτουργίες τους, καθώς και τις καινοτομικές τους επιδόσεις, διακινήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα νέων επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας και συμπληρώθηκε αποκλειστικά από τους ιδρυτές της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις ιδρύθηκαν το διάστημα μεταξύ 2000 και 2010 και ανήκουν σε διάφορους κλάδους υψηλής τεχνολογίας. Πιο συγκεκριμένα, οι επιλεγμένοι κλάδοι της έρευνας με βάση την ταξινόμηση κατά NACE Αναθ. 1.1 (της Ευρωπαϊκής Ένωσης) είναι οι εξής: 1) Κλάδοι Υψηλής Τεχνολογίας, 2) Κλάδοι Μέσης Υψηλής Τεχνολογίας και 3) Υπηρεσίες Υψηλής Τεχνολογίας και Έντασης Γνώσης. Το ερωτηματολόγιο καλύπτει τις ενότητες: α) γνώσεις, εμπειρία στον κλάδο, δεξιότητες του ιδρυτή/ της ιδρυτικής ομάδας της επιχείρησης, β) διαδικασία δημιουργίας της επιχείρησης και των πόρων που απαιτούνται (ανθρώπινοι, οικονομικοί και οργανωτικοί), γ) στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης, δ) εξέλιξη και ανάπτυξη της μέσα στο χρόνο, ε) καινοτομικές και οικονομικές της επιδόσεις.

Στη συνέχεια εκβαθύνθηκε η ανάλυση ώστε να εντοπιστούν οι διαφοροποιήσεις των υπό εξέταση κλάδων σε τομείς όπως η πρόσληψη προσωπικού υψηλών προσόντων/ δεξιοτήτων, η ενίσχυση στην απόκτηση δανείων και στην προσέλκυση χρηματοδότησης, η διαφήμιση και η προώθηση προϊόντων, η κατανόηση των αναγκών των πελατών, οι δεξιότητες πωλήσεων και μάρκετινγκ, οι ικανότητες οργάνωσης/ διοίκησης έργου.

Κατόπιν, από την βάση δεδομένων που δημιουργήθηκε επιλέχθηκαν δύο μεταβλητές ανάλυσης, η γνώση – δικτύωση και η καινοτομία, και δημιουργήθηκε μία τυπολογία επιχειρήσεων η οποία κατατάσσει τις επιχειρήσεις σε τέσσερις κατηγορίες: επιχειρήσεις που δεν βασίζονται στην γνώση, επαγγελματικές επιχειρήσεις, ανερχόμενες επιχειρήσεις, «σούπερ σταρ» επιχειρήσεις.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι ο τρόπος και ο βαθμός που προσαρμόζεται κάθε επιχείρηση απέναντι στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο οικονομικό περιβάλλον εξαρτάται από το επίπεδο γνώσης που διαθέτει κάθε επιχείρηση μέσω των στελεχών της και από τους μηχανισμούς/διαδικασίες που έχει αναπτύξει ώστε να παράγει καινοτομία. Ο βέλτιστος συνδυασμός αυτών των δύο δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, γεγονός το οποίο είναι απαραίτητο για την συνέχιση της ανταγωνιστικής και κερδοφόρα λειτουργίας της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

### Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η επιχειρηματικότητα είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται ευρέως στην κοινή γλώσσα, στην πολιτική και φυσικά στις ακαδημαϊκές και οικονομικές αναλύσεις. Παρόλα αυτά δεν υπάρχει μέχρι και σήμερα ένας ξεκάθαρος ορισμός για το τι ορίζουμε ως επιχειρηματικότητα. Αυτό σχετίζεται κυρίως με το γεγονός ότι ο επιχειρηματίας, ο οποίος κατά κύριο λόγο την ασκεί, ανάλογα με τον τρόπο που δρα, το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης που ιδρύει και τα μέσα που διαθέτει, ενσωματώνει πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες έτσι ώστε να είναι δύσκολο να δοθεί το πλήρες περιεχόμενο του ρόλου του. Οι περισσότεροι οικονομολόγοι και ακαδημαϊκοί υποστηρίζουν την άποψη ότι η επιχειρηματικότητα αποτελεί ένα κρίσιμο παράγοντα για την ανάπτυξη και την ευημερία της κοινωνίας και των εθνών. Αν οι επιχειρηματικές δράσεις, ασκούνται με γνώμονα την βιομηχανία, την αποτελεσματικότητα και την καινοτομία τότε έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση του εθνικού πλούτου μιας χώρας, την επιτάχυνση διαθρωτικών αλλαγών στην οικονομία, παραγωγή τεχνογνωσίας και καινοτομιών, και την μείωση της ανεργίας. (Porter et al., 2002)

Το φαινόμενο της επιχειρηματικότητας είναι πολυδιάστατο αφού, για παράδειγμα, η εκμετάλλευση των ευκαιριών σημαίνει να ενεργεί ο επιχειρηματίας διαφορετικά από τους άλλους. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία που σχετίζεται με την διοίκηση επιχειρήσεων, η επιχειρηματικότητα είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που ασκείται από άτομα που κατέχουν ένα σύνολο ικανοτήτων και πραγματοποιούν ενέργειες, οι οποίες αποσκοπούν στην μεγιστοποίηση του κέρδους. Στην σύγχρονη βιβλιογραφία επίσης διαχωρίζονται οι όροι “επιχειρηματίας” και “επαγγελματίας” καθώς ο επιχειρηματίας “δημιουργεί ανάγκες” ενώ ο επαγγελματίας “ικανοποιεί ανάγκες”(2010 Global Report: Global Entrepreneurship Monitor, 2011). Οι επιχειρηματίες αναγνωρίζονται ως άτομα, που βλέπουν τον κόσμο διαφορετικά και

οραματίζονται ένα καλύτερο μέλλον. Μπορούν να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες, οι οποίες διαφορετικά θα περνούσαν απαρατήρητες, όπως επίσης αναλαμβάνουν ρίσκα και αποδέχονται τους κινδύνους μιας απόφασης, διαφορετικά από τους υπόλοιπους. Στην σύγχρονη βιβλιογραφία ο ορισμός της επιχειρηματικότητας συνδέεται με τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία που την υλοποιεί. Παρατίθενται μερικοί από αυτούς:

- A. Ο επιχειρηματίας ορίζεται ως ένας άνθρωπος, ο οποίος εκμεταλλεύεται ευκαιρίες εντός των αγορών μέσω τεχνολογικών η/και οργανωτικών καινοτομιών. (Schumpeter, 1965):
- B. Επιχειρηματίας ορίζεται το άτομο που έχει έντονη την ανάγκη για την εκπλήρωση στόχων. Αυτή η ανάγκη συνδέεται άμεσα με την διαδικασία της επιχειρηματικότητας. Ο επιχειρηματίας είναι ένας ενεργητικός άνθρωπος που δεν φοβάται να αναλαμβάνει ρίσκα (McClelland, 1961).
- C. Ο επιχειρηματίας αναγνωρίζει και ενεργεί βάσει των ευκαιριών που παρουσιάζονται στις αγορές. Οι ενέργειες αυτού του είδους των επιχειρηματιών δεν περιλαμβάνουν μεγάλο ρίσκο (Kirzner, 1973).
- D. Οι επιχειρηματίες αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, διαχειρίζονται οικονομικούς και κοινωνικούς μηχανισμούς και αποδέχονται το ρίσκο της αποτυχίας (Shapiro, 1975).
- E. Ο επιχειρηματίας χαρακτηρίζεται από την καινοτομική σκέψη την οποία διαθέτει και διαχειρίζεται την επιχείρηση του πραγματοποιώντας στρατηγικές ενέργειες (Carland et al, 1984).
- F. Ο επιχειρηματίας προσπαθεί να δημιουργήσει αξία μέσα από την αναγνώριση και εκμετάλλευση των επιχειρηματικών ευκαιριών (Kao και Steveson, 1985).

Με την επιχειρηματικότητα ο άνθρωπος επιχειρεί, δηλαδή, προσπαθεί να κάνει κάτι καινούργιο, χωρίς βεβαιότητα για το τελικό αποτέλεσμα της

προσπάθειας. Σε αυτή τη διαδικασία ο επιχειρηματίας εκτελεί πολύ χρήσιμες και αναντικατάστατες λειτουργίες για τον εαυτό του και για την επιχείρηση.

Περιγράφοντας την επιχειρηματικότητα μέσω των δραστηριοτήτων του επιχειρηματία που την υλοποιεί θα λέγαμε ότι η έννοια αυτή:

- ✓ Σημαίνει τον άριστο τρόπο οργάνωσης και συνδυασμού των συντελεστών της παραγωγής για τη δημιουργία αγαθών και υπηρεσιών.
- ✓ Εμπεριέχει το στοιχείο της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών καθώς και της δημιουργικής μίμησης κάθε πρωτοποριακής επιχειρηματικής προσπάθειας.
- ✓ Εμπεριέχει το στοιχείο του κινδύνου.
- ✓ Εκφράζει την ικανότητα κάποιου να διαβλέπει, να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες κέρδους που δημιουργούνται στην αγορά, η οποία συνήθως λειτουργεί με ατέλειες.

Η επιχειρηματικότητα μπορεί να ασκηθεί συνδυάζοντας όλες τις παραπάνω δραστηριότητες.

### **ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

---

Για πολλές δεκαετίες, η επιχειρηματικότητα σύμφωνα με τις θεωρίες σπουδαίων οικονομολόγων ήταν άρρηκτα συνδεδεμένη με την διαχείριση και την βέλτιστη κατανομή των πόρων μια επιχείρησης με σκοπό την μεγιστοποίηση του κέρδους της. Στις θεωρίες αυτές απουσίαζαν οι επιχειρηματικές αποφάσεις του επιχειρηματία, ενέργειες οι οποίες θα έπαιζαν ενεργητικό ρόλο στη διαμόρφωση και εξέλιξη του οικονομικού περιβάλλοντος. Στην νεοκλασική ανάλυση ο επιχειρηματίας θεωρείται ως ο παθητικός υπολογιστής που αντιδρά μηχανικά σε αλλαγές που του επιβάλλονται από τυχαίες εξωγενείς εξελίξεις στις οποίες δεν ασκεί ούτε προσπαθεί να ασκήσει οποιαδήποτε επιρροή. Εξαίρεση στον παραπάνω κανόνα αποτελούν οι προσπάθειες που υπήρξαν από σημαντικούς θεωρητικούς (Fr.

Knight, J. Shumpeter κ.α.) να εντάξουν την έννοια της επιχειρηματικότητας στις θεωρίες τους για την λειτουργία της οικονομίας.

Οι ραγδαίες αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος, οι οποίες συνδέονται με την ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας και την παγκοσμιοποίηση, κυρίως στους κλάδους υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας (πληροφορική, τηλεπικοινωνίες κ.α.) έχουν σαν συνέπεια την αύξηση του ενδιαφέροντος για την επιχειρηματικότητα και το βαθμό ανάπτυξής της, στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον που διαμορφώνεται.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία η επιχειρηματικότητα σχετίζεται με:

- ✓ Τη συνεχή αναζήτηση νέων πεδίων δράσης, που προσδίδει στον φορέα της, τον επιχειρηματία, κεντρικό ρόλο στην αναπτυξιακή διαδικασία.
- ✓ Την ύπαρξη οράματος για νέες δραστηριότητες, τη διάδοσή του στους συνεργάτες ώστε να το ενστερνιστούν και τη σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασιακές δραστηριότητες, ώστε να δίνει σ' αυτές νόημα.
- ✓ Την ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου που μόνο ο επιχειρηματίας μπορεί να αναλάβει.
- ✓ Τη διαμόρφωση στόχων και σχεδίων καθώς και την ικανότητα υλοποίησής τους στο πλαίσιο συγκεκριμένου χρονικού ορίζοντα με σύγχρονες μεθόδους.
- ✓ Τη μετατόπιση του κέντρου βάρους από την διαχείριση και τον έλεγχο στη δημιουργικότητα και την καινοτομία.
- ✓ Την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο και την ικανότητά τους να κατακτούν ή να δημιουργούν νέες αγορές.
- ✓ Την παρακολούθηση του περιβάλλοντος, την αντιμετώπιση των απειλών και των περιορισμών και την αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σ' αυτό.
- ✓ Την απαραίτητη γνώση που θα παράσχει στον επιχειρηματία τη δυνατότητα κατανόησης, υιοθέτησης και αξιοποίησης νέων ιδεών, καινοτομιών και σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων που αλλάζουν ριζικά δραστηριότητες, διαμορφώνουν νέα προϊόντα κ.ά.

Την τελευταία δεκαετία, έρευνες οδηγούν ολοένα στο συμπέρασμα ότι τόσο οι νεοσύστατες, μικρές εταιρίες όσο και οι μεγάλοι κολοσσοί που δραστηριοποιούνται στο κλάδο τους πρέπει να αναπτύσσονται συλλογικά. Η ανάπτυξη των νέων επιχειρηματικών τους ενεργειών προϋποθέτει την σύνδεση τους με άλλους φορείς, όπως πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα και χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Οι νέες επιχειρήσεις πρέπει να λειτουργούν συλλογικά και να αναπτύσσονται μέσω των επιχειρηματικών δικτύων, οι οποίες με αυτό τον τρόπο να εξελιχθούν και θα αντικαταστήσουν σταδιακά τις παραδοσιακές ιεραρχικές εταιρίες. Σε αυτή την λογική, οι βιομηχανίες θα πρέπει σταδιακά να πάψουν να λειτουργούν ως ένα σύνολο επιχειρήσεων που παράγουν ένα προϊόν και ανταγωνίζονται μεταξύ τους, αλλά θα πρέπει να διαμορφώσουν τις λειτουργίες τους με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελούν ένα σύνολο επιχειρηματικών δικτύων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. (Ιωαννίδη, 2001)

Αυτή η μορφή επιχειρηματικότητας πραγματοποιείται για τις νέο ιδρυθείσες επιχειρήσεις μέσω της σύναψης στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των εταιριών (clusters), των εταιριών κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών (εταιριών venture capital), και των κέντρων επώασης νέων επιχειρήσεων, των ερευνητικών ινστιτούτων, των οργανισμών εκπαίδευσης και των κέντρων καινοτομίας.

Η εκκίνηση μια νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας και η επιτυχία της δεν εξαρτάται μόνο από τις προσωπικές ικανότητες του κάθε επιχειρηματία αλλά συνδέεται και με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Κατά αυτό τον τρόπο πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα είναι ικανά να παρέχουν καινοτομικές ιδέες, οι τράπεζες και άλλοι χρηματοδοτικοί φορείς να προσφέρουν πόρους για την υλοποίηση των ιδεών και οι ίδιοι οι επιχειρηματίες να προσφέρουν την τεχνογνωσία τους σε τομείς οργάνωσης και σύγχρονης διαχείρισης. Επίσης εξειδικευμένες εταιρίες να παρέχουν συμβουλές σχετικά με τεχνικά, νομικά, οργανωτικά και χρηματοοικονομικά θέματα, και πληροφορίες που αφορούν την βέλτιστη αξιοποίηση πόρων, υποδομών και χώρων. (Ιωαννίδη, 2001)



Στις μεγάλες επιχειρήσεις η συλλογική επιχειρηματικότητα διακρίνεται σε εσωτερική και εξωτερική. Η εσωτερική συλλογική επιχειρηματική δραστηριότητα αναπτύσσεται μέσα σε παραδοσιακές εταιρίες με την άμβλυνση των διαχωριστικών γραμμών μεταξύ μετόχων, διοικητικών στελεχών και εργαζομένων. Το χαμήλωμα των εσωτερικών ορίων δεν είναι μόνο θέμα τεχνικό (ενδοδίκτυα κ.λπ.) αλλά και θέμα θεσμών (κυκλική μετακίνηση του εργατικού δυναμικού, ομαδική εργασία, μεταθέσεις κ.λπ.) που επιτρέπουν στα μέλη της εταιρείας να αναπτύξουν για τη συνολική διαδικασία και όχι μόνο για τα τμήματά της και επίσης, διευκολύνουν την επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη και τη συνεχή ροή πληροφόρησης. Επιπλέον, τα παραπάνω διευκολύνονται και από την κατάργηση των πολλαπλών επιπέδων μεσαίων διοικητικών στελεχών και τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων.

Η εξωτερική συλλογική επιχειρηματικότητα αναπτύσσεται πέρα από τα εξωτερικά όρια των παραδοσιακών εταιριών κατά δύο τρόπους: κάθετα και οριζόντια. Η κάθετη εξωτερική επιχειρηματικότητα αναπτύσσεται μεταξύ των παραγωγών, των μεταφορέων, των πωλητών και των προμηθευτών. Παίρνει τη μορφή μιας συμμαχίας μεταξύ ανεξάρτητων εταιριών ή της συνεργασίας των εταιριών που προκύπτουν από τη διαίρεση μίας μεγάλης εταιρείας. Από την άλλη μεριά, η οριζόντια εξωτερική συλλογική επιχειρηματική δραστηριότητα μπορεί να αναπτύσσεται και πέρα από τις εταιρίες για την παραγωγή συμπληρωματικών προϊόντων και την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών.

Η συλλογική επιχειρηματικότητα μπορεί να υλοποιηθεί με κοινές συμφωνίες για προϊόντα και εμπόριο, με αλληλο-συμμετοχές στο εταιρικό κεφάλαιο (equity positions), με συμφωνίες για μεταφορά και διακίνηση και με συμφωνίες εκχώρησης δικαιώματος εκμετάλλευσης (franchise agreement). Επιπλέον δίνει τις ευκαιρίες και τα κίνητρα σε μέλη και μη μέλη παραδοσιακών εταιριών να μοιράζονται και να ενσωματώνουν τεχνικές και οικονομικές πληροφορίες για την ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Επίσης, δημιουργεί τις δομές εκείνες που επιτρέπουν σε πάρα πολλούς κρυμμένους επιχειρηματίες, διασκορπισμένους μεταξύ των προμηθευτών, των μεταφορέων και των πελατών και

των συνεργατών να ενώσουν τις προσπάθειές τους για την ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων ευκαιριών. (Ιωαννίδη, 2001).

### ***ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ***

---

Η επιχειρηματική δραστηριότητα συμβάλει ουσιαστικά στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Ο επιχειρηματίας αναζητά ιδέες και ευκαιρίες και εφόσον τις υλοποιήσει, προωθεί την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Σύμφωνα με αυτό, ο επιχειρηματίας διαδραματίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο, εφόσον επηρεάζει όχι μόνο τον βιομηχανικό τομέα της χώρας του αλλά συμβάλλει στην αγροτική ανάπτυξη, στον κλάδο των υπηρεσιών και στον κλάδο υψηλής τεχνολογίας. Παρακάτω αναγράφονται οι λόγοι για τους οποίους η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας μιας χώρας συμβάλει στην αύξηση του εθνικού της πλούτου.

*(Καραγιάννης Α., 1999)*

#### *Συμβολή στην δημιουργία κεφαλαίων*

Οι επιχειρηματίες μέσω των δραστηριοτήτων διακινούν μεγάλα οικονομικά ποσά. Είτε επενδύουν δικά τους χρήματα, είτε δανείζονται από χρηματοδοτικές πηγές με σκοπό να δημιουργήσουν τις επιχειρήσεις τους. Αυτού του είδους η επιχειρηματική δραστηριότητα οδηγεί στην δημιουργία και αύξηση του πλούτου, γεγονός που είναι πολύ σημαντικό για την βιομηχανική και οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

#### *Δημιουργία θέσεων εργασίας*

Οι επιχειρήσεις παρέχουν μεγάλης κλίμακας απασχόλησης στα μέλη της κοινωνίας μειώνοντας έτσι την ανεργία, που μέχρι και σήμερα εξακολουθεί να είναι ένα τεράστιο πρόβλημα για ορισμένες χώρες όπως η Ελλάδα. Δημιουργώντας όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, τόσο αυξάνονται οι άμεσες και έμμεσες ευκαιρίες για εργασία. Με αυτό τον τρόπο, οι επιχειρήσεις παίζουν ένα καθοριστικό ρόλο

στην μείωση της ανεργίας ενός έθνους, η οποία συνδέεται και με την οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

#### *Πρωώθηση της περιφερειακής ανάπτυξης.*

Οι επιχειρηματίες συμβάλουν στην άρση των περιφερειακών ανισοτήτων, μέσω της δημιουργίας βιομηχανιών σε λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές. Η ανάπτυξη των βιομηχανιών σε εκείνες τις περιοχές θα έχει ως αποτέλεσμα και την αύξηση των δημόσιων έργων εφόσον θα χρειαστεί η κατασκευή οδικών δικτύων, εκπαιδευτικών κέντρων, νοσοκομείων κτλ.

#### *Μειώνει την συγκέντρωση του πλούτου*

Η οικονομική δύναμη είναι ένα φυσικό επακόλουθο της βιομηχανικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η βιομηχανική ανάπτυξη οδηγεί σε συγκέντρωση της οικονομικής δύναμης που έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των μονοπωλίων. Για να επιλυθεί το πρόβλημα αυτό χρειάζεται ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που πρόκειται να αναπτυχθούν, γεγονός που θα βοηθήσει την μείωση της συγκέντρωσης της οικονομικής δύναμης μεταξύ του πληθυσμού.

#### *Συμβάλει στην δημιουργία και την ανακατανομή του πλούτου*

Οι επιχειρήσεις δίνουν την ευκαιρία για δημιουργία και ανακατανομή του πλούτου, σε περισσότερους ανθρώπους και γεωγραφικές περιοχές, προς το συμφέρον της χώρας, παρέχοντας με αυτό τον τρόπο πλεονεκτήματα σε μεγαλύτερα τμήματα της κοινωνίας.

#### *Πρωθεί την αύξηση του ΑΕΠ και του κατά κεφαλήν εισοδήματος*

Οι επιχειρηματίες πάντα αναζητούν ευκαιρίες προς αξιοποίηση στην αγορά. Θα διερευνήσουν και θα αξιοποιήσουν ευκαιρίες, οι οποίες ενθαρρύνουν την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων με σκοπό να δημιουργηθούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία θα οδηγήσουν σε ανάπτυξη των αγορών και της

οικονομίας. Με τον τρόπο αυτό, συμβάλλουν στην αύξηση του εθνικού ακαθάριστου προϊόντος, καθώς και του κατά κεφαλήν εισοδήματος των ανθρώπων σε μια χώρα. Η αύξηση του εθνικού ακαθάριστου προϊόντος και του κατά κεφαλήν εισοδήματος των ανθρώπων σε μια χώρα, αποτελεί σημάδι οικονομικής ανάπτυξης.

#### *Αύξηση του βιοτικού επιπέδου*

Η αύξηση του βιοτικού επιπέδου ενός έθνους είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα της οικονομικής του ανάπτυξης. Οι επιχειρηματίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αύξηση του βιοτικού επιπέδου, ενσωματώνοντας τις τελευταίες καινοτομίες στην παραγωγή μεγάλης ποικιλίας προϊόντων και υπηρεσιών σε μεγάλη κλίμακα, με χαμηλότερο κόστος. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στα μέλη μιας κοινωνίας να επωφεληθούν καλύτερη ποιότητα προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές, η οποία οδηγεί στη βελτίωση του βιοτικού τους επιπέδου.

#### *Πρώθηση της εξαγωγικής δραστηριότητας*

Οι επιχειρηματίες συμβάλλουν στην προώθηση της εξαγωγικής δραστηριότητας μιας χώρας, η οποία είναι ένα σημαντικό συστατικό της οικονομικής ανάπτυξης. Παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες σε μεγάλη κλίμακα με αποτέλεσμα να κερδίζουν μεγάλες ποσότητες ξένου συναλλάγματος από τις εξαγωγές, προκειμένου να καταπολεμηθεί η απαίτηση τελών εισαγωγής. Ως εκ τούτου, η υποκατάσταση των εισαγωγών και προώθηση των εξαγωγών εξασφαλίζει την οικονομική ανεξαρτησία και την ανάπτυξη.

### ***Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ***

---

Σύμφωνα με έρευνα του IOBE το 2011 (IOBE, 2011-12) περίπου το 8% του ενεργού πληθυσμού της Ελλάδας βρισκόταν σε στάδιο έναρξης επιχειρηματικής δραστηριοποίησης καθώς επίσης κατέχουμε το μεγαλύτερο ποσοστό καθιερωμένης επιχειρηματικότητας (οι επιχειρήσεις που ξεπερνούν τα 3,5 χρόνια ζωής)

παγκοσμίως, το οποίο ανέρχεται στο 15,8%. Παρά λοιπόν την οικονομική κρίση που ξέσπασε στην Ελλάδα, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι Έλληνες αναγνώρισαν ευκαιρίες σε αυτό το οικονομικό περιβάλλον που διαμορφώθηκε και δημιουργούσαν μικρές επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να μην επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό το ποσοστό μόνιμων επιχειρηματιών, καθ' όλη την διάρκεια της κρίσης. Το γεγονός αυτό αποτυπώνεται και στο συνολικό δείκτη επιχειρηματικότητας που βρίσκεται στο 23,4% δηλαδή περίπου 1,5εκ. Έλληνες εμπλέκονται με την επιχειρηματική δραστηριότητα. Ένα άλλο σημείο που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι η χώρα μας βρίσκεται στις χαμηλότερες θέσεις σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες καινοτομίας όσο αφορά το ποσοστό εγκατάλειψης της επιχείρησης, με ποσοστό μόλις 3%. Ο σπουδαιότερος λόγος για τον οποίο οι επιχειρηματίες αναστέλλουν τις δραστηριότητες στην Ελλάδα φαίνεται να είναι η έλλειψη κερδοφορίας.

Η Ελλάδα καταλαμβάνει την έκτη θέση ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας ως προς τη συμμετοχή των γυναικών, καθώς το 2011 το 6% των γυναικών στη χώρα μας βρισκόταν στο αρχικό στάδιο κάποιου τύπου επιχειρηματικής δραστηριοποίησης. Η κρίση έχει οδηγήσει σε μια περισσότερο ισομερή κατανομή της νέας επιχειρηματικότητας ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες. Το 2005 σχεδόν το 75% των επίδοξων/νέων επιχειρηματιών ήταν άνδρες. Αντίθετα, κατά την τριετία της κρίσης (2009-2011), η γυναικεία συμμετοχή στην επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων αγγίζει το 35%.

Όσον αφορά το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ασκείται η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, σύμφωνα με το GEM (Global Entrepreneurship Monitor), η χώρα μας καινοτομεί σε ένα μέσο επίπεδο στους τομείς της βασικής και μεταλυκειακής εκπαίδευσης. Αντιθέτως καταγράφει κακές επιδόσεις όσον αφορά την χρηματοδοτική υποστήριξη που παρέχει το κράτος στις επιχειρήσεις και την δημιουργία προγραμμάτων από την κυβέρνηση για την ενίσχυση τους, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες καινοτομίας. Συμφώνα με Έλληνες εμπειρογνώμονες, διακρίνεται ότι η κουλτούρα και η νοοτροπία μας, αποτελούν αρνητικά στοιχεία για

την αύξηση της επιχειρηματικότητας και δυσκολεύουν την πρόσβαση νέων επιχειρήσεων στις εγχώριες αγορές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### *ΕΙΣΑΓΩΓΗ*

---

Μια επιχείρηση για να είναι ικανή να οργανώσει και να εκτελέσει τις δράσεις της, χαράζοντας την στρατηγική της είναι απαραίτητο να έχει πραγματοποιήσει μια ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Το εξωτερικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από δύο προσεγγίσεις: ως μακρό περιβάλλον (το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης) και ως μικρό περιβάλλον (το περιβάλλον του κλάδου της επιχείρησης).

Η διαδικασία της ανίχνευσης του περιβάλλοντος από την επιχείρηση περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και των δυνάμεων και των αδυναμιών της ίδιας της επιχείρησης, δηλαδή των στρατηγικών παραγόντων που μπορούν να καθορίσουν το μέλλον της. Στο συνδυασμό αυτών των παραγόντων θα στηριχτεί αργότερα η επιχείρηση κατά τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής.

### *ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ*

---

#### **Γενικευμένο περιβάλλον**

Το γενικό περιβάλλον της επιχείρησης που είναι και ευρύτερο από το περιβάλλον του κλάδου, περιλαμβάνει δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα την πορεία της επιχείρησης. Οι δυνάμεις του γενικού περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση είναι οι εξής:

#### ***Πολιτικές – Νομικές Δυνάμεις***

Αφορούν την κατανομή της εξουσίας και την παροχή περιοριστικών ή προστατευτικών νόμων και κανονισμών. Το πολιτικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα

ρευστό και για το λόγο αυτό απαιτεί μεγάλη προσοχή, διότι επηρεάζεται από παράγοντες ανεξάρτητους από τη λειτουργία της επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα μπορεί να την επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό.

### *Οικονομικές Δυνάμεις*

Οι δυνάμεις που ορίζουν το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης, τη διακίνηση χρήματος, αγαθών και πληροφοριών. Περιλαμβάνουν την κατάσταση των βασικών οικονομικών μεγεθών αλλά και τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

### *Κοινωνικές - Πολιτιστικές Δυνάμεις*

Αναφέρονται στις αρχές, τα ήθη, τα έθιμα, τις συνήθειες και τα γενικότερα χαρακτηριστικά μίας κοινωνίας. Μερικοί βασικοί κοινωνικό-πολιτιστικοί παράγοντες είναι η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές στο τρόπο ζωής, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης και οι συνήθειες των καταναλωτών. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες μπορεί να επηρεάσει σημαντικά μία επιχείρηση.

### *Τεχνολογικές Δυνάμεις*

Οι δυνάμεις που οδηγούν σε νέες λύσεις μέσω των συνεχών ανακαλύψεων. Οι τεχνολογικές δυνάμεις αποτελούν ευκαιρία για την επιχείρηση αν έχει τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτεί και απειλή αν δεν μπορέσει να προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις.

### *Εξωτερικές Δυνάμεις*

Οι εξωτερικές προκύπτουν από τις αλλαγές στις διεθνείς σχέσεις μεταξύ των κρατών, όπως η αυξανόμενη ενοποίηση των χωρών και η επισύναψη συμφωνιών για απελευθέρωση αγορών.



## Περιβάλλον κλάδου

Το περιβάλλον αυτό περιλαμβάνει τα στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση αλλά και επηρεάζονται από αυτήν. Πρόκειται δηλαδή για το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, όπως αγοραστές, προμηθευτές, ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, κοινωνία, αγορά και κυβερνήσεις.

Ο Michael Porter (1985) υποστήριξε ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται περισσότερο για την ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται και η ένταση αυτή προσδιορίζεται από τις παρακάτω βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις:

**Ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες, επιχειρήσεις στον κλάδο.** Σύμφωνα με τον Porter η ένταση αυτή καθορίζεται με βάση κάποια χαρακτηριστικά της αγοράς, τα βασικότερα εκ των οποίων είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, οι οικονομίες κλίμακας, το ποσοστό του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος, οι προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς, η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου και ο βαθμός των αλλαγών των ανταγωνιστών.

**Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης.** Οι προμηθευτές επηρεάζουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητας τους να παρεμβαίνουν στη διαμόρφωση της τιμής του προϊόντος, στην ποιότητα του και γενικότερα στους όρους συνεργασίας. Στο σημείο αυτό καθοριστικό ρόλο έχουν ο αριθμός των προμηθευτών, το μέγεθος του αγοραστή, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων τους, η δυνατότητα αποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών και η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.

**Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.** Οι αγοραστές επηρεάζουν ένα κλάδο μέσω της ικανότητας τους να επηρεάζουν στη διαμόρφωση της τιμής και να απαιτούν συγκεκριμένα επίπεδα ποιότητας και υπηρεσιών.

Επομένως, εδώ συμβάλλουν, το μέγεθος του αγοραστή, ο αριθμός των προμηθευτών, οι πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας, η ευαισθησία των αγοραστών στη τιμή, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών.

**Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.** Κάθε νεοεισερχόμενη επιχείρηση διεκδικεί μερίδιο από την υπάρχουσα αγορά και αυτό αποτελεί απειλή για την επιχείρηση. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο μπορεί να αποτραπεί μέσω κάποιων φραγμών εισόδου όπως οι υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις, η μεγάλη διαφοροποίηση των προϊόντων, οι οικονομίες κλίμακας, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής, οι νομικοί περιορισμοί και ο φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

**Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.** Οποιαδήποτε αλλαγή συμβεί σε ένα προϊόν είναι πιθανόν να προκαλέσει τη μετακίνηση των καταναλωτών από αυτό στο υποκατάστατό του ή το αντίθετο. Σημαντικό ρόλο, δηλαδή παίζει η ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων, η επίδραση της τιμής, αλλά και η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.

Σε αυτές τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ο Freeman (1984) πρόσθεσε αργότερα και μία έκτη:

**Διαπραγματευτική δύναμη άλλων stakeholders.** Υπάρχουν πολλές ομάδες ή συνεργαζόμενοι φορείς σε έναν κλάδο που μπορούν με τη συμπεριφορά τους να επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου. Τέτοιες ομάδες μπορεί να είναι οι πιστωτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι μέτοχοι και τα συνδικάτα εργαζομένων.

Οι έξι ανταγωνιστικές δυνάμεις, ασκούν άμεση επίδραση στη κερδοφορία των διαφόρων ομάδων ή συστάδων των επιχειρήσεων, οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές. Ως εκ τούτου, μετά από την ολοκλήρωση της ανάλυσης των έξι δυνάμεων, τα ανώτερα στελέχη ενθαρρύνονται για την διεξαγωγή μιας πιο

λεπτομερούς ανάλυσης, η οποία θα εξετάζει τους σχηματισμούς ομάδων μέσα στο βιομηχανικό κλάδο. Οι σχηματισμοί ομάδων θα διαμορφωθούν με την αναγνώριση και τον προσδιορισμό των στρατηγικά σημαντικών διαστάσεων του ανταγωνισμού.

### ***Το Εσωτερικό Περιβάλλον***

---

Το εσωτερικό περιβάλλον πρέπει να αναλυθεί βάσει των πόρων της επιχείρησης (υλικοί και άυλοι), των οριακών ικανοτήτων της (αυτών που μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό) και των θεμελιωδών ικανοτήτων της (που δεν μπορούν να μιμηθούν από το ανταγωνισμό). Από αυτές τις τελευταίες δυνατότητες δημιουργείται το διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα, το οποίο και οδηγεί σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

### **Προσέγγιση Με Βάση Τους Πόρους — Ικανότητες Της Επιχείρησης (A Resource Based Approach)**

Η προσέγγιση αυτή προσανατολίζεται στην αναγνώριση και ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης, δηλαδή στις ικανότητες, τη γνώση, την ανταγωνιστικότητα, το ενεργητικό της επιχείρησης και γενικότερα σε κάθε χαρακτηριστικό που ελέγχεται από την ίδια την επιχείρηση. Μία ικανότητα, δηλαδή αυτό που η επιχείρηση κάνει εξαιρετικά καλά και καλύτερα από τους ανταγωνιστές της, αποτελεί δύναμη εάν παρέχει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αλλά, μπορεί να είναι και αδυναμία εάν υπολείπεται σε αυτήν σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Ο Barney (1991) προσδιορίζει την ικανότητα ως δύναμη και συγκριτικό πλεονέκτημα εάν έχει:

- ✓ Αξία, εάν δηλαδή παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,
- ✓ Σπανιότητα, εάν δεν έχουν τη συγκεκριμένη ικανότητα οι ανταγωνιστές,
- ✓ Μη αντιγράψιμο, εάν οι ανταγωνιστές δεν μπορούν εύκολα να την αντιγράψουν

- ✓ Σύμφωνα με την οργάνωση, εάν η επιχείρηση είναι κατάλληλα οργανωμένη ώστε να μπορεί να το εκμεταλλευτεί.

Κάθε επιχείρηση διαθέτει σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό έναν μεγάλο αριθμό φυσικών ανθρώπινων και οργανωτικών πόρων. Αυτοί, όμως, από μόνοι τους δεν είναι ικανοί να προσδώσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρέπει αναμφισβήτητα αυτοί οι πόροι να συνδυάζονται για να δημιουργούνται οι ικανότητες. Μία επιχείρηση που καταφέρνει, με το συνδυασμό των πόρων της, να δημιουργεί μοναδικές ικανότητες εμποδίζει τους ανταγωνιστές της να μιμηθούν τις ικανότητες αυτές. Με τον τρόπο αυτό προσφέρεται στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο είναι η βάση πάνω στην οποία μπορεί να στηρίξει η επιχείρηση τη στρατηγική της.

Στόχος, επομένως, της επιχείρησης είναι η αποδοτική χρήση ικανοτήτων ώστε να προκύψουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να δημιουργήσουν έτσι την πιο κατάλληλη στρατηγική. Όμως, η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Το ζητούμενο είναι να επιτύχει η επιχείρηση ένα ρυθμό ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων ταχύτερα από τους ανταγωνιστές, και όχι τη δημιουργία πλεονεκτημάτων με διάρκεια.

Όμως, ακόμη και όταν μία επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους και τις ικανότητες της έτσι ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, δεν μπορεί να είναι σίγουρη ότι θα καταφέρει να τα διατηρήσει και στο μέλλον. Ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για να μπορέσει να διατηρηθεί στον χρόνο θα πρέπει να στηρίζεται σε διαρκείς πόρους και να μην αντιγράφεται εύκολα και να μην αντιγράφεται με μικρό κόστος.

### **Ανίχνευση Των Λειτουργικών Πόρων**

Η πιο απλή μέθοδος αναγνώρισης των δυνάμεων και των αδυναμιών μιας επιχείρησης είναι η εξέταση των επιμέρους βασικών λειτουργιών της. Οι λειτουργικοί πόροι μίας επιχείρησης δεν περιλαμβάνουν μόνο τους

χρηματοοικονομικούς, φυσικούς και ανθρώπινους πόρους, αλλά και την ικανότητα των ανθρώπων να διαμορφώνουν και να εφαρμόζουν σε κάθε λειτουργία τους απαραίτητους λειτουργικούς στόχους, τις στρατηγικές και τις πολιτικές.

Οι βασικές λειτουργίες στις οποίες διαιρείται μία επιχείρηση είναι:

### **Μάρκετινγκ**

Οι βασικές αρμοδιότητες του οποίου είναι η τοποθέτηση προϊόντος (σε ποιους απευθύνεται το προϊόν) και η τμηματοποίηση της αγοράς, ώστε να αναγνωριστούν κενά προς κάλυψη ή τμήματα προς αποφυγή. Επιπλέον η λειτουργία αυτή θα πρέπει να καθορίσει το μίγμα μάρκετινγκ που περιλαμβάνει το προϊόν, την τιμολόγηση, την προβολή και τη διανομή.

### **Χρηματοοικονομική**

Το τμήμα αυτό φροντίζει να βρίσκει κατάλληλες πηγές χρηματοδότησης και να πραγματοποιεί κερδοφόρες επενδύσεις των κερδών. Παράλληλα, παρακολουθεί τη χρηματοοικονομική πορεία της επιχείρησης ώστε να ενημερώνει και να καθοδηγεί τη διοίκηση στις αποφάσεις της.

### **Ερευνά & Ανάπτυξη**

Ο τομέας αυτός περιλαμβάνει την εφαρμογή της τεχνολογικής στρατηγικής της εταιρείας. Επιλέγεται η κατάλληλη τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί, αναπτύσσονται νέες τεχνολογίες στα προϊόντα και τις υπηρεσίες και εξασφαλίζονται οι κατάλληλοι πόροι για να πραγματοποιηθούν επιτυχώς τα παραπάνω.

### **Παραγωγή**

Στο τμήμα αυτό παράγεται μία συγκεκριμένη ποσότητα προϊόντος ή υπηρεσιών, συγκεκριμένης ποιότητας, με προκαθορισμένο κόστος και σε ορισμένο χρόνο. Σε γενικές γραμμές υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι παραγωγής: η διακεκομμένη παραγωγή και η συνεχής, που έχει υψηλότερο σταθερό κόστος αλλά παράγει μεγαλύτερες ποσότητες.

### **Ανθρώπινοι Πόροι**

Στη λειτουργία αυτή ασκούνται οι δραστηριότητες επιλογής, εκπαίδευσης και παροχής συστημάτων αμοιβών και κινήτρων. Στόχος είναι η απόλυτη ταύτιση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του εργαζομένου με τις ανάγκες της αντίστοιχης θέσης. Επιτυχία υπάρχει όταν τόσο η εταιρεία όσο και οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από το αποτέλεσμα.

### **Πληροφοριακά Συστήματα**

Ασχολούνται με το σχεδιασμό και τη διοίκηση μίας ροής πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση ώστε να βελτιώνεται η παραγωγικότητα και να διευκολύνεται η λήψη αποφάσεων. Η πληροφορία πρέπει να συλλέγεται, να αποθηκεύεται και να συντίθεται έτσι ώστε να δίνει λύσεις σε βασικές λειτουργικές και διοικητικές ενέργειες. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, τα πληροφοριακά συστήματα έχουν εξελιχθεί πολύ και αποτελούν σημαντικό εργαλείο της διοίκησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

Στον 21ο αιώνα, οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταγωνίζονται στα πλαίσια ενός πολύπλοκου και προκλητικού περιβάλλοντος, το οποίο μεταμορφώνεται από πολλούς παράγοντες: από την παγκοσμιοποίηση, την τεχνολογική ανάπτυξη και τη ραγδαία αναπτυσσόμενη διάχυση της νέας τεχνολογίας μέχρι την ανάπτυξη και χρήση της γνώσης. Τα παραδοσιακά μέσα οικονομικής δύναμης όπως το κεφάλαιο, η γη, οι πρώτες ύλες και η τεχνολογία δεν αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας για μια επιχείρηση. Αντιθέτως, το μέλλον και η επιτυχία των επιχειρήσεων καθορίζονται πλέον από την ικανότητά τους να αξιοποιούν τον πλέον πολύτιμο πόρο τους: την επιχειρηματική γνώση (ΔΙ.ΟΡΓΑΝΩ.ΣΗ, 2006).

Με τον όρο επιχειρηματική γνώση εννοούμε τις ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών μιας επιχείρησης/ οργανισμού, τις δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, τις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, τις πατέντες, τη γνώση που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά και τους πελάτες της καθώς και τη γνώση για τους ανταγωνιστές της (Nonaka και Takeuchi, 1995).

Σήμερα, η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η γνώση θεωρούνται οι κρίσιμοι παράγοντες δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς, η βέλτιστη εκμετάλλευση του συνόλου της οργανωτικής γνώσης είναι το νέο πεδίο ανταγωνισμού και η μεγάλη πρόκληση για όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου (Κουφίδου κ.α., 2009). Οι επιχειρήσεις πρέπει να γίνουν οργανισμοί μάθησης, οργανισμοί δηλαδή με ικανότητα στη δημιουργία, στην απόκτηση και στη μετάδοση γνώσεων (διαχείριση γνώσης) και στην τροποποίηση της συμπεριφοράς τους, έτσι ώστε να αντικατοπτρίζει νέες γνώσεις και απόψεις. Οι οργανισμοί μάθησης αποφεύγουν τη στασιμότητα με τη συνεχή αυτοαξιολόγηση και τον πειραματισμό. Άνθρωποι από όλα τα επίπεδα, και όχι μόνο τα στελέχη, πρέπει να συμμετέχουν στη διερεύνηση του περιβάλλοντος για κρίσιμης σημασίας

πληροφορίες, στις προτάσεις για αλλαγές σε στρατηγικές και προγράμματα, στη συνεργασία με όλους για τη συνεχή βελτίωση των μεθόδων εργασίας, των διαδικασιών και των τεχνικών αξιολόγησης.

Για να ανταγωνιστούν επιτυχώς, οι επιχειρήσεις πρέπει όλο και περισσότερο να βασίζονται στη γνώση, στις δεξιότητες και στην εμπειρία του ανθρώπινου παράγοντα για να δημιουργούν καινούρια γνώση, καινοτομία καθώς και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τη γνώση αυτή (Jackson et al, 2003). Σύμφωνα με τον Drucker (1999), η μάθηση έχει καταστεί πλέον αναγκαιότητα και όχι επιλογή. «Σήμερα μόνο η μάθηση και η γνώση κρατούν το κλειδί για τον προσωπικό, εταιρικό και εθνικό πλούτο. Εισερχόμαστε στην κοινωνία της γνώσης, στην οποία βασικός οικονομικός πόρος είναι και θα είναι η γνώση και οι εργάτες της γνώσης».

Για το λόγο αυτό ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων κρίνεται στο επίπεδο της γνώσης και της γρήγορης ανταπόκρισης. Όποιος δημιουργεί καινούρια γνώση και προσαρμόζεται πιο γρήγορα στις αλλαγές, είναι αυτός που θα επιβιώσει έναντι των ανταγωνιστών (Ξηροτύρη, 2010). Είναι λοιπόν απαραίτητο οι σύγχρονοι οργανισμοί και επιχειρήσεις να αναπτύξουν συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της οργανωτικής γνώσης, να εκμεταλλευθούν τις γνωστικές τους δυνατότητες και να περιορίσουν τις ελλείψεις των γνωστικών πόρων τους. Τέλος, πρέπει να καλλιεργήσουν και να διευκολύνουν τη διάχυση της υπάρχουσας και κυρίως τη δημιουργία νέας επιχειρηματικής γνώσης. Η πρόκληση έγκειται στην ανάπτυξη, την συντήρηση και ανανέωση του οργανωτικού νοητικού κεφαλαίου (organizational intellectual capital) (ΔΙ.ΟΡΓΑΝΩ.ΣΗ, 2006)

### ***ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΓΝΩΣΗ***

---

Η γνώση είναι ένας παραγωγικός συντελεστής ενδεχομένως μεγαλύτερος από την παραδοσιακή τριάδα κεφάλαιο, γη, εργασία (Ruggles, 2000). Η γνώση, σε αντίθεση με τους φυσικούς πόρους και τα άλλα κεφάλαια, δεν «αναλώνεται» και δεν «εξαντλείται» με τη χρήση. Η γνώση διευρύνεται, αναπτύσσεται, βελτιώνεται



και εμπορευματοποιείται (Egbu et al, 2005). Όταν επεξεργάζεται από τα άτομα καθώς και από τις ομάδες, η πληροφορία ερμηνεύεται, αποθηκεύεται, μετασχηματίζεται και μετατρέπεται σε ατομική και οργανωτική γνώση (Frey, 2001). Οι Davenport και Prusak (1998) περιγράφουν τη γνώση ως ένα ρευστό μείγμα οργανωμένων εμπειριών, σημαντικών αξιών, σχετικών πληροφοριών και διορατικότητας των ειδικών, το οποίο παρέχει το πλαίσιο για την αξιολόγηση και την ενσωμάτωση νέων εμπειριών και πληροφοριών.

Δύο κύρια σημεία προσέγγισης της γνώσης, που εντόπισε ο P. Evangelista et al. (2010) στη βιβλιογραφία είναι:

- ✓ η γνώση αποτελεί κρίσιμο πόρο, περισσότερο από τη γη, τις μηχανές και το κεφάλαιο
- ✓ οι οργανισμοί γενικώς ελάχιστα την διαχειρίζονται (Evangelista et al, 2010)

Εάν, η προσοχή των οργανισμών είχε εστιάσει περισσότερο στη δημιουργία, διάχυση, ανταλλαγή, εφαρμογή και προστασία της γνώσης, τότε η βελτίωση της αποδοτικότητάς τους θα ήταν αδιαμφισβήτητη (Earl, 2001).

Σύμφωνα με τους Nonaka και Takeuchi (1995) η γνώση διακρίνεται σε δύο μορφές:

Τη ρητή γνώση, η οποία μπορεί να διατυπωθεί γλωσσικά και να αποδοθεί με γραμματικούς όρους, μαθηματικούς τύπους, προδιαγραφές, εγχειρίδια και ούτω καθεξής. Κατά συνέπεια αυτό το είδος γνώσης μπορεί να μεταδοθεί από άτομο σε άτομο επίσημα και εύκολα. Αυτό είναι και το κυρίαρχο είδος γνώσης στην παραδοσιακή δυτική φιλοσοφία.

Την άρρητη γνώση, η οποία είναι δύσκολο να διατυπωθεί γλωσσικά. Πρόκειται για προσωπική γνώση, ριζωμένη στην ατομική εμπειρία, η οποία συνυπάρχει πάντα με αρκετούς απροσδιόριστους παράγοντες, όπως προσωπικές πεποιθήσεις, συγκεκριμένη οπτική γωνία, προσωπικές αξίες κλπ.

Οι δύο αυτές βασικές μορφές γνώσης συμπληρώνονται και αλληλεπιδρούν, δημιουργώντας την **οργανωτική γνώση** (Ξηροτύρη, 2010).

Η σημαντική ρητή και άρρητη γνώση περιλαμβάνει γνώση για την επιχείρηση, τους πελάτες και τις επιχειρηματικές διαδικασίες. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν το αντικείμενο της επιχείρησης, τη στρατηγική της, τις οικονομικές υποθέσεις της και την οργάνωσή της. Για να συνεισφέρει η γνώση σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να μεταφερθεί σε τμήματα, ομάδες και εργαζομένους, όπου μπορεί να είναι χρήσιμη για την ανάπτυξη προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών. Η μεταφορά της γνώσης είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο, ομάδα ή τμήμα επηρεάζεται από την εμπειρία ο ένας του άλλου (Jackson et al., 2003).

### ***ΠΗΓΕΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ***

---

Οι πόροι μιας επιχείρησης ορίζονται ως αυτό το (ρητό και άρρητο) κεφάλαιο, οι δυνατότητες, οι διαδικασίες, τα χαρακτηριστικά, οι πληροφορίες και η γνώση, που ανήκουν σ' αυτήν, και της επιτρέπουν να αναπτύξει και να εφαρμόσει στρατηγικές που οδηγούν σε βελτίωση της ικανότητας και της αποτελεσματικότητάς της (Barney, 1991; Teece, 1998).

Κάθε επιχείρηση διαθέτει πόρους οι οποίοι μάλιστα χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: στους Υλικούς και στους Άυλους πόρους. Στους υλικούς πόρους εντάσσονται οι χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι και οργανωτικοί πόροι, ενώ στους άυλους εντάσσονται οι τεχνολογικοί πόροι, η φήμη, η πελατεία, οι πόροι καινοτομίας κ.α. (Παπαδάκης, 2002)

Οι πόροι αυτοί δεν είναι αρκετοί ώστε να δημιουργήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα πρέπει να υπάρχουν ή να δημιουργηθούν διαδικασίες ώστε μέσα αυτές οι πόροι να συνδυάζονται και να δημιουργούν ικανότητες. Οι ικανότητες που θα προκύψουν, χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- ✓ Οριακές ικανότητες τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή αν δεν τις διαθέτουν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν.
- ✓ Θεμελιώδεις ικανότητες τις οποίες δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και μάλιστα δεν μπορούν να τις αποκρυπτογραφήσουν και να τις αντιγράψουν.

Από τα παραπάνω λοιπόν προκύπτει ότι οι διαδικασίες της επιχείρησης θα πρέπει να διαχειρίζονται με τέτοιο τρόπο τους διαθέσιμους πόρους ώστε να παράγουν κυρίως θεμελιώδεις ικανότητες, διότι μόνο αυτές μπορούν να δώσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να την οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα, καθώς αποτελούν τη βάση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης και πρωταρχική πηγή κερδοφορίας (Παπαδάκης, 2002).

Σύμφωνα με τον Porter (1985), τα διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην παγκόσμια οικονομία βρίσκονται ολοένα και περισσότερο σε τοπικούς παράγοντες: γνώση, σχέσεις και παρακίνηση που οι μακρινοί ανταγωνιστές δεν μπορούν να επιτύχουν. Οι άυλοι πόροι είναι πιο πιθανό να ενεργοποιήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από ότι οι υλικοί πόροι (Hitt et al., 2001; Halawi et al., 2006). Συνεπώς, το ανθρώπινο κεφάλαιο, ως άυλος πόρος της επιχείρησης στον οποίο εμπεριέχονται οι θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης, όπως είναι η γνώση, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων-ικανοτήτων της επιχείρησης, οι προσπάθειες στρατηγικής αλλαγής επικεντρώνονται στην κτήση και χρήση των πόρων, όπως είναι η εμπειρία της διοίκησης ή οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Οι πόροι θα πρέπει να έχουν τέσσερα χαρακτηριστικά προκειμένου να δώσουν την δυνατότητα για την δημιουργία διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αυτά τα χαρακτηριστικά παρουσιάζονται παρακάτω και είναι τα εξής. (Barney, 1991; Bloodgood και Salisbury, 2001):

- ✓ Αξία - Να είναι πολύτιμος και ικανός να προσδώσει αξία στην επιχείρηση όταν αξιοποιηθεί από την κατάλληλη διαδικασία.

- ✓ Σπανιότητα – Οι πόροι μπορούν να παράγουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εάν είναι δύσκολη η πρόσβαση τους από τους ανταγωνιστές.
- ✓ Μη αντιγράψιμος – Να μπορούν να τον μιμηθούν ή να τον αντιγράψουν οι ανταγωνιστές.
- ✓ Αναντικατάστατος - Πρέπει να μην μπορεί να αντικατασταθεί με στρατηγικά ισότιμα υποκατάστατα.

Ο όρος «πόροι που βασίζονται στη γνώση (knowledge-based resources) αναφέρεται σε όλες τις διανοητικές ικανότητες και τη γνώση που κατέχουν οι εργαζόμενοι, καθώς και στην ικανότητά τους να μαθαίνουν και να αποκτούν περισσότερη γνώση (Ichijo και Nonaka, 1995). Η γνώση αυτή που έχουν στην κατοχή τους προέρχεται από τρεις κυρίως παράγοντες:

**Ανθρώπινο κεφάλαιο:** Αφορά την γνώση που διακατέχουν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι μπορούν να συμβάλουν στην γνώση ενός οργανισμού μέσω των ικανοτήτων τους, των εμπειριών τους, της συμπεριφοράς τους, της ικανότητας εκμάθησης τους ακόμα και μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης τους.(Becker, 1964; Goleman, 1995, 1998a; Mayer and Salovey, 1997; Ordonezde Pablos, 2004a, 2006).

**Κοινωνικό Κεφάλαιο:** Αφορά την γνώμη που έχει αποκτήσει μια επιχείρηση διάμεσου των συνδέσεων – σχέσεων που έχει αναπτύξει με το ευρύτερο περιβάλλον της. Ο συγκεκριμένος παράγοντας γίνεται ολοένα και πιο πολύτιμος για τις επιχειρήσεις όσο ενδυναμώνονται οι σχέσεις και οι συναλλαγές της με τους πελάτες , τους προμηθευτές , τους μετόχους κ.α. Επειδή η γνώση αυτή βρίσκεται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι δυσκολότερο να κωδικοποιηθεί.

**Δομικό Κεφάλαιο μιας επιχείρησης:** Ως κατηγορία του διανοητικού κεφαλαίου της, αποτελεί τη δεξαμενή της γνώσης που παραμένει στην επιχείρηση μετά το πέρας της εργασίας, αφού έχουν φύγει οι εργαζόμενοι. Αυτή η γνώση ανήκει στην εταιρία και αντιπροσωπεύει την φιλοσοφία της διοίκησης και τη

γενικότερη κουλτούρα της επιχείρησης. Δομικό κεφάλαιο υπάρχει «όταν η προστιθέμενη αξία από τη μη γραμμική διεργασία δημιουργίας γνώσης θεωρείται πως παραμένει στην εταιρία» (Boisot, 2002) Οι εισροές σε αυτή τη διεργασία παρέχονται από το ανθρώπινο κεφάλαιο. Αφετέρου, το δομικό κεφάλαιο συμπεριλαμβάνει όλες τις μορφές γνώσης που δεν υποστηρίζονται από το ανθρώπινο δυναμικό, όπως οι οργανωτικές ρουτίνες, οι διεργασίες της διοίκησης, τις στρατηγικές, τα δίκτυα, τα συστήματα πληροφόρησης, τα εγχειρίδια διεργασιών και βάσεις πληροφοριών και άλλες οργανωτικές ικανότητες που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση και αναπτύσσονται για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις της αγοράς. Το δομικό κεφάλαιο μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τεχνολογικό και οργανωτικό κεφάλαιο. Το τεχνολογικό κεφάλαιο περιλαμβάνει την τεχνική και βιομηχανική γνώση, π.χ. αποτελέσματα από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (R&D) και από τη μηχανική διεργασιών. Ο Youndt et al. (2004) ορίζει το οργανωτικό κεφάλαιο ως τη θεσμοθετημένη γνώση και τις κωδικοποιημένες εμπειρίες του οργανισμού. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει την εμπιστοσύνη της επιχείρησης στα εγχειρίδια και στις βάσεις πληροφοριών για τη συντήρηση της γνώσης, παράλληλα με την καθιέρωση δομών, διεργασιών και ρουτινών που ενθαρρύνουν την επαναλαμβανόμενη χρήση της γνώσης.

Στην οικονομία της γνώσης όπου οι επιχειρήσεις καλούνται να επιβιώσουν και το περιβάλλον τους να εναλλάσσεται συνεχώς, οι πηγές γνώσεις των επιχειρήσεων φαίνεται να συνεισφέρουν περισσότερο στην αποτελεσματικότητά τους. (Miller και Shamsie, 1996).

Σύμφωνα με τους Prahalad και Hamel (1990), σε μια εποχή όπου μοναδική βεβαιότητα αποτελεί η αβεβαιότητα, η μόνη βέβαιη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η γνώση της επιχείρησης (Zack, 1999; Snyman και Kruger, 2004) και οι σχετικές με αυτή θεμελιώδεις ικανότητες.

Επομένως, πρόκληση για τη σύγχρονη επιχείρηση είναι όχι μόνο να αναπτύξει και να διευρύνει τη γνώση των στελεχών της, αλλά και να έχει μηχανισμούς και διαδικασίες που να διασφαλίζουν τη μετατροπή της ατομικής

γνώσης σε συλλογικό γνωστικό ενεργητικό. Αυτό το γνωστικό ενεργητικό της επιχείρησης αποτελεί και το μόνο διατηρήσιμο συγκριτικό της πλεονέκτημα.

### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

---

Η διαχείριση γνώσης είναι μια νέα διοικητική πρακτική που αφορά τη συστηματική και συλλογική δημιουργία και διάχυση και χρήση της επιχειρηματικής γνώσης, με σκοπό τη ριζική βελτίωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας. Είναι η διαδικασία διαμέσου της οποίας οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία από τους πνευματικούς και βασισμένους στη μάθηση πόρους.

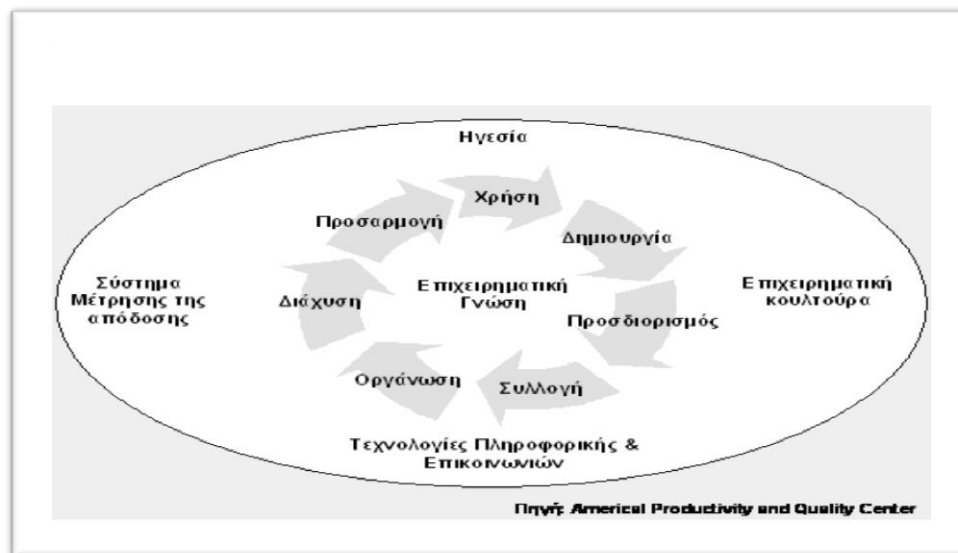
Οι Nonaka και Takeuchi (1995) έδωσαν τον ορισμό: «Διοίκηση γνώσης είναι η δημιουργία, ανάπτυξη, συλλογή και διάχυση της γνώσης καθώς και η μετατροπή της ατομικής σε συλλογική γνώση».

Οι Landoli και Zolo (2007) έδωσαν έναν περιεκτικό ορισμό αναφερόμενοι ταυτόχρονα στους αντικειμενικούς σκοπούς, την απαιτούμενη γνώση, στα εργαλεία και τα στάδια της διοίκησης γνώσης: «Διοίκηση Γνώσης είναι η διαδικασία της δημιουργίας, συλλογής και εφαρμογής της γνώσης για την βελτίωση της επιχειρηματικής αποδοτικότητας. Αναφέρεται σε ένα εύρος πρακτικών και τεχνικών, που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για την αναγνώριση, παρουσίαση και διάδοση της γνώσης, της τεχνογνωσίας (Know-how), της εξειδίκευσης, του νοητικού κεφαλαίου και άλλων μορφών γνώσης για την αύξηση της αποδοτικότητας, την επαναχρησιμοποίηση και μεταφορά της γνώσης και της μάθησης μέσα στον οργανισμό».

Η διαχείριση της γνώσης (Knowledge management - KM), σύμφωνα με τον Brian Newman (Earl, 2001), κατευθύνει και ενισχύει τις επιχειρηματικές αποφάσεις για το πώς, πού και πότε δημιουργείται και συλλαμβάνεται η νέα γνώση. Διευκολύνει τη διαδικασία εκπαίδευσης, την επαγγελματική κατάρτιση, την ανανέωση των τεχνικών διαδικασιών και την απόκτηση εμπειρίας κατά την εργασία (on the job experience) - τα μεγαλύτερα κόστη στους περισσότερους οργανισμούς.

Η διοίκηση γνώσης αποτρέπει την απώλεια κρίσιμης γνώσης λόγω συνταξιοδότησης - αποχώρησης εργαζομένων, μείωσης μεγέθους της επιχείρησης ή μετακίνησης εργαζομένων σε άλλες επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, η διοίκηση γνώσης βελτιώνει τη νομική προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας, όπως πατέντες, εμπορικά σήματα, άδειες, πνευματικά δικαιώματα υλικών και ηλεκτρονικών πηγών (Earl,2001).

Χαρακτηριστικό είναι το μοντέλο διαχείρισης της γνώσης που έχει αναπτυχθεί από το Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας των Η.Π.Α. (American Productivity and Quality Center). Στο μοντέλο αυτό προσδιορίζονται τέσσερις καταλυτικοί παράγοντες (enabling factors) για την επιτυχή διαχείριση γνώσης: η ηγεσία, η επιχειρηματική κουλτούρα, το σύστημα μέτρησης της απόδοσης και η τεχνολογία.



Σχήμα 1. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας για την Διαχείριση της Γνώσης

Για την επιτυχή διαχείριση της εφαρμογής της γνώσης η οποία θα αποφέρει τα μέγιστα ωφέλιμα αποτελέσματα για την επιχείρηση και τους ανθρώπους της πρέπει να επισημανθούν κάποιοι παράγοντες. Έτσι και η διαχείριση γνώσης είναι απαραίτητο να καθοδηγείται και να υποστηρίζεται από την ηγεσία της επιχείρησης. Η ηγεσία θα πρέπει να διαμορφώσει ένα περιβάλλον όπου οι υπάλληλοι θα νιώθουν άνετα και συνεισφέρουν στην διάδοση της γνώσης και την καινοτομία, και αυτή η συνεισφορά θα ανταμείβεται.

Η επιχειρηματική κουλτούρα θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με την διαχείριση γνώσης. Θα ενθαρρύνει την ανταλλαγή και τη μάθηση γνώσεων και εμπειριών ανάμεσα στους εργαζόμενους, που έχουν επίγνωση ότι η συμμετοχή τους σε λειτουργίες διαχείρισης γνώσης είναι σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι των καθηκόντων τους, καθώς επίσης θα δημιουργεί κίνητρα ή θα ανταμείβει την προσπάθεια ακόμα κι αν η ομάδα αποτύχει. Μέσα από μία τέτοια κουλτούρα οι εργαζόμενοι θα νιώθουν ασφαλείς και θα ενσωματώνουν την καινοτομία και την δημιουργικότητα στην καθημερινότητά τους.

Η συνεχής αναβάθμιση των απαραίτητων εργαλείων και της τεχνολογίας που θα διευκολύνουν την διανομή της γνώσης, αποτελούν επίσης ένα βασικό στοιχείο παράγοντα της επιτυχίας. Τα νέα συστήματα, όπως τα intranets, οι τεχνολογίες διαχείρισης εγγράφων και ροών εργασίας (document και workflow management), τα συστήματα συνεργασίας (collaboration systems, groupware), οι έξυπνοι πράκτορες (intelligent agents), οι αποθήκες δεδομένων (data warehouses), τα εργαλεία συγχρονισμένης επικοινωνίας και ανταλλαγής μηνυμάτων (synchronous communication and messaging tools) και τα enterprise information portals αποτελούν ζωτικό επιτρεπτικό παράγοντα (enabling factor). Τα συστήματα αυτά είναι χρήσιμα σε διάφορες λειτουργίες διαχείρισης γνώσης, όπως η υποστήριξη της συνεργασίας σε εικονικές ομάδες (virtual teams), η ανάλυση δεδομένων από προηγούμενες δοσοληψίες των πελατών, η εύρεση των κατάλληλων στελεχών στη βάση δεδομένων της εταιρίας, κλπ.



Η πρόκληση, λοιπόν, για τις επιχειρήσεις είναι η μετατροπή της ατομικής γνώσης σε συλλογική, έτσι ώστε να προστεθεί στο διανοητικό κεφάλαιο τους ως πόρο - ικανότητα που θα οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ**

Η διαχείριση γνώσης παρέχει οφέλη σε μεμονωμένους εργαζόμενους, στις κοινότητες πρακτικής, καθώς και στην ίδια την οργάνωση. Αυτή η άποψη των τριών επιπέδων, βοηθά να τονιστεί η διαχείριση γνώσης, που είναι πολύ σημαντική σήμερα.

#### **Ατομικό επίπεδο**

- ✓ Εξοικονόμηση χρόνου
- ✓ Επίλυση Προβλημάτων
- ✓ Βελτιστοποίηση Λήψης Αποφάσεων
- ✓ Συνεχής Ενημέρωση
- ✓ Δημιουργεί αίσθηση των κοινωνικών δεσμών μέσα στον οργανισμό

#### **Επίπεδο κοινότητας πρακτικής**

- ✓ Ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων
- ✓ Προώθηση ομότιμης καθοδήγησης
- ✓ Διευκόλυνση στην αποτελεσματική δικτύωση και συνεργασία
- ✓ Ανάπτυξη επαγγελματικής δεοντολογίας.

#### **Επίπεδο οργανισμού**

- ✓ Βοηθά στην Στρατηγική
- ✓ Λύνει προβλήματα
- ✓ Βελτιστοποίηση διαδικασιών
- ✓ Διάχυση γνώσης
- ✓ Διασταύρωση ιδεών και αυξάνει τις ευκαιρίες για καινοτομία
- ✓ Επιτρέπει στους οργανισμούς να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει τα στάδια της δημιουργίας, ανάπτυξης, συλλογής, διάδοσης και μετατροπή της γνώσης από ατομική σε συλλογική (Nonaka και Takeuchi 1995). Οι Iandoli και Zolo (2007) αναφέρθηκαν στη δημιουργία, συλλογή και εφαρμογή της γνώσης. Οι Wong και Aspinwall (2004) περιγράφουν τέσσερις «διαδικασίες» διοίκησης γνώσης, οι οποίες είναι α) δημιουργία και συλλογή, β) οργάνωση και αποθήκευση, γ) μεταφορά και διάδοση, δ) χρησιμοποίηση και εφαρμογή.

Παρακάτω αναφέρονται τα 4 επικρατέστερα στάδια διοίκησης γνώσης, όπως περιγράφονται και αναλύονται από τον Wilson(2002).

### Δημιουργία γνώσης

Η δημιουργία της γνώσης προκύπτει από την ανταλλαγή απόψεων, εμπειριών και προβληματισμών μεταξύ των εργαζομένων.

Οι πηγές γνώσεις μιας επιχείρησης μπορεί να είναι:

- ✓ από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης
- ✓ από τους εργαζόμενους, μέσω ομάδων σκέψης, συστήματα προτάσεων, ομάδες έργου, ομάδες ποιότητας
- ✓ από προμηθευτές και πελάτες
- ✓ από τη διοίκηση και την αξιοποίηση της διαφορετικότητας
- ✓ από δημιουργία ή ύπαρξη κουλτούρας που ενθαρρύνει και ανταμείβει τη δημιουργία και ανταλλαγή γνώσης
- ✓ από εξαγορά εταιριών που διαθέτουν τεχνογνωσία ή άλλες μορφές γνώσης
- ✓ από μίσθωση και συνεργασία ειδικών εξωτερικών συμβούλων

### Συλλογή και απεικόνιση

Σημαίνει σύλληψη, κωδικοποίηση και αποθήκευση της γνώσης σε μορφή που να μη χαθεί, αλλά και που να μπορεί να συνδυαστεί ώστε να παράγει καινούρια γνώση. Εδώ είναι προφανής ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων.

## Μετασχηματισμός και μεταφορά

Σύνθεση και δημιουργία νέας γνώσης, αλλά και μεταφορά της. Αυτό σημαίνει όχι απλά να δημιουργείται γνώση μέσα σε μια επιχείρηση/ οργανισμό, αλλά η γνώση/ εμπειρία να μοιράζεται και ανταλλάσσεται μεταξύ των εργαζομένων, να συζητιέται. Οι διαδικασίες που υποστηρίζουν αυτή τη διακίνηση γνώσης είναι: οι περιγραφές καθηκόντων, οι γραπτές αναφορές, οι παρουσιάσεις, η εναλλαγή θέσεων, η καθοδήγηση, η διήγηση ιστοριών για το παρελθόν της επιχείρησης που αφορούν επιτυχίες ή αποτυχίες κα.

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η κουλτούρα εμπιστοσύνης, το ψυχολογικό συμβόλαιο σε ισορροπία και το αίσθημα ασφάλειας.

## Εφαρμογή γνώσης

- ✓ Μέσω βάσεων δεδομένων: διατήρηση πληροφοριών που μπορούν να αξιοποιηθούν και να συνδυαστούν (στοιχεία πελατών, παρουσιάσεις σε πελάτες, προμηθευτές, υλικό μάρκετινγκ, πρακτικά συναντήσεων, εγχειρίδια πολιτικών, κατάλογοι τιμών, ερευνητικές αναφορές, μελέτες, εκπαιδευτικά πακέτα κλπ).
- ✓ Χάρτες γνώσης/ ικανοτήτων: αφορά γνώσεις/ δεξιότητες/ εξειδικευμένη γνώση που έχει το ανθρώπινο δυναμικό και μπορεί να αξιοποιηθεί.
- ✓ Δίκτυα γνώσης: ατομικά και επιχειρησιακά όπως chatting, talk rooms, e-learning, discussion forums, learning groups, best practices sessions, multifunctional project teams.

## ΠΟΙΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ;

---

Είναι αμέτρητα τα παραδείγματα εταιριών που ανέπτυξαν επιτυχημένα προγράμματα συστηματικής διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης σε διαφορετικούς τομείς οικονομικής δραστηριότητας. Ορισμένα από αυτά είναι τα εξής:

- ✓ **Χημική βιομηχανία.** Η Buckman Laboratories ήταν μία από τις πρώτες εταιρίες που ανέπτυξαν προγράμματα διαχείρισης γνώσης ως μέσο αύξησης της ταχύτητας καινοτομίας και βελτίωσης της υποστήριξης των πελατών. Μία

από τις πλέον σημαντικές πρωτοβουλίες είναι το K'Netix (Buckman Knowledge Network), ένα δια-συνδεδεμένο σύστημα βάσεων γνώσης διαθέσιμο παγκοσμίως σε όλους τους συνεργάτες της εταιρίας.

- ✓ **Εταιρίες υψηλής τεχνολογίας.** Η Hewlett Packard έχει υλοποιήσει ένα μεγάλο αριθμό προγραμμάτων διαχείρισης γνώσης, που στόχο έχουν να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρίας. Τυπικά προβλήματα που αντιμετωπίζει σχετίζονται με τη παροχή γνώσης για τα προϊόντα της στους χιλιάδες συνεργάτες ανά τον κόσμο. Η βελτίωση της διάχυσης γνώσης στην HP έχει οδηγήσει στη δραστική μείωση του χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων.
- ✓ **Ασφαλιστικός και χρηματοπιστωτικός τομέας.** Η σουηδική Skandia είναι πρωτοπόρος στην ανάπτυξη εννοιών όπως «πνευματικό κεφάλαιο» (intellectual capital) ως μετρήσιμο μέγεθος. Η Skandia έχει αναπτύξει και χρησιμοποιεί καινοτόμες τεχνικές συνυπολογισμού του πνευματικού κεφαλαίου στον ισολογισμό της εταιρίας.
- ✓ **Φαρμακευτικός τομέας.** Η Glaxo Wellcome και άλλες εταιρίες χρησιμοποιούν τεχνικές διαχείρισης γνώσης κυρίως στα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων.
- ✓ **Ενέργεια.** Εταιρίες όπως η BP-Amoco κάνουν πράξη τη διαχείριση γνώσης για να διασφαλίσουν ότι οι ικανότητες και γνώσεις έμπειρων στελεχών της χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις της παγκοσμίως.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο ως μία κοινωνικοοικονομική έννοια που χαρακτηρίζει μία οικονομία και τους συμμετέχοντες σε αυτήν: άτομα, επιχειρήσεις, κλάδους. Εκφράζει ένα δυναμικό χαρακτηριστικό της οικονομίας και ως εκ τούτου δεν αποτελεί μία στατική, αλλά μία συνεχώς εξελισσόμενη «ιδιότητα». Όπως και η ανταγωνιστικότητα, αποτελεί το αποτέλεσμα της συνισταμένης πολλών παραγόντων και δυνάμεων που υπάρχουν σε μια οικονομία, γεγονός που αυξάνει τη δυσκολία στη μέτρησή της. Απαιτείται δηλαδή η χρησιμοποίηση πολλών δεικτών που να μπορούν να συλλάβουν τις διαρθρωτικές αλλαγές που συμβαίνουν σε μια οικονομία, τα δυναμικά χαρακτηριστικά της και την αποτελεσματικότητά της να παράγει νέα προϊόντα / υπηρεσίες, αλλά και ιδέες γενικότερα.

Το πρώτο ζήτημα που απαιτείται επομένως να προσδιοριστεί αφορά στον ορισμό της καινοτομίας, όπως τουλάχιστον αυτός έχει αναπτυχθεί από διεθνείς οργανισμούς. Ένας πρώτος συνεκτικός ορισμός διατυπώθηκε το 1992 από τον ΟΟΣΑ και την Eurostat στο Εγχειρίδιο του Όσλο (Oslo manual, 1992) και ακολούθησαν εν συνεχεία νέες βελτιώσεις και αναλυτικότεροι προσδιορισμοί. Το εγχειρίδιο αυτό αποτελεί το σημείο αναφοράς των περισσότερων ερευνών που μελετούν τη φύση της καινοτομίας και τον αντίκτυπό της στις επιχειρήσεις, ενώ η συγκεκριμένη εννοιολογική προσέγγιση χρησιμοποιείται συχνά και στην καταγραφή των σχετικών στατιστικών δεδομένων σε χώρες εντός και εκτός ΟΟΣΑ.

Στο πλαίσιο αυτό, στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η περιγραφή της έννοιας της καινοτομίας και των επιμέρους διακρίσεών της σύμφωνα με την τρίτη έκδοση του Εγχειριδίου του Όσλο (2005). Επιπρόσθετα, παρέχεται πληροφόρηση για τους δείκτες που χρησιμοποιούνται διεθνώς για τη μέτρηση της καινοτομίας και περιγράφονται συνοπτικά οι σημαντικότεροι από αυτούς. Στο τέλος του κεφαλαίου

επισημαίνεται επίσης η κριτική προσέγγιση για τις παραδοσιακές μετρήσεις της καινοτομίας και η έννοια της κρυφής καινοτομίας (hidden innovation).

### ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

---

Τέσσερα είναι τα είδη καινοτομίας τα οποία περιγράφονται στον αντίστοιχο ορισμό που περιλαμβάνεται στο Oslo Manual. Η καινοτομία ορίζεται ως η παραγωγή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος (καινοτομία αγαθού ή υπηρεσίας) ή η εφαρμογή μιας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής (καινοτομία διεργασίας), μεθόδου marketing ή εμπορίας (καινοτομία εμπορικής εκμετάλλευσης) ή οργανωτικής / οργανωσιακής μεθόδου (καινοτομία οργάνωσης). Οι δύο πρώτες κατηγορίες (καινοτομία προϊόντος και διεργασιών) έχουν σαφώς τεχνολογικό περιεχόμενο και ως εκ τούτου σχετίζονται με την ανάπτυξη και ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας, ενώ οι άλλες δύο κατηγορίες δεν είναι απαραίτητο να έχουν αυτό το περιεχόμενο, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν μπορεί να σχετίζονται επίσης με την τεχνολογία.

Όπως θα φανεί από τους αναλυτικούς ορισμούς των τεσσάρων τύπων καινοτομίας που ακολουθούν, οι οριοθετήσεις που γίνονται είναι αρκετά ευρείες. Θέτουν ως ελάχιστη απαίτηση για τον καθορισμό μιας καινοτομίας, την υιοθέτηση για πρώτη φορά από τις επιχειρήσεις ενός νέου προϊόντος, διαδικασίας παραγωγής, μεθόδου εμπορικής εκμετάλλευσης (marketing), ή οργανωσιακής αλλαγής, ανεξάρτητα από το αν έχουν αναπτυχθεί από τις ίδιες. Μια επιχείρηση δηλαδή καινοτομεί ακόμα και αν απλώς ενσωματώνει στη λειτουργία της στα προϊόντα / υπηρεσίες της καινοτομίες που έχουν αναπτυχθεί από άλλους, συνήθως στο διεθνές περιβάλλον.

Επιπροσθέτως, η καινοτομική συμπεριφορά, και άρα η σχετική δραστηριότητα, μπορεί να περιλαμβάνει όλα τα επιστημονικά, τεχνολογικά, οργανωτικά, οικονομικά και εμπορικά βήματα που οδηγούν στην εφαρμογή καινοτομιών. Στις καινοτόμες δραστηριότητες περιλαμβάνεται επίσης και η βασική έρευνα, η έρευνα δηλαδή που δεν συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη μιας

συγκεκριμένης καινοτομίας ή δεν έχει οδηγήσει πιθανόν ακόμα σε κάποιο εμπορικά εκμεταλλεύσιμο προϊόν. Εκφράζει όμως τη διαδικασία δημιουργίας νέας γνώσης η οποία δυνητικά διευρύνει τη δυνατότητα των φορέων να λειτουργήσουν καινοτομικά και να αναπτύξουν κάποιον από τους τέσσερις τύπους καινοτομίας.

### **Καινοτομία Προϊόντος (product innovation)**

Η καινοτομία προϊόντος είναι ίσως η πιο κατανοητή μορφή καινοτομίας, καθώς σχετίζεται με ορατά και μετρήσιμα αποτελέσματα μιας καινοτομικής συμπεριφοράς. Αφορά στην παραγωγή προϊόντων, που είτε είναι νέα είτε έχουν υποστεί σημαντικές βελτιώσεις στις τεχνικές προδιαγραφές, στα συστατικά μέρη και στα υλικά, στο ενσωματωμένο λογισμικό, στη φιλικότητα ως προς τη χρήση ή σε άλλα λειτουργικά χαρακτηριστικά. Η καινοτομία προϊόντος μπορεί να χρησιμοποιεί νέα γνώση και τεχνολογία ή να βασίζεται σε νέες χρήσεις ή συνδυασμούς υφιστάμενων γνώσεων ή τεχνολογιών.

Γίνεται επομένως σαφές ότι, για να θεωρηθεί νέο ένα προϊόν πρέπει να διαφοροποιείται σημαντικά, είτε στα χαρακτηριστικά του, είτε στη χρήση του από τα προϊόντα που έχουν ήδη παραχθεί και κυκλοφορούν σε μία αγορά. Η ανάπτυξη μιας νέας χρήσης ενός προϊόντος ακόμα και αν έχουν γίνει απλώς κάποιες οριακές αλλαγές στις τεχνικές του προδιαγραφές, εντάσσεται επίσης στο εννοιολογικό ορισμό της καινοτομίας προϊόντος.

Οι σημαντικές βελτιώσεις στα υφιστάμενα αγαθά μπορούν να πραγματοποιηθούν με τροποποιήσεις στα υλικά, στα συστατικά μέρη και σε άλλα χαρακτηριστικά που βελτιώνουν το προϊόν. Όσον αφορά στις υπηρεσίες, η καινοτομία μπορεί να περιλαμβάνει σημαντικές βελτιώσεις στον τρόπο παροχής τους (π.χ. σε σχέση με την αποτελεσματικότητα ή την ταχύτητά τους), στη συμπλήρωση νέων λειτουργιών ή χαρακτηριστικών σε υφιστάμενες υπηρεσίες ή στη δημιουργία απόλυτα νέων υπηρεσιών.

Η σχεδίαση προϊόντων είναι επίσης ένα αναπόσπαστο τμήμα της ανάπτυξης και της εφαρμογής καινοτομιών. Όμως, αλλαγές στη σχεδίαση που δεν οδηγούν σε

μια σημαντική αλλαγή, είτε στα λειτουργικά χαρακτηριστικά, είτε στις προβλεπόμενες χρήσεις των προϊόντων, δεν θεωρούνται καινοτομίες προϊόντος. Μπορούν όμως να συμπεριληφθούν στις καινοτομίες εμπορικής εκμετάλλευσης που αναλύονται στη συνέχεια. (Oslo Manual, 2005)

### **Καινοτομία Διαδικασίας (process innovation)**

Αφορά στην εφαρμογή μιας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής ή παράδοσης/ διανομής (delivery method) η οποία περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στις τεχνικές, στον εξοπλισμό ή στο λογισμικό που χρησιμοποιείται. Η καινοτομία διαδικασίας μπορεί να έχει ως στόχο τη μείωση του μοναδιαίου κόστους παραγωγής ή διανομής, τη βελτίωση της ποιότητας, την αρτιότερη παραγωγή ή τη διανομή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων. Οι μέθοδοι παραγωγής περιλαμβάνουν όλες τις τεχνικές, εξοπλισμό και λογισμικό που πιθανόν χρησιμοποιείται για την παραγωγή των προϊόντων. Παραδείγματα νέων μεθόδων παραγωγής αποτελούν η χρησιμοποίηση στη γραμμή παραγωγής νέου εξοπλισμού αυτοματισμών ή η σχεδίαση προϊόντων μέσω υπολογιστή.

Οι μέθοδοι παράδοσης/ διανομής αφορούν τη διοικητική μέριμνα (logistics) της επιχείρησης και περιλαμβάνουν εξοπλισμό, λογισμικό και τεχνικές για τις εισροές πρώτων υλών, την κατανομή των προμηθειών εντός της επιχείρησης ή τη διανομή του τελικού προϊόντος.

Η καινοτομία διαδικασίας περιλαμβάνει επίσης νέες ή σημαντικά βελτιωμένες μεθόδους για την ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών. Οι καινοτομίες αυτού του είδους μπορεί να περιλαμβάνουν σημαντικές αλλαγές στον εξοπλισμό και στο λογισμικό που χρησιμοποιείται σε επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες ή σε διαδικασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την παροχή υπηρεσιών.

Τέλος, η καινοτομία διαδικασίας περιλαμβάνει νέες ή σημαντικά βελτιωμένες τεχνικές, εξοπλισμούς και λογισμικό σε βοηθητικές ως προς την παραγωγή δραστηριότητες όπως είναι τα λογιστικά, η μηχανογράφηση και η συντήρηση του εξοπλισμού, καθώς επίσης η εφαρμογή νέων ή σημαντικά



βελτιωμένων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ), εφόσον στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ή της ποιότητας μιας δευτερεύουσας δραστηριότητας. (Oslo Manual, 2005)

### **Καινοτομία Εμπορικής Εκμετάλλευσης (marketing innovation)**

Αναφέρεται στην εφαρμογή από την επιχείρηση μιας νέας μεθόδου εμπορικής εκμετάλλευσης, μιας νέας στρατηγικής marketing που περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές: α) στη σχεδίαση των προϊόντων, β) στη συσκευασία τους, γ) στην τοποθέτησή τους στην αγορά (product placement), δ) στην προώθηση των προϊόντων, ή ε) στην τιμολόγησή τους.

Οι καινοτομίες στο marketing έχουν ως στόχο να επιτρέψουν στην επιχείρηση να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες των πελατών της, να εισέλθει σε νέες αγορές ή να τοποθετηθεί καλύτερα στην αγορά με σκοπό τη διεύρυνση των πωλήσεών της. Η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στην καινοτομία εμπορικής εκμετάλλευσης και σε απλές αλλαγές στην εμπορική στρατηγική μιας επιχείρησης είναι η εφαρμογή μεθόδων που δεν έχουν χρησιμοποιηθεί ξανά από την επιχείρηση. Δηλαδή, αυτές οι μέθοδοι, πρέπει να συνθέτουν μια νέα επιχειρηματική στρατηγική και να αντιπροσωπεύουν μια σημαντική αλλαγή σε σύγκριση με τις υφιστάμενες μεθόδους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Η νέα μέθοδος εμπορικής εκμετάλλευσης μπορεί είτε να αναπτυχθεί εσωτερικά από την καινοτόμο επιχείρηση, είτε να υιοθετηθεί από άλλες επιχειρήσεις, στο πλαίσιο μιας διαδικασίας μεταφοράς γνώσης, διάχυσης των καινοτομιών ή ακόμα και μιμητισμού. Επιπλέον, αυτές οι μέθοδοι μπορεί να εφαρμόζονται τόσο σε νέα, όσο και υφιστάμενα προϊόντα της επιχείρησης. (Oslo Manual, 2005)

Η καινοτομία εμπορικής εκμετάλλευσης αναφέρεται σε σημαντικές αλλαγές στη σχεδίαση των προϊόντων που αποτελούν μέρος μιας ευρύτερης νέας αντίληψης της επιχείρησης για την εμπορική εκμετάλλευση των προϊόντων της. Οι συγκεκριμένες αλλαγές αφορούν στο σχήμα και στην εμφάνιση του προϊόντος και όχι σε λειτουργικά ή χρηστικά χαρακτηριστικά του. Περιλαμβάνουν επίσης αλλαγές

στη συσκευασία προϊόντων, παράγοντας που σε ορισμένες κατηγορίες κυρίως καταναλωτικών αγαθών όπως τα τρόφιμα, τα ποτά ή τα απορρυπαντικά, αποτελεί βασικό προσδιοριστικό παράγοντα της εμφάνισης του προϊόντος και της «εικόνας» της επιχείρησης. Τέλος, στον ορισμό περιλαμβάνεται και η προσφορά νέων γεύσεων σε τρόφιμα και ποτά, στρατηγικές δηλαδή που έχουν ως στόχο την είσοδο της επιχείρησης σε νέες ομάδες καταναλωτών και εστίαση σε νησίδες αγοράς (niche markets). (Oslo Manual, 2005)

Οι νέες μέθοδοι marketing στην τοποθέτηση προϊόντων (product placement) περιλαμβάνουν κυρίως, την ανάπτυξη νέων δικτύων πωλήσεων. Τα δίκτυα πωλήσεων αφορούν τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την πώληση αγαθών και υπηρεσιών στους καταναλωτές και όχι τις οργανωτικές μεθόδους (όπως η μεταφορά ή η αποθήκευση προϊόντων) που έχουν να κάνουν κυρίως με την αποτελεσματικότητα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ανάπτυξη από την επιχείρηση για πρώτη φορά ενός συστήματος δικαιοχρησίας (franchising) και ο πολλαπλασιασμός των σημείων πώλησης των προϊόντων της με αυτόν τον τρόπο. Καινοτομία εμπορικής εκμετάλλευσης είναι επίσης η δημιουργία εναλλακτικών καναλιών προώθησης των προϊόντων, όπως π.χ. ηλεκτρονικές πωλήσεις και συμμετοχή σε e-marketplaces. Επίσης, μπορεί να αναφέρονται στη χρήση νέων ιδεών, όσον αφορά στην παρουσίαση των προϊόντων. (Oslo Manual, 2005)

Στον τομέα της προώθησης των προϊόντων, οι νέες μέθοδοι εμπορικής εκμετάλλευσης περιλαμβάνουν τη χρήση νέων αντιλήψεων για την προώθηση των αγαθών και υπηρεσιών της επιχείρησης. Ένα παράδειγμα είναι η χρησιμοποίηση για πρώτη φορά από την επιχείρηση ενός σημαντικά διαφορετικού μέσου ή τεχνικής όπως η διαφήμιση προϊόντων σε κινηματογραφικές ταινίες, η κινητή διαφήμιση, ή και η δημιουργία ενός εντελώς νέου εμπορικού σήματος (διακριτό από τις συνήθεις ανανεώσεις των σημάτων) που στοχεύει στην είσοδο του προϊόντος σε μία νέα αγορά ή στο να προσδώσει στο προϊόν μία νέα εικόνα.

Όσον αφορά στις καινοτομίες εμπορικής εκμετάλλευσης στην τιμολόγηση, περιλαμβάνεται η χρήση νέων τιμολογιακών πολιτικών όπως είναι η χρησιμοποίηση

για πρώτη φορά μιας νέας μεθόδου για τη μεταβολή της τιμής ενός αγαθού ή υπηρεσίας σύμφωνα με τη ζήτηση (π.χ. όταν η ζήτηση είναι χαμηλή, η τιμή να είναι χαμηλή) ή η εισαγωγή μίας νέας μεθόδου που επιτρέπει στους πελάτες να επιλέγουν στην ιστοσελίδα της επιχείρησης συγκεκριμένες προδιαγραφές των προϊόντων και να βλέπουν αντίστοιχα τις τιμές τους. (Oslo Manual, 2005)

Γενικότερα, οι αλλαγές που μπορούν να θεωρηθούν ως καινοτομίες εμπορικής εκμετάλλευσης πρέπει να περιλαμβάνουν μεθόδους που δεν έχουν χρησιμοποιηθεί ξανά από την επιχείρηση και οι οποίες αλλάζουν τον τρόπο προώθησης των προϊόντων της. Για παράδειγμα, μια σημαντική αλλαγή στη σχεδίαση του προϊόντος ή στη συσκευασία του που βασίζεται σε μία ιδέα εμπορικής εκμετάλλευσης που έχει ήδη χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση σε άλλο προϊόν ή η χρήση υφιστάμενων μεθόδων εμπορικής εκμετάλλευσης για το άνοιγμα μιας νέας αγοράς ή τη στόχευση μιας νέας ομάδας καταναλωτών, δεν θεωρούνται καινοτομία. (Oslo Manual, 2005)

### **Καινοτομία Οργάνωσης (organizational innovation)**

Αναφέρεται στην εφαρμογή μιας νέας οργανωτικής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές, στην οργάνωση της εργασίας ή στη διαχείριση των εξωτερικών σχέσεων της επιχείρησης, τη συνεργασία της δηλαδή με πελάτες και προμηθευτές. (Oslo Manual, 2005)

Η οργανωτική καινοτομία μπορεί να στοχεύει στην αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης μέσω μείωσης στα διοικητικά κόστη και στα κόστη συναλλαγής, βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού στο χώρο εργασίας (και επομένως αύξηση της παραγωγικότητας), αξιοποίηση της άρρητης (μη κωδικοποιημένης) γνώσης που υπάρχει σε μία επιχείρηση ή η μείωση του κόστους των προμηθειών. (Oslo Manual, 2005)

Και σε αυτή την περίπτωση, η διαφορά ανάμεσα στην οργανωτική καινοτομία και στις απλές οργανωτικές αλλαγές σε μία επιχείρηση είναι η εφαρμογή μιας μεθόδου (στις επιχειρηματικές πρακτικές, στην οργάνωση του

χώρου εργασίας ή στις εξωτερικές σχέσεις) που δεν έχει χρησιμοποιηθεί προηγουμένα από την επιχείρηση και είναι αποτέλεσμα στρατηγικών αποφάσεων που έχουν ληφθεί από το ανώτερο επίπεδο διοίκησης.

Ειδικότερα, η οργανωτική καινοτομία στις επιχειρησιακές πρακτικές περιλαμβάνει νέες μεθόδους οργάνωσης της εργασίας και νέων πρακτικών για τη βελτίωση της διάδοσης της γνώσης εντός της επιχείρησης. Ένα παράδειγμα είναι η εφαρμογή για πρώτη φορά στην επιχείρηση πρακτικών κωδικοποίησης της γνώσης π.χ. με βάσεις δεδομένων καλών πρακτικών ή με ειδικά εκπαιδευτικά συστήματα. Οι καινοτομίες στις εξωτερικές σχέσεις μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν την εφαρμογή νέων μεθόδων στην οργάνωση των σχέσεων με τις άλλες επιχειρήσεις ή τους δημόσιους φορείς π.χ. μέσω νέων μορφών συνεργασιών με ερευνητικούς οργανισμούς ή με προμηθευτές. (Oslo Manual, 2005)

Οι αλλαγές στις επιχειρηματικές πρακτικές, στην οργάνωση του χώρου εργασίας ή στις εξωτερικές σχέσεις που βασίζονται σε ήδη χρησιμοποιούμενες οργανωτικές μεθόδους της επιχείρησης, δεν θεωρούνται οργανωτικές καινοτομίες. Το ίδιο ισχύει και για τη μορφοποίηση διοικητικών στρατηγικών. Όμως, οι οργανωτικές αλλαγές που εφαρμόζονται στο πλαίσιο μιας νέας διοικητικής στρατηγικής αποτελούν καινοτομία εφόσον εφαρμόζονται για πρώτη φορά στις επιχειρηματικές πρακτικές, την οργάνωση της εργασίας ή τις εξωτερικές σχέσεις. Τέλος, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές άλλων επιχειρήσεων δεν αποτελούν οργανωτικές καινοτομίες. (Oslo Manual, 2005)

Συνεπώς με βάση τους συμφωνημένους διεθνώς ορισμούς, η καινοτομία ορίζεται με έναν αρκετά ευρύ τρόπο. Αποτελεί μια δραστηριότητα η οποία μπορεί να επιτευχθεί από μία επιχείρηση ακόμα και αν δεν έχει δαπανήσει πόρους για E&A, εφόσον απλώς παρακολουθεί τις εξελίξεις στο διεθνές και εθνικό περιβάλλον της και έχει αναπτυγμένη την ικανότητα απορρόφησης της νέας γνώσης. Για αυτό, και όπως θα φανεί στη συνέχεια, είναι σχετικά υψηλά τα ποσοστά ελληνικών επιχειρήσεων από διάφορους κλάδους εμφανίζονται να καινοτομούν. Ωστόσο, η συνέχεια σε αυτή τη δραστηριότητα είναι δυσκολότερη, καθώς ακόμα και αν

καινοτομήσει μια επιχείρηση σε κάποιο χρονικό σημείο, σύντομα η διάχυση της καινοτομίας και η μίμηση μεταξύ των επιχειρήσεων θα μετατρέψει σε «συνηθισμένο» το μέχρι πρότινος «νέο» προϊόν / διεργασία / μέθοδο. Το ζήτημα που προκύπτει είναι επομένως ο βαθμός που μια επιχείρηση μπορεί να καινοτομεί το ίδιο επιτυχημένα όταν δεν έχει συμμετοχή στη διαδικασία που οδήγησε στη νέα γνώση και στο νέο προϊόν / υπηρεσία. (Oslo Manual, 2005)

### ΓΙΑ ΠΟΙΟΥΣ ΛΟΓΟΥΣ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ?

---

Η ανάγκη για καινοτομία αναλύεται στους εξής παράγοντες:

**Τεχνολογικές βελτιώσεις.** Η σύγχρονη τεχνολογία αναπτύσσεται με γρήγορο ρυθμό, συντομεύει το χρόνο που απαιτείται μεταξύ εφεύρεσης και εμπορικής εφαρμογής μια νέας ιδέας και προσφέρει πάρα πολλές ευκαιρίες για καινοτομίες.

**Οι ενέργειες των ανταγωνιστών.** Η επιχείρηση που δεν καινοτομεί διακινδυνεύει να δει τις πωλήσεις της να μειώνονται και οι καταναλωτές να στρέφονται σε ένα ανταγωνιστικό προϊόν που ικανοποιεί την ίδια ανάγκη με το δικό της, αλλά καλύτερα, γρηγορότερα ή φθηνότερα.

**Η επιθυμία καταπολέμησης των αδυναμιών της επιχείρησης.** Έτσι τα νέα προϊόντα μπορεί να αναπτυχθούν:

- ✓ Για να αντικαταστήσουν υπάρχοντα προϊόντα των οποίων οι πωλήσεις μειώνονται.
- ✓ Προκειμένου να αυξήσουν την ταμειακή ροή έτσι ώστε να αντιμετωπισθούν ανταγωνιστικές ενέργειες.
- ✓ Η προσπάθεια εκμετάλλευσης πλεονεκτημάτων που διατίθεται η επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή το νέο προϊόν αξιοποιεί τα δυνατά σημεία της επιχείρησης όπως είναι η επάνδρωση της με ικανά και δημιουργικά στελέχη, η τεχνολογική της ικανότητα, η δυναμική παρουσία της στα κανάλια διανομής, η ύπαρξη ανεκμετάλλετου ή εποχιακού παραγωγικού δυναμικού. Το όνομα της επιχείρησης κ.α.

- ✓ Η στρατηγική της αγοράς (υπεράσπιση μεριδίου αγοράς, εγκατάσταση προγεφυρώματος σε αναπτυσσόμενη μελλοντική αγορά ή κατάληψη τμήματος της αγοράς, οι ανταγωνιστές της κτλ.
- ✓ Οι μεταβαλλόμενες κοινωνικό – οικονομικές συνθήκες και οι πολιτιστικές αξίες (δημογραφικά χαρακτηριστικά, κοινωνική σύνθεση πληθυσμού, κατά κεφαλή εισόδημα κτλ)
- ✓ Η εμφάνιση νέων αναγκών
- ✓ Η ανάγκη αντιμετώπισης των πιέσεων που ασκούν στο κόστος, παράγοντες όπως είναι η αύξηση στις τιμές των εισροών, η σπανιότητα κρίσιμων συντελεστών κτλ.
- ✓ Η επέκταση της επιχείρησης με νέα προϊόντα σε άλλους κλάδους της αγοράς με σκοπό την ανάπτυξη της επιχείρησης και την αύξηση των κερδών της.

#### **ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΜΙΑΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ**

Στην επιτυχία μιας καινοτομίας συμβάλουν, μεταξύ άλλων, και οι παρακάτω παράγοντες:

- ✓ Η ύπαρξη πλεονεκτημάτων του νέου προϊόντος σε σχέση με αυτά που προσπαθεί να αντικαταστήσει.
- ✓ Η μη σύγκρουση της καινοτομίας με τις τρέχουσες αξίες των καταναλωτών.
- ✓ Η δυνατότητα δοκιμής του προϊόντος από τον καταναλωτή και διαπίστωση σε σχετικά εύλογο χρονικό διάστημα κατά πόσο το νέο προϊόν αποδίδει ότι υπόσχεται.
- ✓ Η ευκολία χρήσης που σημαίνει ότι η δυνατότητα χρήσης του αντιστοιχεί με τις γνώσεις και τις δυνατότητες των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται.

#### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**

Σύμφωνα με τον Drucker η επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζεται, μεταξύ άλλων, από την δημιουργία καινοτομίας. Επιχειρηματική καινοτομία είναι η

αναζήτηση και η εκμετάλλευση νέων ευκαιριών προς ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών και επιθυμιών.

Σύμφωνα με τον Schumpeter η εκμετάλλευση των ευκαιριών από τον επιχειρηματία επιτυγχάνεται όταν δραστηριοποιείται στις εξής καινοτομικές ενέργειες:

- ✓ Στην είσοδο στην αγορά ενός νέου ή καλύτερου ποιοτικά αγαθού.
- ✓ Στην χρησιμοποίηση μιας νέας βελτιωμένη μεθόδου παραγωγής μικρότερου κόστους.
- ✓ Στην δημιουργία μιας νέας αγοράς.
- ✓ Στην χρησιμοποίηση νέων βελτιωμένων μορφών οργάνωσης της επιχείρησης με μικρότερο κόστος

Σύμφωνα με τον Schumpeter ο επιχειρηματίας είναι το άτομο που κατορθώνει να κάνει νέα πράγματα και όχι κατ' ανάγκη το άτομο που τα εφευρίσκει. Με την καινοτομική του δράση προκαλεί συνεχώς τη δημιουργική καταστροφή και με τη μιμητική του δράση αποκαθιστά συνεχώς εκ νέου την ισορροπία.

Η καινοτόμος δραστηριότητα είναι μια ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία που καθορίζεται σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο. Ιστορικοί λόγοι μπορεί να ωθούν τις επιχειρήσεις, να συμμετέχουν σε τοπικά συγκεντρωμένα, μη-καινοτόμα επιχειρηματικά δίκτυα, ενώ η ιστορική απουσία πολλών μικρών επιχειρήσεων και επιχειρηματικής κουλτούρας μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερη συσσώρευση επιχειρηματικού ανθρώπινου κεφαλαίου και κινητικότητας των επιχειρήσεων και των επιχειρηματιών. Αυτό που είναι σημαντικότερο είναι το γεγονός ότι όταν η καινοτόμος δραστηριότητα είναι υψηλή και η καινοτομία «είναι διασκορπισμένη στην ατμόσφαιρα», οι επιδράσεις αυτών των παραγόντων είναι λιγότερο σημαντικές, ακόμα και αμελητέες. (Wakelin, 1998).

Ορισμένα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα της διαδικασίας δημιουργικότητας είναι η καινοτομία μέσω ιδεών για νέα προϊόντα ή μεθόδους και η συνεχής βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται

σημαντικά η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης η οποία εκφράζει την δυνατότητά της να προσφέρει καλύτερη τιμή, ποιότητα, εξυπηρέτηση κ.λπ. από τους ανταγωνιστές της. (Ιωαννίδης, 2010).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΣΕΩΣ ΓΝΩΣΗΣ

### *ΕΙΣΑΓΩΓΗ*

---

Η επιχειρηματικότητα εντάσεως γνώσης συγκεντρώνει τα απαραίτητα στοιχεία σχετικά με την αλληλεπίδραση που έχουν οι επιχειρήσεις στο κοινωνικό-οικονομικό τους περιβάλλον. Η επιχείρηση πριν την έναρξη των δραστηριοτήτων της, εξαρτάται από μια σειρά άυλων περιουσιακών στοιχείων, όπως η χρηματοδότηση, οι πηγές και η προέλευση πόρων, καθώς επίσης και οι αντιλήψεις, ιδεολογία, το όραμα και οι προθέσεις των επιχειρηματιών. Αυτά τα στοιχεία της επιχείρησης μπορούν να μετατραπούν σε καινοτομία και σταθερή ανάπτυξη, τόσο μέσω της εσωτερικής διαχείρισης και οργάνωσης καθώς και μέσω αλληλεπιδράσεων της με ένα μεγαλύτερο δίκτυο. Βασικός παράγοντας για την ανάπτυξη μια επιχείρησης αποτελεί το σύστημα καινοτομίας το οποίο έχει αναπτύξει, και το οποίο εξαρτάται από την γνώση που κατέχει η κάθε επιχείρηση, από τις σχέσεις που αναπτύσσει με το εξωτερικό της περιβάλλον όπως πανεπιστήμια, πελάτες, προμηθευτές, τους θεσμούς και τις οικονομικές ευκαιρίες.

Η διαδικασία παραγωγής καινοτομιών των επιχειρήσεων έχει επηρεάσει σημαντικά τις λειτουργίες της κοινωνίας και πιο συγκεκριμένα τον τρόπο και τα μέσα που χρησιμοποιούν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις για να καινοτομούν, την δυναμική των αγορών, το κοινωνικό και περιβάλλον και τέλος την κοινωνική ευημερία.

### *ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ ΓΝΩΣΗΣ*

---

Η επιχειρηματικότητα εντάσεως γνώσης είναι ένα μηχανισμός που μετατρέπει την γνώση σε καινοτομία και σε οικονομική δραστηριότητα και μπορεί

να συμβάλλει στην οικονομική μεγέθυνση, το βιοτικό επίπεδο και την ευημερία. (Γ. Καλογήρου, 2012.)

Για να χαρακτηρίσουμε μια επιχείρηση ως επιχείρηση εντάσεως γνώσης θα πρέπει να πληροί τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- ✓ Να είναι νέα επιχείρηση
- ✓ Να καινοτομεί
- ✓ Να διαθέτει εξειδικευμένη γνώση για το αντικείμενο ή τις υπηρεσίες που δραστηριοποιείται.
- ✓ Να εντοπίζει και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε διάφορους τομείς για καινοτομία.

Πιο αναλυτικά οι επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης πρέπει να είναι καινοτόμες από οικονομικής άποψης και να έχουν την δυνατότητα να εντοπίζουν τις ευκαιρίες, καθώς επίσης και να διαθέτουν την ευελιξία να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς. Αυτές λοιπόν οι νέες επιχειρήσεις μπορούν να δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς υψηλής τεχνολογίας, διαμόρφωσης και παροχής υπηρεσιών σε νέες και υφιστάμενες τεχνολογίες. Για να επιτύχει αυτό το εγχείρημα θα πρέπει να διαμορφώσουν τις δομές τους με τέτοιο τρόπο ώστε οι πόροι και η γνώση που διαθέτουν να επεξεργάζονται και μετατρέπονται σε αξία και ανάπτυξη για την επιχείρηση.

Ο παραπάνω ορισμός καθορίζει το επίπεδο στο οποίο δημιουργεί μια επιχείρηση και συνδέει άρρηκτα τις επιχειρήσεις γνώσεις με την πραγματική οικονομία ως είναι ένα μηχανισμό μετατροπής της γνώσης σε καινοτομία και κατ' επέκταση σε ανάπτυξη και κοινωνική ευημερία.

Οι επιχειρηματίες εντάσεως γνώσης δραστηριοποιούνται σε αρκετά διαφορετικά πλαίσια ή τύπους των συστημάτων καινοτομίας, που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις γνώσης και το αντίστροφο. Οι τρεις τύποι συστημάτων καινοτομίας περιλαμβάνουν:

- ✓ Τα εθνικά συστήματα καινοτομίας (Nelson , 1993; Lundvall, 1993)
- ✓ Τα τομεακά συστήματα (Malerba, 2002)

- ✓ Τα περιφερειακά και τοπικά συστήματα καινοτομίας. (Cooke, 2001)

Όπου κάθε ένα από αυτά επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα με διαφορετικούς τρόπους.

Μια επίσης βασική έννοια είναι καινοτόμες ευκαιρίες. Πλέον εστιάζουμε στις κινήσεις που πραγματοποιούνται για την εκμετάλλευση των ευκαιριών, για καινοτομία από ότι εστιάζαμε στην επιστημονική γνώση και στην τεχνογνωσία. Οι επιχειρηματίες εντάσεως γνώσης, θα πρέπει να μεταβάλλουν και αναδιαμορφώνουν τα συστήματα, μέσω των οποίων συλλέγουν, επεξεργάζονται, διαμορφώνουν και μεταδίδουν την γνώση και την καινοτομία, ώστε να δημιουργήσουν αξία για την επιχείρησή τους. Η ευκαιρία για καινοτομία ορίζεται ως η δυνατότητα να πραγματοποιήσει /δημιουργήσει /συνειδητοποιήσει μια οικονομική αξία που προϋπάρχει/υπάρχει σε ένα νέο συνδυασμό πόρων, ζήτησης και προσφοράς των αγορών, που προκύπτουν, από τις αλλαγές που λαμβάνουν μέρος στον τεχνολογικό και επιστημονικό τομέα., τις προτιμήσεις των πελατών, ή τους οικονομικούς παράγοντες. (Holmen et al., 2007). Η έννοια της "ευκαιρίας για καινοτομία" συνδυάζει/περιλαμβάνει όλες τις πτυχές της αγοράς μαζί με όλες τις πτυχές της επιστημονικής και τεχνολογικής γνώσης η οποία είναι απαραίτητη για να εξυπηρετηθεί μια συγκεκριμένη αγορά. Οι "καινοτόμες ευκαιρίες" σαν έννοια είναι πιο πολύπλοκη από αυτή που παρουσιάζεται στην βιβλιογραφία διότι για τον εντοπισμό αυτών των ευκαιριών παίζουν καθοριστικό ρόλο οι τεχνολογικοί και επιστημονικοί παράγοντες. Είναι επίσης πολύ σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι οι ποικίλες αποφάσεις που λαμβάνονται και το είδος των ενεργειών που πραγματοποιούνται θα πρέπει να συνδυάζονται με σκοπό τον εντοπισμό και την αξιοποίηση των ευκαιριών μέσω των συστημάτων καινοτομίας. Έτσι λοιπόν μια καινοτομική ευκαιρία πρέπει να αποτελείται από τρία εννοιολογικά στοιχεία ώστε, οι επιδιώκοντας την ευκαιρία, να παρατηρούν και να ενεργούν, με βάση τις υπάρχουσες δυνατότητες, πάνω σε μια ιδέα (Holmen et al, 2007):

- ✓ Μια διαφαινόμενη οικονομική ευκαιρία

- ✓ Τη δυνατότητα ότι οι προαπαιτούμενοι πόροι για τον εντοπισμό των ευκαιριών μπορούν ανά πάσα στιγμή να μεταβληθούν.
- ✓ Η δυνατότητα ότι τουλάχιστον ένα μέρος της παραχθείσας οικονομικής αξίας θα διατεθεί στον επιδιώκοντα την ευκαιρία.

Ως εκ τούτου, καινοτόμες ευκαιρίες αποτελούν ένα τρόπο σύλληψης των τριών βασικών στοιχείων για την λειτουργία του συγκεκριμένου επιχειρηματικού μοντέλου. Αρχικά η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίζει την αξία σε έναν πελάτη, να μεταβάλει κατάλληλα τους πόρους της, και τελικά να αξιοποιήσει τα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν από την καινοτομία. Αυτή η διάσταση των επιχειρήσεων εντάσεως γνώσης εστιάζει έτσι την προσοχή μας στις εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης, που σχετίζονται με τη γνώση και την καινοτομία των συστημάτων, τους πελάτες και την παραγόμενη οικονομική αξία.

#### ***Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΣΕΩΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ Η ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ***

---

Η βιβλιογραφία που υπάρχει μέχρι σήμερα και σχετίζεται με την επιχειρηματικότητα, χωρίζεται σε τρεις μεγάλες πτυχές:

- ✓ Την Οικονομική
- ✓ Την Βιομηχανική
- ✓ Την Διαχείριση Καινοτομίας

Οι Garavaglia and Grieco (2005) εστιάζοντας στην οικονομική πλευρά της επιχειρηματικότητας, διακρίνουν τρεις κατηγορίες, την νεοκλασική, την Αυστριακή (Schumpeter) και την εξελικτική.

Σύμφωνα με την νεοκλασική θεωρία, ο ρόλος του επιχειρηματία συνδέεται με την ζήτηση των προϊόντων, την αναζήτηση κερδοφόρων ευκαιριών μέσα στην αγορά καθώς επίσης διαθέτει και μηχανισμούς γνώσης. Οι Garavaglia και Grieco (2005) τον ονομάζουν “κοινό επιχειρηματία” διότι έχει την δυνατότητα να συνδυάζει διαφορετικά τμήματα από την υπάρχουσα γνώση. Ο Knight (1921), έκανε μια σαφή διάκριση ανάμεσα στα στελέχη επιχειρήσεων και τους επιχειρηματίες. Σε

αυτή την προσέγγιση δεν υπάρχουν μεγάλες προοπτικές για ένα δραστήριο επιχειρηματία.

Η Αυστριακή Σχολή, επικεντρώνεται στο τμήμα της επιχειρηματικότητας που σχετίζεται με την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών, τον εντοπισμό ευκαιριών οι οποίες μπορούν να αποδώσουν κέρδος, την νοοτροπία των επιχειρηματιών και την δημιουργική συμπεριφορά των ατόμων. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η γνώση παίζει καθοριστικό ρόλο: Οι επιχειρηματίες δημιουργούν νέες ευκαιρίες, εκμεταλλεύονται νέες ιδέες και εισάγουν νέα γνώση στο οικονομικό σύστημα. Η επιχειρηματική συμπεριφορά είναι ασταθής και η κατανόηση των αλλαγών και η γρήγορη προσαρμογή στα νέα δεδομένα είναι απαραίτητη (Von Mises 1949; Kirzner, 1973).

Ο Schumpeter θεωρεί ότι η επιχειρηματικότητα ασχολείται με νέες δραστηριότητες και την καινοτομία. Ο ίδιος είχε δηλώσει το 1934: «Ονομάζουμε την πραγματοποίηση νέων συνδυασμών επιχειρήσεων». Ονομάζουμε τους ιδιώτες οι οποίοι πραγματοποιούν επιχειρηματικές δραστηριότητες». Από αυτή την άποψη, η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει την εγκαθίδρυση και την ιδιοκτησία μιας νέας επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά, συχνά, μία νέα επιχείρηση, αν και θεωρείται «κάτι καινούριο», δεν έχει κανένα χαρακτηριστικό καινοτομίας ή αλλαγής. Κατά συνέπεια, η επιχειρηματικότητα είναι μια δραστηριότητα η οποία περιέχει αβεβαιότητα και έχει ως στόχο την δημιουργία κάτι νέου: μίας τεχνολογίας, ενός προϊόντος, ενός οργανισμού, μίας αγοράς.

«Οι κύριοι λόγοι για να θεωρήσουμε πως οι ευκαιρίες για ιδιωτικές επιχειρήσεις και επένδυση μειώνονται είναι: ο κορεσμός προσφοράς/ζήτησης, η μείωση του πληθυσμού, η έλλειψη νέας γης, το τέλος των τεχνολογικών δυνατοτήτων, και οι ευκαιρίες επένδυσης ανήκουν μάλλον στην σφαίρα της δημόσιας παρά της ιδιωτικής επένδυσης». (Schumpeter, 1942:113).

Αντίθετα με αυτές τις δυσοίωνες απόψεις, ο Schumpeter δήλωσε ότι ο καπιταλισμός θα συνεχίσει να λειτουργεί. «Υπάρχει αυτό που μπορεί να περιγραφεί σαν «υλική», καπιταλιστική μηχανή, δηλαδή ευκαιρίες ανοίγονται για νέες

επιχειρήσεις και επένδυση. Τώρα εστιάζουμε σε καινοτόμες ευκαιρίες.» Σε άλλη δήλωση για τον οικονομικό μετασχηματισμό και τις ευκαιρίες, έχει πει:

«Ο καπιταλισμός είναι από φύση μία μορφή ή μέθοδος οικονομικής αλλαγής και δεν παραμένει ποτέ στάσιμος. Και αυτός ο εξελικτικός χαρακτήρας της καπιταλιστικής διαδικασίας δεν εξηγείται μόνο από το γεγονός ότι η οικονομική ζωή συνεχίζεται σε ένα κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον το οποίο αλλάζει και με τις αλλαγές αυτές αλλάζουν τα δεδομένα της οικονομικής δράσης. Αυτό το γεγονός είναι σημαντικό και οι αλλαγές (πόλεμοι, επαναστάσεις, κλπ) συχνά διέπουν αλλαγές στους επιχειρηματικούς κλάδους, όμως δεν είναι οι πρωτεύοντες υποκινητές. Ο εξελικτικός χαρακτήρας δεν εξηγείται είτε από την οιοική αύξηση του πληθυσμού και του κεφαλαίου ή από τις ιδιοτροπίες των νομισματικών συστημάτων. Η θεμελιώδης ώθηση η όποια θέτει και κρατά την καπιταλιστική μηχανή σε κίνηση πηγάζει από τα νέα καταναλωτικά αγαθά, τις νέες μεθόδους παραγωγής και μετακίνησης, τις νέες αγορές, τις νέες δομές της οργάνωσης των επιχειρηματικών κλάδων όπου οι καπιταλιστικές επιχειρήσεις δημιουργούν. Οι θεμελιώδεις αλλαγές σε υπάρχουσες δραστηριότητες – όπως συνδέεται με την «δημιουργική καταστροφή» (creative destruction) και διάφορα είδη καινοτομίας – συνεχίζουν να παρέχουν «καύσιμα» στην καπιταλιστική μηχανή».

Εν τέλει, η εξελικτική προσέγγιση αναπτύσσει περαιτέρω την προσέγγιση του Schumpeter. Η εξελικτική οικονομική προσέγγιση (Nelson and Winter, 1982) δηλώνει πως η επιχειρηματικότητα είναι στην βάση των διαδικασιών αναζήτησης νέων τακτικών και καθοδηγεί ένας οργανισμό να εκμεταλλευτούν νέες ευκαιρίες και ιδέες, και να πυροδοτήσουν την αλλαγή. Οι επιχειρηματίες προκαλούν ποικιλία στο οικονομικό σύστημα μέσω της καινοτομίας.

Επιπρόσθετα, άλλες κοινωνικές επιστήμες μελέτησαν την επιχειρηματικότητα. Η Κοινωνιολογία έχει εισάγει την επιχειρηματικότητα στο κοινωνικό περιβάλλον. Η Ψυχολογία έχει εστιάσει περισσότερο στο κίνητρο και τις γνωστικές πτυχές των επιχειρηματιών. Τέλος, μία πιο «γενική» προσέγγιση έχει αναγνωρίσει την σημασία των τομεακών παραγόντων καθορισμού της

επιχειρηματικής δραστηριότητας και έχει εξηγήσει την πρακτική φύση της επιχειρηματικότητας.

### ***Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΛΑΔΩΝ: ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ ΩΣ ΝΕΟΙ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΙ ΣΕ ΈΝΑΝ ΚΛΑΔΟ***

---

Η επιχειρηματικότητα έχει μελετηθεί σαν την βασική κινητήρια δύναμη της δυναμικής των επιχειρηματικών κλάδων (είσοδος σε έναν κλάδο) και της εξέλιξης των κλάδων (πώς οι υπάρχοντες κλάδοι αλλάζουν). Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον David Audretsch (David Audretsch et al.) το 2002 και το 2007 μελετά αυτές τις πτυχές.

Μελέτες έχουν συσχετίσει την είσοδο σε έναν κλάδο με πολλά χαρακτηριστικά του κλάδου: το εύρος και την ένταση της μεταβολής-καινοτομίας (οριακής ή σταδιακής), το μέγεθος της αύξησης της παραγωγικότητας, την συνεισφορά στην αύξηση της απασχόλησης, την σχέση με τις εξαγωγές και την διεθνή ειδίκευση, την επίδραση στην ομαδοποίηση – συσπείρωση (clustering) σε συγκεκριμένες περιοχές. Στις περισσότερες μελέτες, η επιχειρηματικότητα έχει βρεθεί να έχει θετική και δυναμική επίδραση.

Ένα συγκεκριμένο κομμάτι των ερευνών σχετίζεται με την ανάλυση της σχέσης μεταξύ της εισόδου, της επιβίωσης και της ανάπτυξης. Αυτή η σχέση αποτελεί την βάση των Ευρωπαϊκών προβλημάτων: η περιορισμένη ικανότητα των νέων εταιριών να αυξηθούν σε μέγεθος και να γίνουν μεγάλες και να αναπτύξουν διεθνείς δραστηριότητες. Τα οικονομικά και θεσμικά εμπόδια στην ανάπτυξη έχουν μελετηθεί σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο.

Ένα άλλο σκέλος της σχετικής βιβλιογραφίας εξετάζει τις εταιρίες spin-offs, δηλαδή τις νέες επιχειρήσεις που έχουν ως αντικείμενο την εκμετάλλευση της γνώσης που παράγεται σε ερευνητικά εργαστήρια, από άτομα υψηλού επιπέδου επιστημονικής και τεχνικής εκπαίδευσης ή και από ερευνητικούς και εκπαιδευτικούς οργανισμούς, με την συνδρομή ιδιωτικών κεφαλαίων και χρηματοδοτικών οργανισμών και την εμπειρία των ιδρυτών προ εισόδου στον

κλάδο. Πιο συγκεκριμένα, το 2001 ο Klepper εξέτασε την επίδραση των αρχικών πόρων και του επιχειρηματικού υπόβαθρου, το οποίο σχετίζεται με την εμπειρία από προηγούμενες εταιρίες, την τεχνολογία και την γνώση, στην είσοδο, την επιβίωση και την οικονομική επίδοση των εταιριών spinoffs. Έχει προκύψει το συμπέρασμα πως οι προοδευτικές και ικανές εταιρίες προέρχονται από προοδευτικές και ικανές εταιρίες spinoffs, οι οποίες επιβιώνουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από άλλους τύπους νεοεισερχόμενων εταιριών.

Άλλες μελέτες εξετάζουν το περιβάλλον στο οποίο οι νέες εταιρίες λειτουργούν. Μερικοί αναλύουν την είσοδο σε σχέση με το τεχνολογικό καθεστώς που υπάρχει στον κλάδο, ως προς την ευκαιρία, την καταλληλότητα, και την συσσωρευτικότητα (Malerba and Orsenigo, 1999). Άλλοι συσχετίζουν την είσοδο με την ειδικότητα του κλάδου και άλλοι με τον ρόλο των πανεπιστημίων, τα οποία είναι προεξέχοντα σε μερικούς κλάδους που στηρίζονται στην επιστήμη, π.χ. βιοτεχνολογία.

Τέλος, άλλο σκέλος της σχετικής βιβλιογραφίας αναγνωρίζει τους παράγοντες κλειδί που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα. Οι κύριοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την παροχή και την επίδοση της επιχειρηματικότητας είναι η χρηματοδότηση (διάφορα είδη χρηματοδότησης που είναι χρήσιμα για τις διάφορες φάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας), πολιτιστικό και κοινωνικό κεφάλαιο, ιδρύματα (ο ρόλος των κανονισμών, κλπ), η μετανάστευση και η δημόσια τάξη.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6Ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### *ΕΙΣΑΓΩΓΗ*

---

Στο πλαίσιο της ανάλυσης της επιχειρηματικότητας εντάσεως γνώσης στην Ελλάδα, και πιο συγκεκριμένα για τους κλάδους της βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας και των υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας, πραγματοποιήθηκε μια έρευνα για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων βασιζόμενη σε ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους. Στην συνέχεια, με γνώμονα τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση, πραγματοποιήθηκε μια πρώτη προσέγγιση για την δημιουργία μιας τυπολογίας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Ειδικότερα, για τον προσδιορισμό της στρατηγικής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για την άντληση πληροφοριών με σκοπό την διερεύνηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, τον βαθμό που τα δίκτυα επηρεάζουν τις λειτουργίες τους, καθώς και τις καινοτομικές τους επιδόσεις, διακινήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα νέων επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας και συμπληρώθηκε αποκλειστικά από τους ιδρυτές της επιχείρησης.

Αρχικά πραγματοποιήθηκε μια επεξεργασία δύο βάσεων δεδομένων και δημιουργήθηκε μια καινούργια βάση η οποία περιείχε μόνο τις επιχειρήσεις που πληρούσαν συγκεκριμένα κριτήρια ώστε να μπορούν να χαρακτηριστούν επιχειρήσεις έντασης γνώσης. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε αποκλειστικά από τους ιδρυτές των επιχειρήσεων αυτών, διαμέσου τηλεφωνικής επικοινωνίας και προσωπικών συνεντεύξεων. Στην συνέχεια επιλέχθηκαν συγκεκριμένες μεταβλητές ανάλυσης και πραγματοποιήθηκε σύγκριση μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας και αυτών που δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας. Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας χρησιμοποιήσαμε μεθόδους SPSS, πραγματοποιώντας στατιστικούς ελέγχους για δύο ανεξάρτητα δείγματα (T – TEST), ώστε να διαπιστώσουμε αν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην

σύγκριση των μεταβλητών για τους δύο κλάδους. Με την εξαγωγή των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε η σύγκριση των κλάδων σε ορισμένους τομείς και πραγματοποιήθηκε μια προσπάθεια να δημιουργήσουμε μια τυπολογία για το σύνολο των επιχειρήσεων.

### **ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ**

---

Για τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής εργασίας χρησιμοποιήθηκαν κυρίως 2 βάσεις δεδομένων, της HellasSTAT και της AMADEUS καθώς επίσης χρησιμοποιήθηκαν και άλλες πηγές όπως συνέδρια, ηλεκτρονικά περιοδικά, επιμελητήρια κλπ. Ο λόγος που έγινε χρήση των συγκεκριμένων βάσεων είναι ότι μας παρέχουν στοιχεία και πληροφορίες όπως κλάδος δραστηριότητας και ημερομηνία ίδρυσης, για έναν πολύ μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων διαφορετικής φύσεως που δεν περιορίζονται γεωγραφικά και μας επιτρέπουν μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση των επιχειρήσεων που μας αφορούν. Οι συγκεκριμένες βάσεις λοιπόν λειτουργούν ως φίλτρο ώστε να διαχωρίσουμε και να επιλέξουμε μέσω ορισμένων κριτηρίων που είχαμε θέσει τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου και στις οποίες τελικά διακινήθηκε το ερωτηματολόγιο.

Τα πεδία που επιλέχθηκαν ώστε να εξαχθεί ο τελικός αριθμός των επιχειρήσεων που θα συμμετείχαν στην έρευνα ήταν τα παρακάτω:

- ✓ Ονομασία,
- ✓ ΑΦΜ,
- ✓ Κλάδος
- ✓ Περιγραφή κλάδου,
- ✓ Ημερομηνία ίδρυσης,
- ✓ Νομική μορφή,
- ✓ Αριθμός υπαλλήλων ,
- ✓ Νόμος/Πόλη/Οδός, ΤΚ,
- ✓ Αριθμός τηλεφώνου,

- ✓ website,
- ✓ email,
- ✓ BvDEP ID number,
- ✓ Operating Revenue / Turnover th.EUR Last Year.

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες συμμετείχαν στην έρευνα, ιδρύθηκαν το διάστημα μεταξύ 2000 και 2010 και ανήκουν σε διάφορους κλάδους υψηλής τεχνολογίας. Πιο συγκεκριμένα, οι επιλεγμένοι κλάδοι της έρευνας με βάση την ταξινόμηση κατά NACE Αναθ. 1.1 (της Ευρωπαϊκής Ένωσης) είναι οι εξής: 1) Κλάδοι Υψηλής Τεχνολογίας, 2) Κλάδοι Μέσης Υψηλής Τεχνολογίας και 3) Υπηρεσίες Υψηλής Τεχνολογίας και Έντασης Γνώσης.

Για την ανάλυση μας, κατηγοριοποιήσαμε αυτές τις επιχειρήσεις και τις χωρίσαμε σε δύο κατηγορίες:

- A. Στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην βιομηχανία υψηλής και μέσης τεχνολογίας.
- B. Στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας.

Στην βιομηχανία υψηλής και μέσης τεχνολογίας περιλαμβάνονται οι κλάδοι σύμφωνα με την ταξινόμηση NACE Αναθ. 1.1.

- ✓ 24.4 Παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων, χημικών προϊόντων για ιατρικούς σκοπούς και βοτανικών προϊόντων
- ✓ 30 Κατασκευή μηχανών γραφείου και ηλεκτρονικών υπολογιστών
- ✓ 32 Κατασκευή εξοπλισμού και συσκευών ραδιοφωνίας, τηλεόρασης και επικοινωνιών
- ✓ 33 Κατασκευή ιατρικών οργάνων, οργάνων ακριβείας και οπτικών οργάνων – Κατασκευή ρολογιών κάθε είδους
- ✓ 35.3 Κατασκευή αεροσκαφών και διαστημοπλοίων

- ✓ 24 Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων, εκτός 24.4 Παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων, χημικών προϊόντων για ιατρικούς σκοπούς και βοτανικών προϊόντων
- ✓ 29 Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού π.δ.κ.α.
- ✓ 31 Κατασκευή ηλεκτρικών μηχανών και συσκευών π.δ.κ.α.
- ✓ 34 Κατασκευή αυτοκινήτων οχημάτων – Κατασκευή ρυμουλκούμενων και ημιρυμουλκούμενων οχημάτων
- ✓ 35 Κατασκευή λοιπού εξοπλισμού μεταφορών, εκτός 35.1 Ναυπήγηση ιστοφόρων για αναψυχή ή αθλητισμό εκτός 35.3 Κατασκευή αεροσκαφών και διαστημοπλοίων
- ✓ Στην παροχή υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας υψηλής περιλαμβάνονται οι παρακάτω κλάδοι σύμφωνα με την ταξινόμηση NACE Αναθ. 1.1.
- ✓ 64 Ταχυδρομεία και Τηλεπικοινωνίες
- ✓ 72 Πληροφορική και συναφείς δραστηριότητες
- ✓ 73 Έρευνα και Ανάπτυξη

Ο συνολικός αριθμός των επιχειρήσεων που αποτέλεσαν το δείγμα ανέρχεται στις 1282 όπου 70% αυτών εδρεύουν στην Αθήνα και το 30% στην υπόλοιπη Ελλάδα. Στον πίνακα 7.1 απεικονίζονται οι βάσεις οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για την επιλογή των επιχειρήσεων και το σύνολο των επιχειρήσεων το οποίο αντλήθηκε από κάθε μια από αυτές.

Βασείς	Αριθμος Επιχειρήσεων	%
Hellas Stat	931	73%
Amadeus	261	20%
Άλλες Πηγές*	90	7%
Συνολο	1282	100%

Πίνακας 6.1: Κατανομή των βάσεων & των επιχειρήσεων που αποτέλεσαν το δείγμα

Για την συλλογή συγκεκριμένων πληροφοριών από τις επιχειρήσεις που τελικά αποτέλεσαν το δείγμα μας και συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου, ώστε να πραγματοποιηθεί η σύγκριση των επιχειρήσεων εντάσεως γνώσης για τους δύο κλάδους, διεξήχθη έρευνα με δομημένες συνεντεύξεις σε 209 επιχειρήσεις. Οι συνεντεύξεις έγιναν αποκλειστικά με τους ιδρυτές της επιχείρησης ή, στην περίπτωση που απουσίαζαν ή ήταν ανέφικτο να τους προσεγγίσουμε, με τους νόμιμους εκπροσώπους των επιχειρήσεων. Οι αναλύσεις που ακολούθησαν ήταν ποιοτικές και ποσοτικές. Επιλέχθηκε ο συγκεκριμένος τρόπος προσέγγισης προκειμένου να διερευνήσουμε ένα τομέα ο οποίος δεν είναι και τόσο οικείος στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Η μέθοδος των συνεντεύξεων συνέβαλε στην ανάπτυξη της συζήτησης με τους ιδρυτές των επιχειρήσεων και δίνει την δυνατότητα ευελιξίας και ελευθερίας, κατευθυνόμενη από τον ερευνητή επιτρέποντας του την άντληση περισσότερων στοιχείων για τα κίνητρα ίδρυσης μιας επιχείρησης, τα εμπόδια που παρουσιάζονται κατά την λειτουργία της, την στρατηγική που ακολουθεί, τις καινοτομικές επιδόσεις, αλλά και τις μελλοντικές της προβλέψεις για ανάπτυξη μέσα σε ένα περιβάλλον οικονομικής αλλαγής. Παράλληλα με τη συγκεκριμένη μέθοδο, μπορούσε να γίνει σωστή καθοδήγηση του ερωτώμενου αν προέκυπταν απορίες και γενικότερα βελτιώθηκε αρκετά η αξιοπιστία της έρευνας.

Η καταχώρηση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου καταχωρούνταν σε πληροφοριακό σύστημα κατά την τηλεφωνική συνέντευξη (on line). Η μεθοδολογία αυτή συνέβαλε στην σύντμηση των σταδίων της συμπλήρωσης και καταχώρησης των δεδομένων με σημαντικά οφέλη σε ότι αφορά την εξοικονόμηση χρόνου.

Κατά την προσπάθεια για καταγραφή, περιγραφή, ερμηνεία, πρόβλεψη και έλεγχο των φαινομένων του περιβάλλοντος στην επιχειρηματική έρευνα, χρησιμοποιούνται ποικίλες μεθοδολογικές προσεγγίσεις (Δημητριάδη 2000). Στην περίπτωση που ο ερευνητής αποφασίσει να δώσει απάντηση σε ένα θέμα –

βασιζόμενος σε νέα πρωτογενή δεδομένα τα οποία συλλέγονται από τον ίδιο τον ερευνητή για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας , έχει δυο επιλογές:

- ✓ Να επιχειρήσει την διερεύνηση του προβλήματος σε βάθος συλλέγοντας ποιοτικά δεδομένα από διάφορες πηγές χρησιμοποιώντας συνδυασμό ερευνητικών μεθόδων, τεχνικών και οργάνων όπως η παρατήρηση, συμμετοχική παρατήρηση, ελεύθερη συνέντευξη, ομάδες εστίασης κτλ.
- ✓ Να χρησιμοποιήσει σταθμισμένες ερωτήσεις κλειστού τύπου με διαβαθμιστικές κλίμακες μέσω ερωτηματολογίου και δομημένων συνεντεύξεων προκειμένου να καταστεί δυνατή η συλλογή και η στατιστική ανάλυση μεγάλου αριθμού δεδομένων με στόχο την αναγωγή των ευρημάτων/ συμπερασμάτων της έρευνας σε ευρύτερους πληθυσμούς (Δημητριάδη 2000).

Για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής ακολουθήθηκε η δεύτερη μέθοδος. Για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων δημιουργήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου με διαβαθμιστικές κλίμακες, το οποίο συμπληρώθηκε από τους ιδρυτές των επιχειρήσεων. Σε πρώτη φάση δημιουργήθηκε μια ηλεκτρονική μορφή του ερωτηματολογίου όπου και οι ιδρυτές των επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν είχαν την δυνατότητα να το συμπληρώσουν μόνοι τους μέσω διαδικτύου. Στην δεύτερη φάση πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με προσωπική και τηλεφωνική επικοινωνία.

Η έρευνα διεξήχθη εντός 4 μηνών (Ιανουάριος 2012 – Απρίλιος 2012) και ο μέσος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ανήλθε στα 22 λεπτά. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που επιλέχθηκαν να συμμετέχουν στο δείγμα μας καθώς και τα ποσοστά απαντήσεων που λάβαμε ανά κλάδο φαίνονται στο παρακάτω πίνακα.



ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΚΑΙ ΜΕΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Κλάδοι μεταποίησης	Nace Αναθ. 1.1	#Επιχειρήσεων			Τελικός #			#Απαντήσεων		
		(%)	Επιχειρήσεων	(%)	Επιχειρήσεων	(%)	Επιχειρήσεων	(%)		
Υψηλής και Μέσης Τεχνολογίας	24.4	Παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων, χημικών προϊόντων για ιατρικούς σκοπούς και βοτανικών προϊόντων	37	8%	5	1%	6	7%		
	30	Κατασκευή μηχανών γραφείου και ηλεκτρονικών υπολογιστών	9	2%	9	2%	0	0%		
	32	Κατασκευή εξοπλισμού και συσκευών ραδιοφωνίας, τηλεόρασης και επικοινωνιών	20	4%	21	5%	4	5%		
	33	Κατασκευή ιατρικών οργάνων, οργάνων ακριβείας και οπτικών οργάνων – Κατασκευή ρολογιών κάθε είδους	36	8%	34	8%	4	5%		
	35.3	Κατασκευή αεροσκαφών και διαστημοπλοίων	2	0%	2	0%	0	0%		
	24	Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων, εκτός 24.4	103	22%	131	30%	11	14%		
	29	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού π.δ.κ.α.	130	28%	127	29%	13	16%		
	31	Κατασκευή ηλεκτρικών μηχανών και συσκευών π.δ.κ.α.	62	14%	92	21%	39	48%		
	34	Κατασκευή αυτοκινήτων οχημάτων – Κατασκευή ρυμολκούμενων και ημιρυμολκούμενων οχημάτων	15	3%	13	3%	0	0%		
	35	Κατασκευή λοιπού εξοπλισμού μεταφορών, εκτός 35.1	44	10%	8	2%	4	5%		
	35.3	Ναυπήγηση ιστιοφόρων για αναψυχή ή αθλητισμό εκτός 35.3	44	10%	8	2%	4	5%		
	35.3	Κατασκευή αεροσκαφών και διαστημοπλοίων	44	10%	8	2%	4	5%		
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΥΤ &amp; ΜΥΤ</b>		<b>458</b>	<b>41%</b>	<b>442</b>	<b>38%</b>	<b>81</b>	<b>39%</b>		
Υπηρεσίες	64	Ταχυδρομεία και Τηλεπικοινωνίες	126	19%	150	21%	37	29%		
Υψηλής Τεχνολογίας	72	Πληροφορική και συναφείς δραστηριότητες	528	80%	558	78%	84	66%		
	73	Έρευνα και Ανάπτυξη	5	1%	12	2%	7	5%		
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΥΥΤ</b>		<b>659</b>	<b>59%</b>	<b>720</b>	<b>62%</b>	<b>128</b>	<b>61%</b>			
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΑΘΡΩΣΙΜΑ</b>		<b>1117</b>		<b>1162</b>		<b>209</b>				

Πίνακας 6.2: Ανάλυση του συνολικού δείγματος / κλάδο



## ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο το οποίο διακινήθηκε, δημιουργήθηκε στο Εργαστήριο Βιομηχανικής και Ενεργειακής Οικονομίας στην σχολή Χημικών Μηχανικών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, από τον υποψήφιο διδάκτορα κ. Νικόλαο Σ. Κανέλλο βάσει ερευνών και στοιχείων που είχαν συλλεχθεί από το σύνολο της ομάδας του εργαστηρίου. Είναι δομημένο σε 4 ενότητες και στο σύνολο του αποτελούνταν από 29 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Για το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε 5 – βαθμια κλίμακα Likert. Επιπλέον το ερωτηματολόγιο ήταν δομημένο με τέτοιο τρόπο ώστε οι ερωτήσεις να είναι κατανοητές και εύστοχες προς τους ερωτηθέντες. Παρακάτω παρουσιάζεται η θεματολογία των ενοτήτων. Αναλυτικά:

### Ενότητα 1 : Γενικά στοιχεία για τον ιδρυτή /ιδρυτική ομάδα της επιχείρησης.

Η πρώτη ενότητα περιείχε 9 ερωτήσεις και οι πληροφορίες τις οποίες αντλήσαμε ήταν:

- ✓ Γενικά στοιχεία για τους ιδρυτές των επιχειρήσεων όπως το μορφωτικό τους επίπεδο, η ηλικία τους, η πρότερη καριέρα τους,
- ✓ Τα κίνητρα τα οποία έλαβαν χώρα για την έναρξη της επιχείρησης.
- ✓ Ποιές ήταν οι πηγές χρηματοδότησης.
- ✓ Τα εμπόδια τα οποία παρουσιάστηκαν κατά την έναρξη της επιχείρησης καθώς και αυτά που παρουσιάζονται στην καθημερινότητα.

### Ενότητα 2 : Στρατηγική της επιχείρησης

Η δεύτερη ενότητα περιείχε 6 ερωτήσεις σχετικά με την στρατηγική την οποία έχει υιοθετήσει η επιχείρηση και τον βαθμό στον οποίο επηρεάζεται από το εξωτερικό της. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτήσεις ήταν:

- ✓ Ποιά ήταν η κύρια στρατηγική των επιχειρήσεων.

- ✓ Ποιές είναι οι πηγές γνώσεις που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις.
- ✓ Το δίκτυο που έχει αναπτύξει η επιχείρηση με τον εξωτερικό της περιβάλλον.
- ✓ Η προσαρμοστικότητα της επιχείρησης στις διάφορες αλλαγές συνθηκών της αγοράς.
- ✓ Πλεονεκτήματα και αδυναμίες των υπαλλήλων της επιχείρησης.

### Ενότητα 3 : Καινοτομικές επιδόσεις της επιχείρησης.

Οι πληροφορίες τις οποίες αντλήσαμε από την συγκεκριμένη ενότητα ήταν:

- ✓ Την δημιουργία ή μη καινοτόμων προϊόντων/υπηρεσιών ή και διαδικασιών.
- ✓ Ποιες μέθοδοι χρησιμοποιήθηκαν για την κατοχύρωση των καινοτομιών.
- ✓ Το ποσοστό του τζίρου (έτος αναφοράς -2011) που προήλθε από καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- ✓ Εμπόδια για την υλοποίηση καινοτομιών.

### Ενότητα 4 : Μεγέθη της επιχείρησης

Στην τελευταία ενότητα αντλήσαμε χαρακτηριστικά μεγέθη για την επιχείρηση όπως:

- ✓ Οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης για τα έτη 2009, 2010 και 2011 (Συνολικές πωλήσεις, κέρδη κτλ)
- ✓ Συνολικός αριθμός εργαζομένων και πρόβλεψη για αύξηση ή μείωση αυτών.
- ✓ Εξέλιξη του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση
- ✓ Πρόβλεψη για αύξηση ή μείωση της εξαγωγικής δραστηριότητας

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

---

Κατά την διεξαγωγή της έρευνας προσεγγίστηκαν συνολικά 1162 επιχειρήσεις και συμπληρώθηκαν επιτυχώς 209 ερωτηματολόγια. Ωστόσο 123 τηλέφωνα επιχειρήσεων ήταν σε λάθος στοιχεία ή ανενεργά με αποτέλεσμα να μην υπάρχει τρόπος εντοπισμού εναλλακτικού τηλεφώνου , ενώ σε 71 περιπτώσεις το άτομο που απάντησε ανέφερε ότι η επιχείρηση έχει κλείσει επομένως δεν είχε

νόημα η συνέντευξη. Αναλυτικότερα τα στατιστικά στοιχεία της έρευνας όσο αφορά τον βαθμό απόκρισης της, βρίσκονται στον παρακάτω πίνακα.

<b>Δείγμα Επιχειρήσεων</b>	<b>1162</b>
Απάντησαν στο ερωτηματολόγιο	209
Άμεση άρνηση	513
Σε διαδικασία call back/ Επαναπροσδιορισμός τηλεφωνικού ραντεβού	246
Λάθος τηλέφωνο/ Ανενεργό τηλέφωνο	123
Η επιχείρηση έχει κλείσει	71
<b>Βαθμός Απόκρισης της έρευνας</b>	<b>19%</b>

Πίνακας 6.3: Αποτελέσματα Επικοινωνίας Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίων

Επίσης θα μπορούσε να σημειωθεί ότι η έρευνα θεωρήθηκε ότι είχε ολοκληρωθεί όταν είχαν επιτευχθεί οι ποσοτικοί στόχοι που είχαμε θέσει , δηλαδή 200 ερωτηματολόγια.

### **ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τα προηγούμενες αναλύσεις επιχειρήθηκε μια πρώτη δημιουργία μιας τυπολογίας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Η τυπολογία που παρουσιάζεται στην παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί μια πρώτη προσέγγιση με βάση ένα συνδυασμό κριτηρίων που θεωρήθηκε ότι εξυπηρετούν εννοιολογικά τις ζητούμενες ομάδες. Προφανώς η τυπολογία δεν είναι εξαντλητική και μπορεί να διαφοροποιηθεί με εισαγωγή νέων κριτηρίων ή ελαστικοποίηση των χρησιμοποιούμενων κριτηρίων.

Στο πλαίσιο αυτό αξιοποιήθηκαν οι ερωτήσεις που ήταν σχετικές με την γνώση και την άντληση της από τις επιχειρήσεις, τα δίκτυα γνώσης που έχουν

αναπτύξει οι επιχειρήσεις και τις καινοτομικές τους επιδόσεις. Όπως είχε αναφερθεί και προηγουμένως τα ερωτηματολόγια ήταν τύπου Likert με βαθμολόγηση από 1 έως 5 όπου 1 σημαίνει καθόλου σημαντικό και 5 σημαίνει εξαιρετικά σημαντικό. Εφόσον ομαδοποιήθηκαν οι ερωτήσεις που αφορούν την γνώση/δικτύωση και την καινοτομική επίδοση των επιχειρήσεων, στη βάση που δημιουργήσαμε, κάθε επιχείρηση συγκέντρωσε το δικό της score βάσει των απαντήσεων που είχε δώσει για τις δύο κατηγορίες αντίστοιχα. Ακολουθούν οι ομαδοποιημένοι πίνακες για την γνώση και την καινοτομική επίδοση αντίστοιχα.

Μεταβλητές ΕβΓ	Ειδη Επιχειρήσεων			
	Όχι ΕβΓ	ΕβΓ		
		Επαγγελματικές	Ανερχόμενες	Superstar
<b>A. Πηγές Γνώσης</b>				
Εσωτερικό τμήμα (E&A) [E10]	1/5	2/5	3/5	4-5/5
Εκτός αλυσίδας αξίας (εκθέσεις, συνέδρια, επιστημονικά περιοδικά) [E10]	1/5	2/5	3/5	4-5/5
Επιστημονικές/Ερευνητικές (ακαδημαϊκά, ιδρύματα, ερευνητικά ινστιτούτα) [E10]	1/5	2/5	3/5	4-5/5
<b>B. Απόθεμα Γνώσης</b>				
Εκπαιδευτικό επίπεδο ιδρυτικής ομάδας- Μέγιστο δυνατό πτυχίο στην επ/ση	1βαθμια 2βαθμια Επαγγελ.	AEI -TEI	MSc	PhD
Εκπαιδευτικό επίπεδο εργαζομένων	1βαθμια 2βαθμια Επαγγελ.	ATEI	AEI	MSc-PhD
<b>B. Δικτύωση</b>				
Ευκαιρίες για εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών και γνώσης [E12]	1/5	2/5	3/5	4-5/5
Κατανόηση των αναγκών των πελατών	1/5	2/5	3/5	4-5/5
Διερεύνηση ευκαιριών για εξαγωγική δραστηριότητα [E12]	1/5	2/5	3/5	4-5/5
Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών [E12]	1/5	2/5	3/5	4-5/5
<b>Βαθμοί</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Πίνακας 6.4: Βαθμολόγηση απαντήσεων για την μεταβλητή Πηγή Γνώσης - Δικτύωση

Μεταβλητές ΕΒΓ	Ειδη Επιχειρήσεων			
	Όχι ΕΒΓ	ΕΒΓ		
		Επαγγελματικές	Ανερχόμενες	Superstar
<b>Δ. Καινοτομία</b>				
Δημιουργία Καινοτομίας/Εισαγωγή καινοτομίας την τελευταία 3τα	ΌΧΙ	Καινοτομία Προϊόντος ή Διαδικασίας	Καινοτομία Προϊόντος ή Διαδικασίας	Καινοτομία Προϊόντος ΚΑΙ Διαδικασίας
<b>Βαθμοί</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>
<b>Δ1. Προέλευση της Καινοτομίας</b>				
Εισαγωγή προϊόντος από το εξωτερικό	ΌΧΙ		ΝΑΙ	
Εισαγωγή έτοιμης τεχνολογίας από το εξωτερικό	ΌΧΙ		ΝΑΙ	
Προσαρμογή τεχνολογίας από το εξωτερικό	ΌΧΙ		ΝΑΙ	
<b>Δ2. Προορισμός της καινοτομίας</b>				
Νέα/Νέες για την επιχείρηση [Ε14/Γ]	ΌΧΙ		ΝΑΙ	
Νέα/Νέες για την εγχώρια αγορά [Ε14/Γ]	ΌΧΙ		ΝΑΙ	
Νέα/Νέες για την διεθνή αγορά [Ε14/Γ]	ΌΧΙ		ΝΑΙ	
<b>Δ3. Προστασία Πνευματικής ιδιοκτησίας</b>				
Πατέντες	ΌΧΙ		ΝΑΙ	
Πνευματικά Δικαιώματα	ΌΧΙ		ΝΑΙ	
Εμπορικά Σήματα	ΌΧΙ		ΝΑΙ	
Συμφωνίες Εμπιστευτικότητας	ΌΧΙ		ΝΑΙ	
<b>Βαθμοί</b>	<b>0</b>		<b>1</b>	

Πίνακας 6.5: Βαθμολόγηση απαντήσεων για την μεταβλητή Καινοτομία

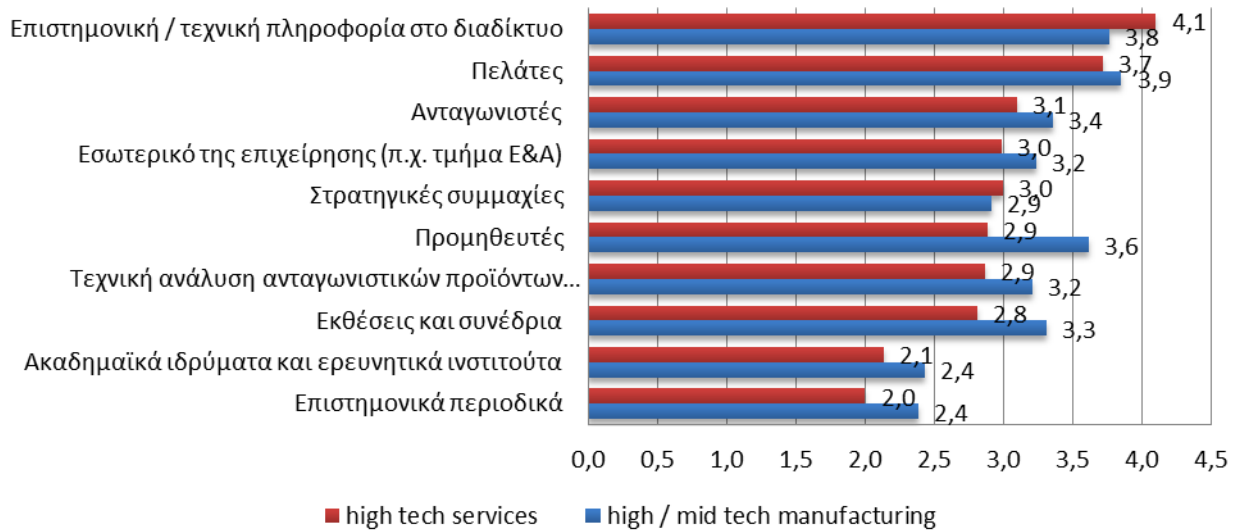
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο : ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### ΠΗΓΕΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η γνώση και η ικανότητα μιας επιχείρησης να μαθαίνει αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επιβίωση και την ανάπτυξη της. Όπως αναφέρεται και στο τρίτο κεφάλαιο, η γνώση αποτελεί την πρώτη ύλη βάσει της οποίας, οι επιχειρήσεις καταστρώνουν τις στρατηγικές τους και προχωρούν σε παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί τον μηχανισμό που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις, ώστε να συγκεντρώνουν νέα γνώση από τις εσωτερικές και εξωτερικές πηγές και να διαχέουν την ήδη υπάρχουσα.

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τις κυριότερες πηγές γνώσης καθώς και τον βαθμό προτίμησης τους από τις ελληνικές επιχειρήσεις για την διερεύνηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών. Παρά το γεγονός ότι σε γενικές γραμμές δύο κλάδοι επιχειρήσεων ακολουθούν την ίδια τάση όσο αφορά την προτίμηση τους για τις πηγές γνώσης, μέσω των στατιστικών αναλύσεων T – test (βλ. Παράρτημα 2) που πραγματοποιήθηκε παρατηρήθηκε ότι προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο κλάδων, για τις μεταβλητές που αναφέρονται παρακάτω. Το γεγονός αυτό μας καταδεικνύει ότι για οι παρακάτω πηγές γνώσεις είναι σημαντικότερες για την κλάδο υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας, από ότι για τον κλάδο της βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας.

- ✓ Επιστημονικά περιοδικά
- ✓ Τεχνική ανάλυση ανταγωνιστικών προϊόντων (reverse engineering)
- ✓ Προμηθευτές
- ✓ Εκθέσεις και συνέδρια
- ✓ Επιστημονική / τεχνική πληροφορία στο διαδίκτυο
- ✓ Ερευνητικά προγράμματα

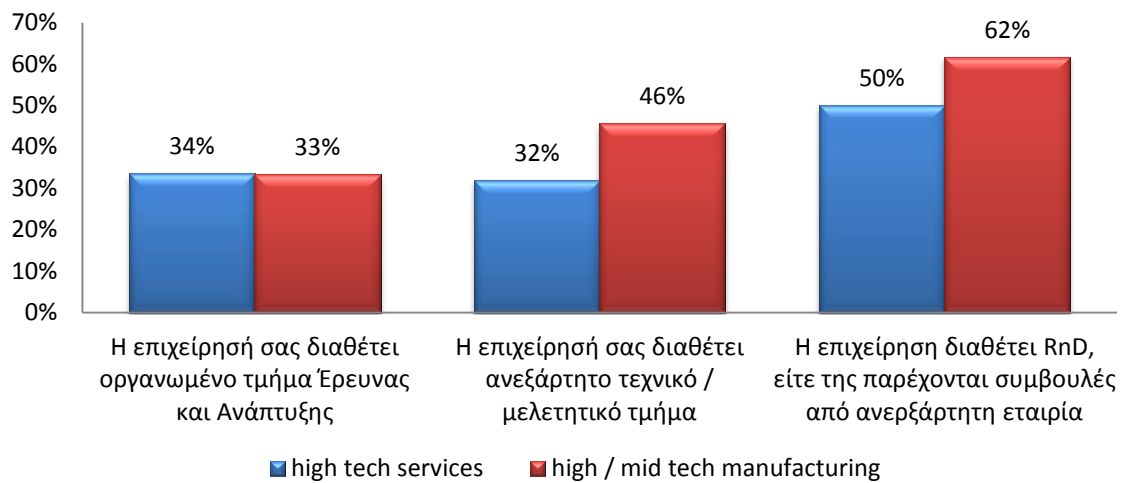


Διάγραμμα 7.1: Πηγές Γνώσεις που χρησιμοποιούν οι επι/σεις για άντληση πληροφοριών

Από το ανωτέρω διάγραμμα οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι το διαδίκτυο και οι πελάτες αποτελούν τις βασικότερες πηγές γνώσεις τόσο για τον κλάδο των υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας όσο και για τον κλάδο βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας. Το γεγονός αυτό οφείλεται ενδεχομένως στο ότι το διαδίκτυο προσφέρει γρήγορη και εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες που αναζητούν οι επιχειρήσεις. Αυτή ακριβώς όμως η δυνατότητα του διαδικτύου, δηλαδή η εύκολη πρόσβαση που δίνεται σε όλους να πάρουν ή να δώσουν μια πληροφορία έχει οδηγήσει τους καταναλωτές-πελάτες να εκφέρουν ελεύθερα την γνώμη τους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν οι επιχειρήσεις. Συνεπώς αντλώντας αυτές τις απόψεις/γνώμες/κριτικές οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες ή να βελτιώσουν τα ήδη υπάρχοντα. Για αυτούς ακριβώς τους λόγους, πιθανότατα, αυτές οι δύο πηγές γνώσεις είναι πρώτες στην προτίμηση των επιχειρήσεων.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που διαθέτουν τμήματα έρευνας και ανάπτυξης ή συνεργάζονται με ανεξάρτητες συμβουλευτικές εταιρίες.





Διάγραμμα 7.2: Ποσοστωση των Επιχειρήσεων που Διαθέτουν Τμήμα R&D

Από τα ποσοστά του διαγράμματος 7.2 επαληθεύεται η τάση των επιχειρήσεων στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον, η οποία αναλύθηκε στα θεωρητικά κεφάλαια, είτε να δημιουργήσουν συνεργασίες με άλλες εταιρίες (συμβουλευτικές ή τεχνικές) με σκοπό να διευρύνουν την γνώση τους ορίζοντας την στρατηγική τους με τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγεί στην ανάπτυξη και την κερδοφορία τους, είτε να επενδύουν σε εσωτερικά τμήματα E&A από τα οποία προσδοκούν να λάβουν καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα παρατηρήσαμε ότι περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις που μελετήσαμε και στους δύο κλάδους συνεργάζονται είτε με ανεξάρτητες συμβουλευτικές εταιρίες είτε διαθέτουν τμήματα E&A.

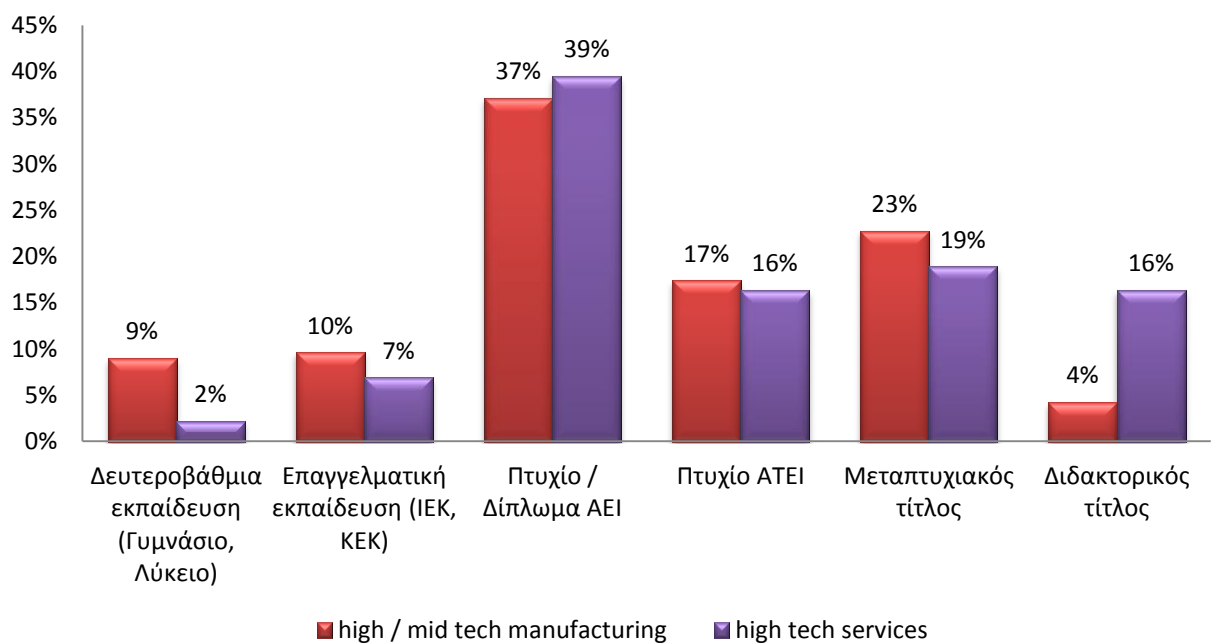
## ΑΠΟΘΕΜΑ ΓΝΩΣΗΣ

Όπως προαναφέρθηκε στο τρίτο κεφάλαιο, το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί άυλο πόρο μιας επιχείρησης διότι οι εργαζόμενοι γίνονται μέρος της γνώσης που διακατέχει η επιχείρηση, μέσω των εμπειριών τους, της συμπεριφοράς τους και των ικανοτήτων τους.

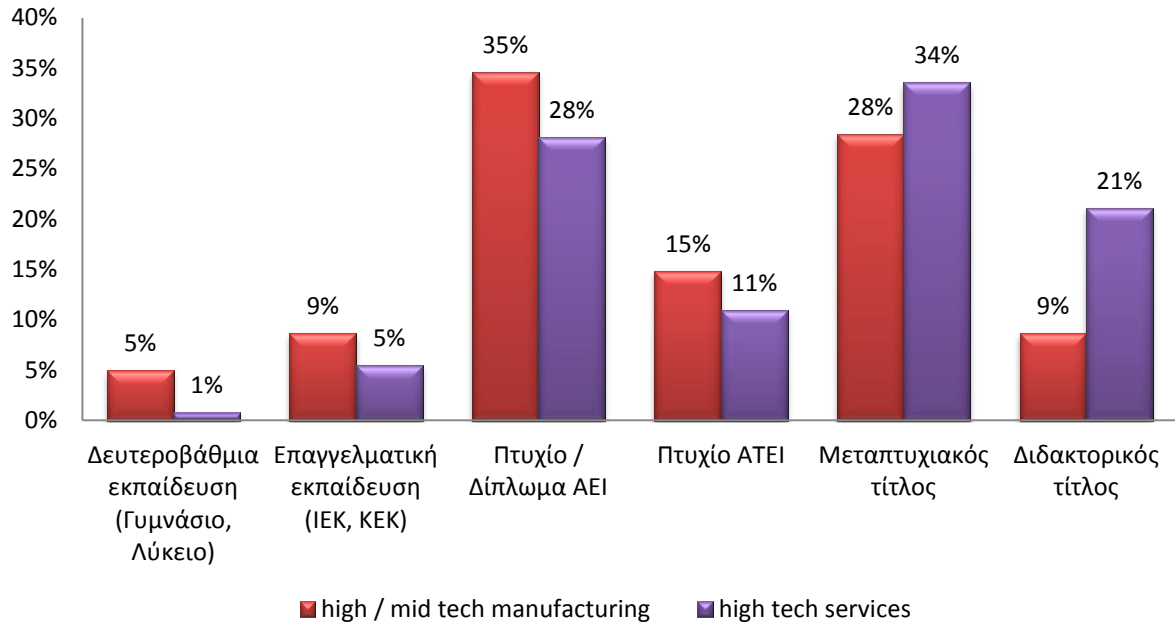
Επομένως, το μορφωτικό επίπεδο των ιδρυτών μιας επιχείρησης, οι εμπειρίες που διακατέχουν από τις προηγούμενες δραστηριότητές τους, πριν την έναρξη της επιχείρησης, το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, η εξειδίκευση και οι ειδικές

ικανότητες των ιδρυτών και των εργαζομένων, τα κίνητρα για την έναρξη της επιχείρησης καθώς και ο τρόπος χρηματοδότησης της, αποτελούν κύριους παράγοντες της γνώσης που κατέχει η επιχείρηση με βάση την οποία αναπτύσσεται. Για αυτό το λόγο το μορφωτικό επίπεδο των ιδρυτών και κατ'επέκταση και της επιχείρησης συνδέεται άρρηκτα με την ικανότητα μια επιχείρηση να καινοτομεί, που όπως αναφέραμε και σε προηγούμενα κεφάλαια είναι απαραίτητο για την επιβίωση της.

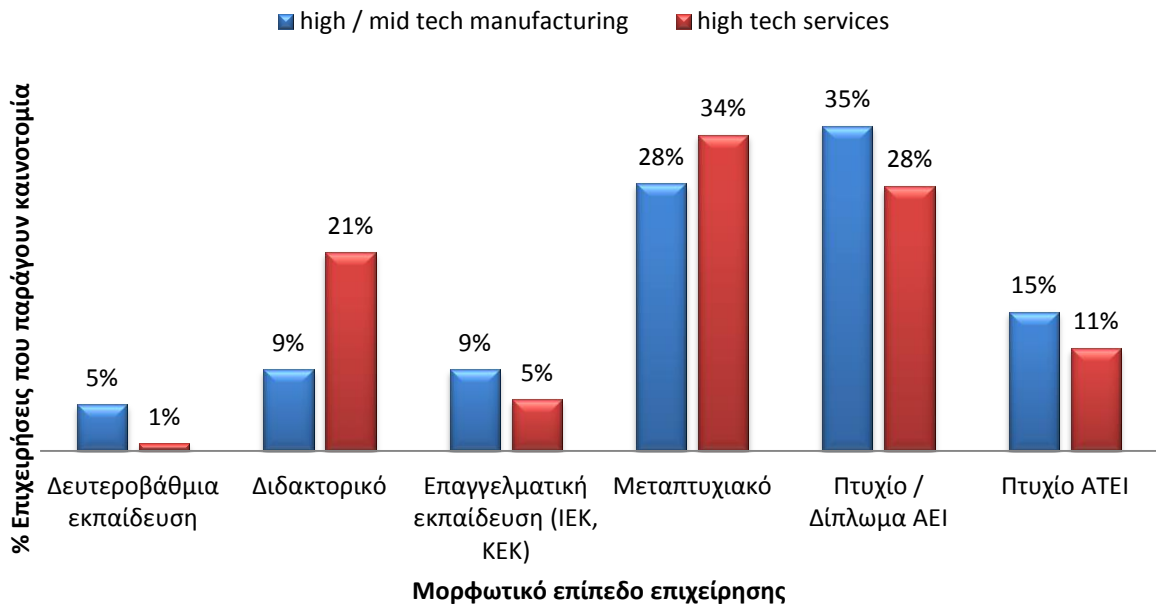
Ακολουθούν τα διαγράμματα που αφορούν το μορφωτικό υπόβαθρο σε επίπεδο ιδρυτών (Διάγραμμα 7.3) και σε επίπεδο επιχειρήσεων (Διάγραμμα 7.4), για τον κλάδο της βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας και τον κλάδο των υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας, αντίστοιχα. Επίσης στο διάγραμμα 7.5 παρουσιάζεται η σύνδεση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου των επιχειρήσεων και των καινοτομικών τους επιδόσεων.



Διάγραμμα 7.3: Μορφωτικό Επίπεδο Ιδρυτών (%)



Διάγραμμα 7.4: Μορφωτικό Επίπεδο Επιχείρησης (%)<sup>1</sup>

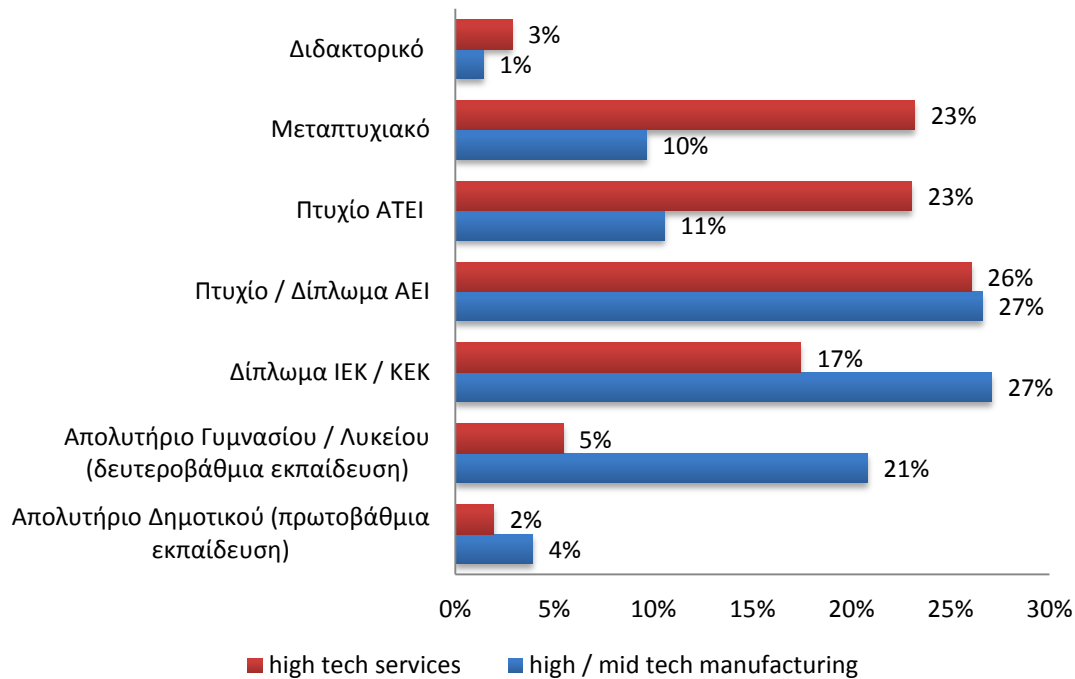


Διάγραμμα 7.5: Επιχειρήσεις που καινοτομούν (%) -Μορφωτικό Επίπεδο Εργαζομένων (%)

<sup>1</sup> Ως μορφωτικό επίπεδο επιχείρησης ορίσαμε το μέγιστο πτυχίο που έχει λάβει ο/οι ιδρυτής/ές.

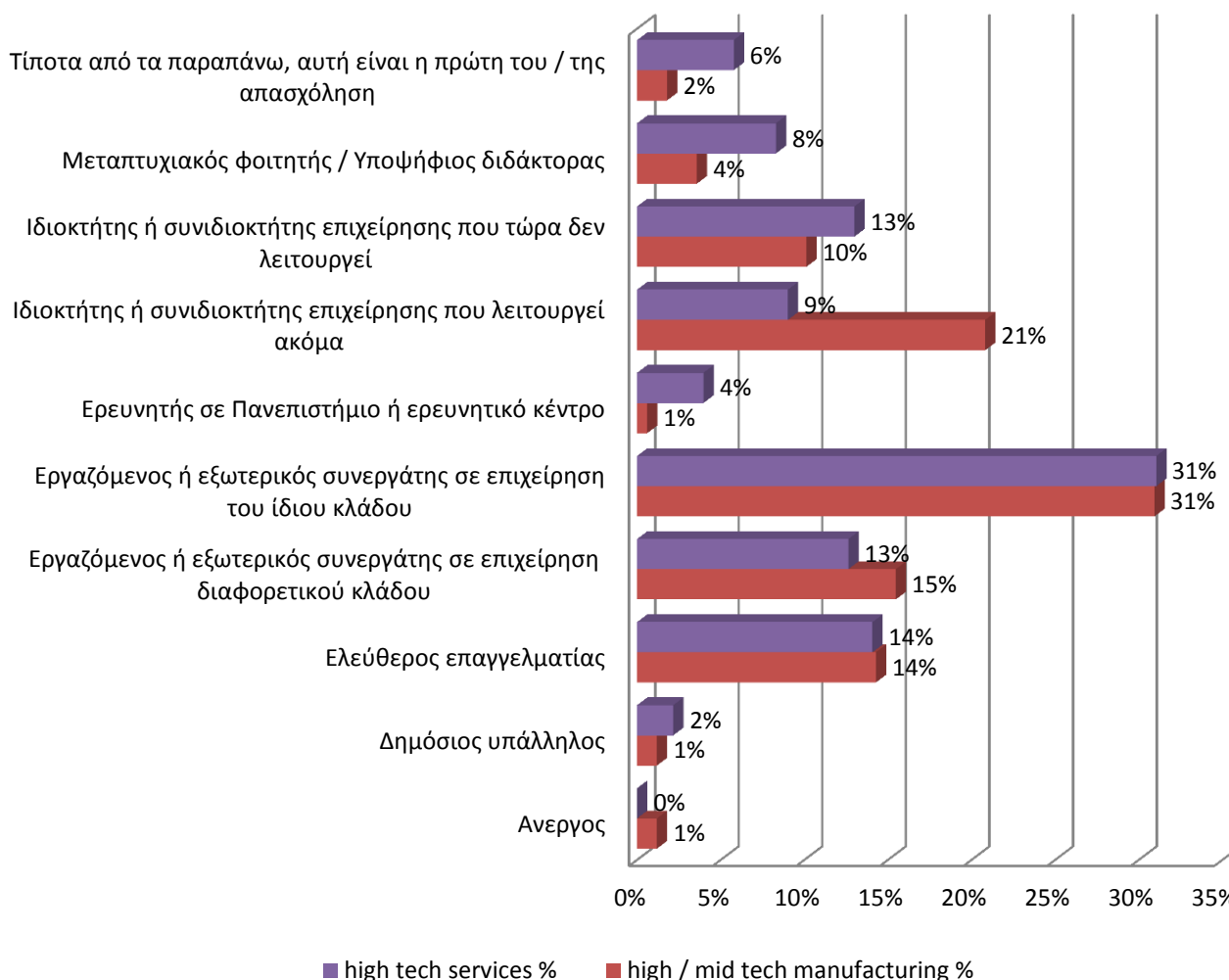
Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι ιδρυτές που δραστηριοποιούνται στον κλάδο υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας έχουν υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο σε σύγκριση με εκείνους που εργάζονται ή δραστηριοποιούνται στην βιομηχανία υψηλής και μέσης τεχνολογίας. Συμπεραίνουμε ότι ο τομέας της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και της έρευνας και ανάπτυξης, που όλοι μαζί συνθέτουν τον κλάδο υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας στελεχώνεται από άτομα που έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο, γεγονός που οφείλεται πιθανότατα στην φύση του κλάδου να εξελίσσεται και να αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς. Για να μπορούν οι επιχειρήσεις αυτές να ανταπεξέρχονται στις τεχνολογικές αλλαγές που δημιουργούνται στην αγορά, θα πρέπει οι ιδρυτές των επιχειρήσεων αυτών να έχουν υψηλό επίπεδο ακαδημαϊκής γνώσης ώστε να μπορούν να αντιλαμβάνονται αυτές τις αλλαγές και να προχωρούν στις απαραίτητες ενέργειες που θα οδηγήσουν την επιχείρησή τους στην ανάπτυξη. Ένα ακόμη στοιχείο που ενισχύει την ανωτέρω άποψη είναι τα αποτελέσματα του διαγράμματος 7.5. Στο διάγραμμα αυτό παρουσιάζεται το μορφωτικό επίπεδο εκείνων των επιχειρήσεων που παράγουν καινοτομία. Παρατηρούμε ότι ειδικά για τον κλάδο των υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας, ότι από τις επιχειρήσεις που παράγουν καινοτομία το 83% έχουν ιδρυθεί από ανθρώπους που κατέχουν πτυχίο ΑΕΙ ή ανώτερο (μεταπτυχιακό ή διδακτορικό).

Παρόμοια συμπεράσματα προκύπτουν και από την μελέτη του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων (Διάγραμμα 7.6). Παρατηρήσαμε ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ των δύο κλάδων καθώς το 52% των εργαζομένων που απασχολούνται στο τομέα των υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας, έχουν ως ανώτερο πτυχίο, πτυχίο ΑΕΙ, ή μεταπτυχιακό, ή διδακτορικό τίτλο. Το αντίστοιχο ποσοστό για τον κλάδο της βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας είναι μόλις το 38%. Επίσης, η έρευνα έδειξε ότι στο κλάδο της βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας, το ποσοστό των εργαζομένων που δεν κατέχουν κανένα πτυχίο από ΑΕΙ ή ΑΤΕΙ ανέρχεται σε 52%, όταν το αντίστοιχο ποσοστό στο κλάδο των υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας είναι μόλις 24%.



Διάγραμμα 7.6: Μορφωτικό Επίπεδο Εργαζομένων (%)

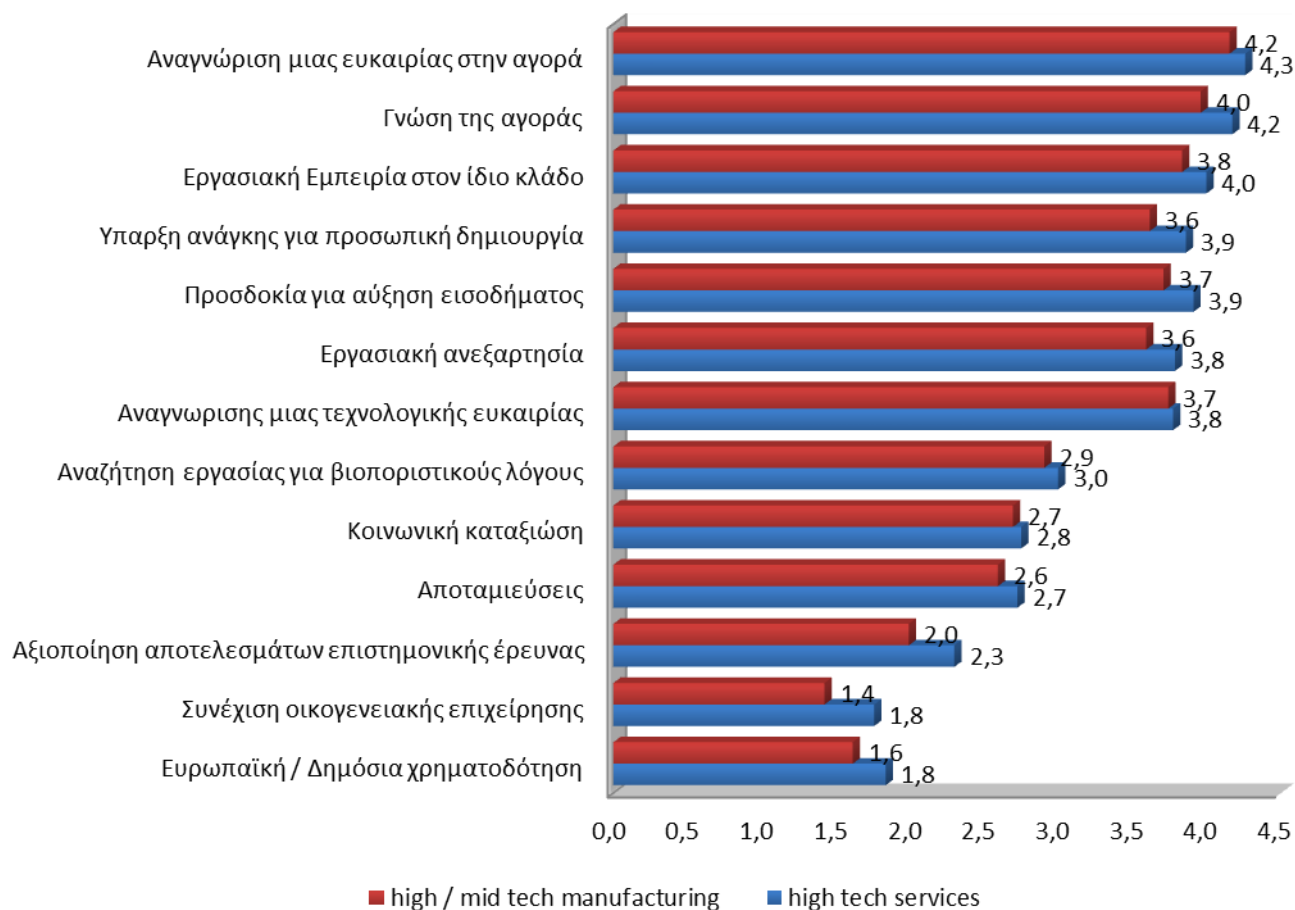
Όπως αναφέραμε, το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων συμμετέχει στην συνολική γνώση των επιχειρήσεων, η οποία προέρχεται είτε από την ακαδημαϊκή γνώση, είτε από την εμπειρία που έχει αποκτήσει ο καθένας μέχρι την έναρξη της επιχείρησης. Εκτός από τις ακαδημαϊκές γνώσεις των ιδρυτών που αναλύθηκαν προηγουμένως, μελετήσαμε και την εμπειρία που είχαν αποκτήσει οι ίδιοι, και γενικότερα την προηγούμενη ενασχόληση τους μέχρι τη στιγμή της έναρξης της επιχείρησης. Στον διάγραμμα 7.6 παρατηρούμε ότι οι ιδρυτές των επιχειρήσεων και από τους δύο κλάδους πριν την εκκίνηση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας απασχολούνταν σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, γεγονός που έχει λογική καθώς μέσα από την προϋπηρεσία τους, δικτυώθηκαν με την αγορά και εντοπίζοντας μια ευκαιρία αποφάσισαν να δημιουργήσουν την δική τους επιχείρηση.



Πίνακας 7.7: Εμπειρία των Ιδρυτών πριν την Έναρξη της Επιχείρησης (%)

Στον επόμενο διάγραμμα (7.8) αναγράφονται τα κίνητρα που οδήγησαν τους ιδρυτές να ξεκινήσουν την δική τους επιχείρηση. Παρατηρούμε ότι από το σύνολο των κινήτρων, εκείνα τα οποία έπαιξαν σημαντικότερο ρόλο και στους δύο κλάδους, ήταν η γνώση της αγοράς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, η αναγνώριση μιας ευκαιρίας και η εργασιακή εμπειρία στον ίδιο κλάδο. Οι τρεις αυτοί παράγοντες συνδέονται και με τα ανωτέρω, όπου παρατηρήσαμε ότι περίπου το 31% των επιχειρηματιών, απασχολούνταν (πριν την έναρξη της επιχείρησης τους) στο ίδιο κλάδο όπου δραστηριοποιείται τώρα η επιχείρηση τους. Σπουδαίο ρόλο επίσης παίζει η προσδοκία για αύξηση εισοδήματος και η εργασιακή ανεξαρτησία. Πιο

χαμηλά στις προτιμήσεις των ιδρυτών που αφορούν τα κίνητρα έναρξης της επιχείρησης είναι η κοινωνική καταξίωση και η αναζήτηση εργασίας για βιοποριστικούς λόγους. Επίσης συμπεραίνεται ότι η χρηματοδότηση από δημόσιους ή ευρωπαϊκούς φορείς και η συνέχιση μιας οικογενειακής επιχείρησης δεν αποτελούν ισχυρά κίνητρα για την ίδρυση επιχειρήσεων. Ειδικότερα για τα κίνητρα της συνέχισης μιας οικογενειακής επιχείρησης και την ανάγκη για προσωπική δημιουργία, η στατιστική ανάλυση έδειξε ότι για το κλάδο των υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας είναι ισχυρότερα κίνητρα σε σύγκριση με το κλάδο της βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας.



Διάγραμμα 7.8: Παράγοντες Δημιουργίας της Επιχείρησης

## ΔΙΚΤΥΩΣΗ

Η εξωτερική επικοινωνία και η δημιουργία συνδέσμων με εξωτερικούς οργανισμούς, είναι απαραίτητη για τις μικρές επιχειρήσεις και κυρίως για αυτές που ασχολούνται με την υψηλή τεχνολογία (a.o. Dubini and Aldrich, 1991, in: Ireland et al, 2001, Larson, 1991, 1992, Groen, 1994, Groen and Nootboom, 1998, Klein Woolthuis, 1999, Klein Woolthuis et al, 2001). Η αυξητική τάση των επιχειρήσεων για συνεργατικές δράσεις είναι ευθυγραμμισμένη με τις πρόσφατες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν για τις επιχειρήσεις και την διαχείριση τους στην Ευρώπη. (Landstrom et.al, 1997).

Τα δίκτυα επιχειρηματικότητας αποτελούν σύνολα κοινωνικών και επαγγελματικών σχέσεων που αναπτύσσουν οι επιχειρηματίες, και που μπορούν να ενεργοποιηθούν για να υποστηριχθούν οι λειτουργίες μιας επιχείρησης. Τα δίκτυα μπορούν να λάβουν αρκετές μορφές όπως στρατηγικές συμμαχίες, κοινοπραξίες, συμφωνίες παραχώρησης αδειών εκμετάλλευσης, υπεργολαβίες, από κοινού E & A και διάφορες κοινές δραστηριότητες μάρκετινγκ (Dickson και Weaver, 1997, Weaver et al, 1998). Ένα οργανωτικό δίκτυο είναι μια εθελοντική συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων που περιλαμβάνει διαρκή ανταλλαγή, ή την από κοινού ανάπτυξη νέων προϊόντων και τεχνολογιών. Η στρατηγική κατεύθυνση, οικονομικοί πυλώνες, η τεχνολογία, η γνώση και οι διασυνδέσεις του δικτύου μπορούν να δεσμευτούν σε ένα δίκτυο επιχειρήσεων. Άλλοι ορίζουν τα δίκτυα ως ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων παραγόντων, των δραστηριοτήτων και των πόρων (Hakansson, 1982, 1989, Hakansson και Snehota, 1995). Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες καλούνται να επιβιώσουν σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά, η καλή οργάνωση, η διοίκηση και ο διαμοιρασμός της γνώσης, δηλαδή η δημιουργία δικτύων γνώσης, αποτελεί τον μοναδικό τρόπο επιβίωσης τους.

Εκτός από το εξωτερικό περιβάλλον, η διακίνηση της γνώσης επηρεάζει σημαντικά και την εσωτερική δομή, την λειτουργία και την στρατηγική μιας επιχείρησης.

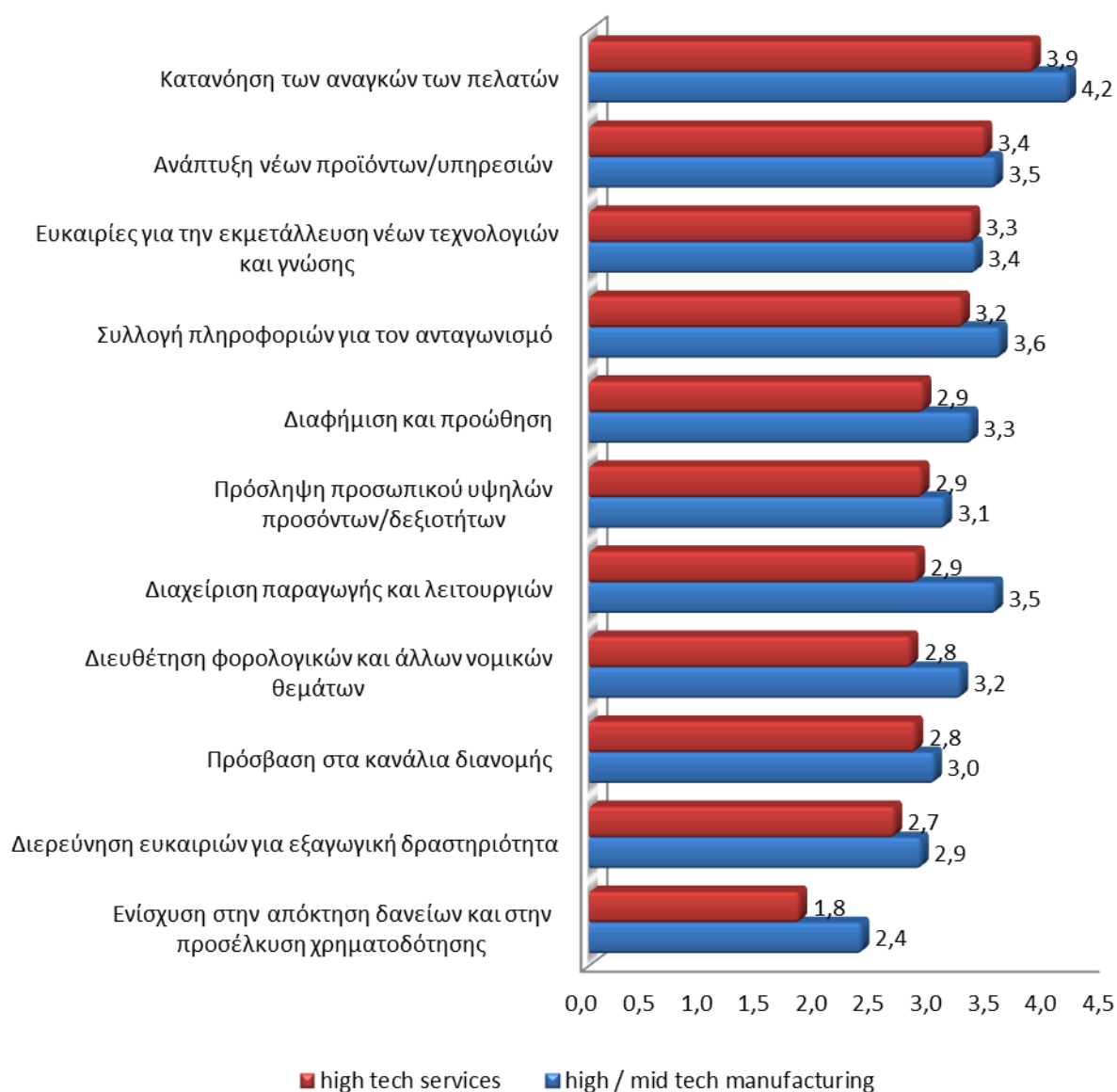


Η συνεχής ενημέρωση και ανανέωση πληροφοριών και δεδομένων σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι σε συνεχή επαφή με την αγορά και δύναται να σφυγμομετρά τις αλλαγές που επέρχονται και να αντιδρά σε αυτές. Τέλος, το εργαλείο αυτό του δικτύου διαμοιρασμού γνώσεων έχει πρακτικά πλεονεκτήματα καθώς μπορεί να μειώσει τα λειτουργικά κόστη, να αυξήσει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και να προστατέψει μια εταιρεία από έξοδα που μπορούν να αποφευχθούν. (Warketin, Sugumaran, Barua 2001)

Ο πίνακας 7.9 απεικονίζει το βαθμό που επηρεάζουν/συμβάλλουν τα δίκτυα στις λειτουργίες της επιχείρησης για τον κλάδο των υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας και τον κλάδο της βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι οι λειτουργίες της επιχείρησης επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού καθώς και από την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή διεργασιών. Διακρίνεται επίσης ότι τα δίκτυα επηρεάζουν λιγότερο τις λειτουργίες της επιχείρησης σε θέματα όπως η διερεύνηση εξαγωγικής δραστηριότητας και η πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι μέσω του στατιστικού ελέγχου προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές για τις μεταβλητές:

- ✓ Συλλογή πληροφοριών για τον ανταγωνισμό
- ✓ Ενίσχυση στην απόκτηση δανείων και στην προσέλκυση χρηματοδότησης
- ✓ Διαφήμιση και προώθηση
- ✓ Κατανόηση των αναγκών των πελατών
- ✓ Διερεύνηση ευκαιριών για εξαγωγική δραστηριότητα
- ✓ Διευθέτηση φορολογικών και άλλων νομικών θεμάτων

Οι ανωτέρω στατιστικά σημαντικές διαφορές μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ανωτέρω λειτουργίες των επιχειρήσεων του κλάδου των υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας επηρεάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τα δίκτυα σε σύγκριση με το κλάδο της βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας.



Διάγραμμα 7.9: Λειτουργίες της Επιχείρησης που Επηρεάζονται από τα Δίκτυα

## ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

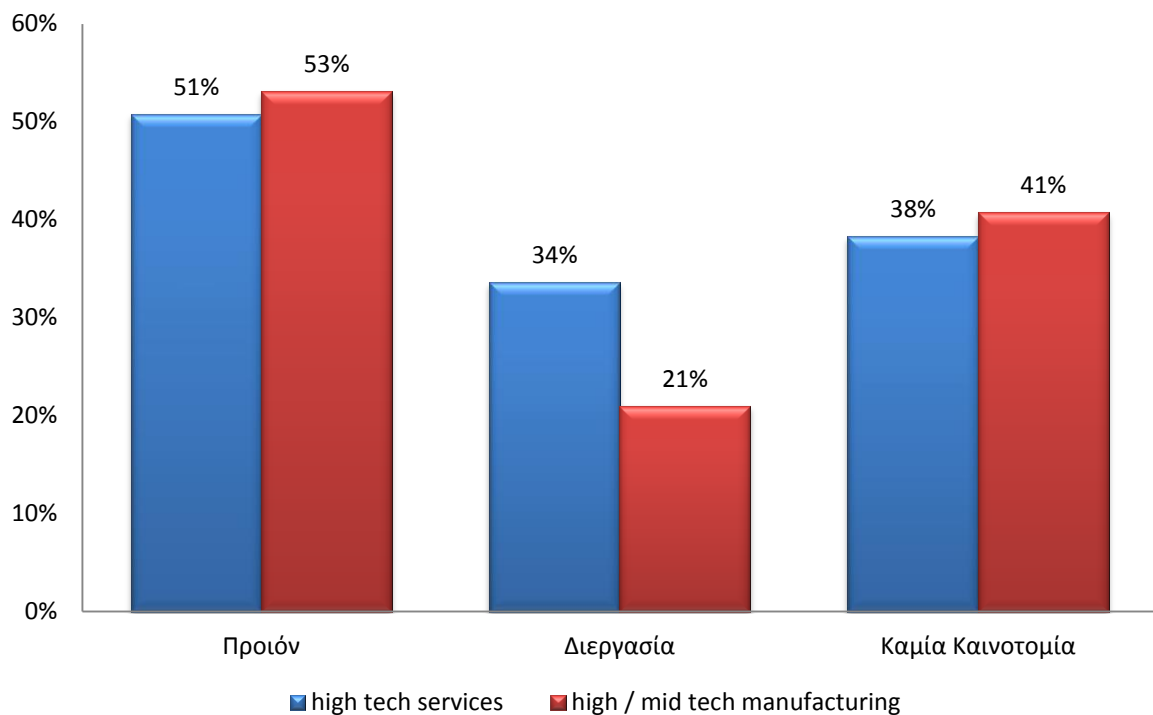
Η ανταγωνιστικότητα όπως αναφέραμε σε προηγούμενα κεφάλαια εκφράζει το κατά πόσο το προϊόν μιας εταιρίας προτιμάται από τους καταναλωτές έναντι άλλων ανταγωνιστικών και εξασφαλίζει μερίδιο της αγοράς που επιτρέπει την επιβίωση και την ανάπτυξη της.

Εκτός από την γνώση, η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις καινοτομίες που αφορούν νέα προϊόντα και τρόπους παραγωγής ή βελτιώσεις

όσων υπάρχουν, οι οποίες κατά πλειοψηφία δημιουργούνται από την σωστή διαχείριση γνώσης.

Για τις σύγχρονες επιχειρήσεις η καινοτομία αποτελεί προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανάπτυξη τους. Αυτός είναι ο λόγος που η δραστηριότητα τους γύρω από την ανάπτυξη νέων προϊόντων έχει λάβει εκρηκτικές διαστάσεις. Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι κάτω από τις σύγχρονες συνθήκες αγοράς και ανταγωνισμού η στήριξη των πωλήσεων αποκλειστικά σε υπάρχοντα προϊόντα και η χρήση των ίδιων μεθόδων και διαδικασιών οδηγούν σε αργό αλλά βέβαιο μαρασμό.

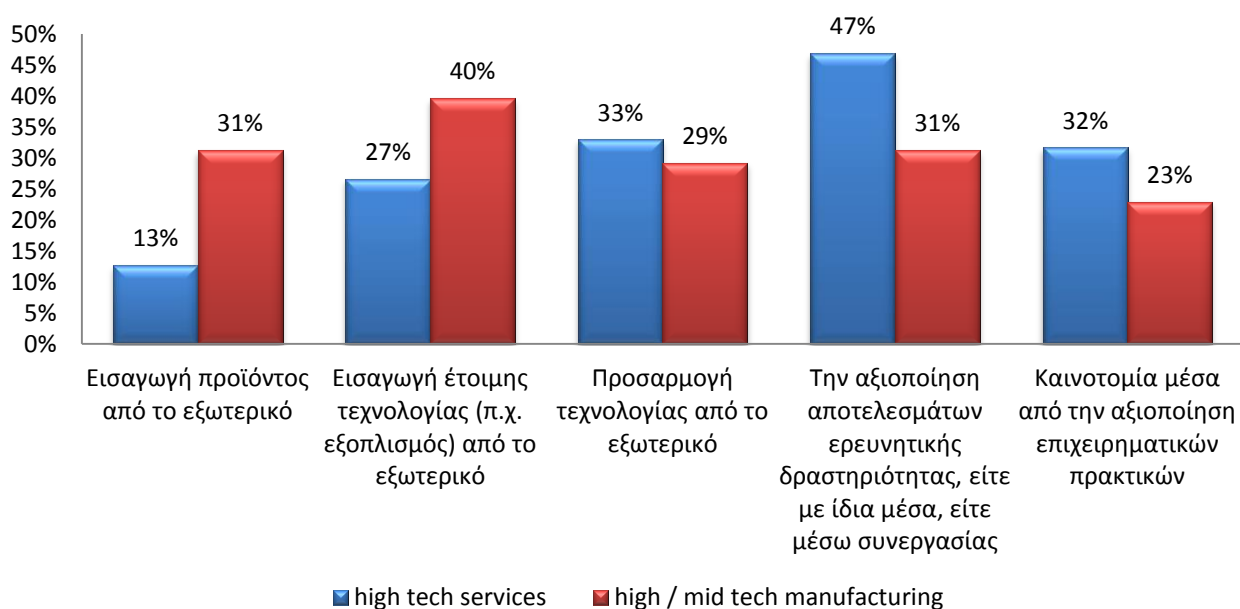
Στο διάγραμμα 7.10 αναγράφονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που έχουν παρουσιάσει κάποια καινοτομία προϊόντος ή καινοτομία διεργασίας και αυτές που δεν έχουν παράξει καμία καινοτομία.



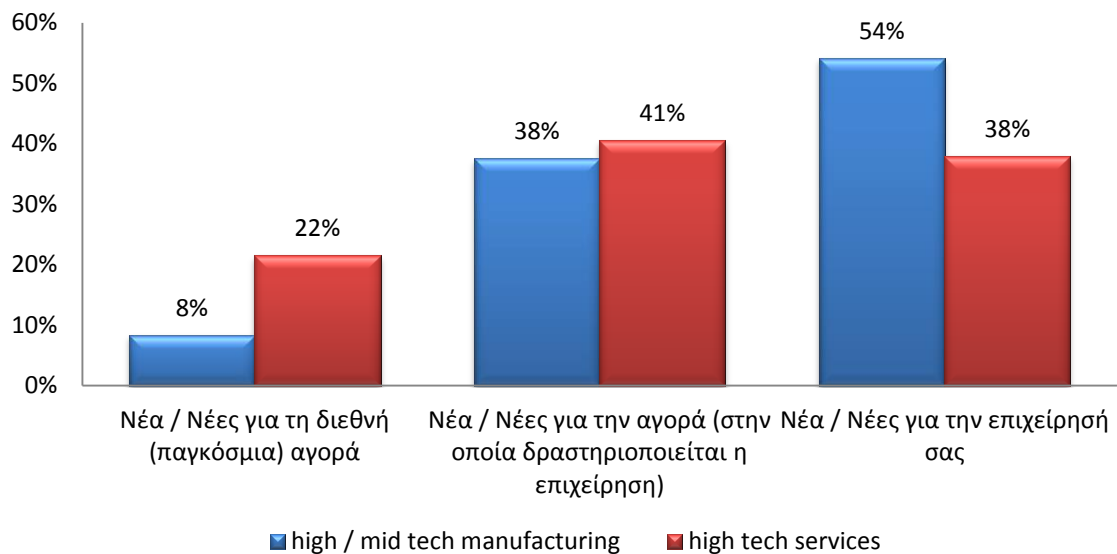
Διάγραμμα 7.10: Ποσόστωση των Επ/σεων που έχουν εισάγει καινοτομία προϊόντος ή/και διεργασίας

Διαφορές μεταξύ των 2 κλάδων εντοπίζονται στους τρόπους, με τους οποίους παράγουν καινοτομία οι επιχειρήσεις. Έτσι λοιπόν, παρατηρούμε ότι ο

κλάδος των υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας παράγει καινοτομία κυρίως μέσα από την έρευνα αξιοποιώντας τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτήν, είτε μέσω διαφόρων συνεργασιών που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις εντός του κλάδου. Στην βιομηχανία υψηλής και μέσης τεχνολογίας, παρατηρείται ότι η καινοτομία παράγεται κυρίως από την αξιοποίηση έτοιμης τεχνολογίας, όπως συστήματα διαχείρισης βάσεων ή εξοπλισμών, η οποία εισάγεται από το εξωτερικό. Επίσης ένας ακόμη δείκτης που συμφωνεί με τους τρόπους που ο κάθε κλάδος παράγει καινοτομία και αναφέρθηκαν ανωτέρω, είναι αν συγκρίνουμε το ποσοστό των επιχειρήσεων που κάνουν εισαγωγή προϊόντων από το εξωτερικό, στους δύο κλάδους. Στην κλάδο της βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας, το 31% των επιχειρήσεων πραγματοποιεί εισαγωγή προϊόντων, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας είναι μόλις 13%. Αξίζει επίσης να αναφερθεί, το 22% των επιχειρήσεων που παρέχουν υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας παράγει καινοτομία η οποία είναι νέα σε παγκόσμιο επίπεδο, σε αντίθεση με τον κλάδο της βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας, που το αντίστοιχο ποσοστό είναι 8%.

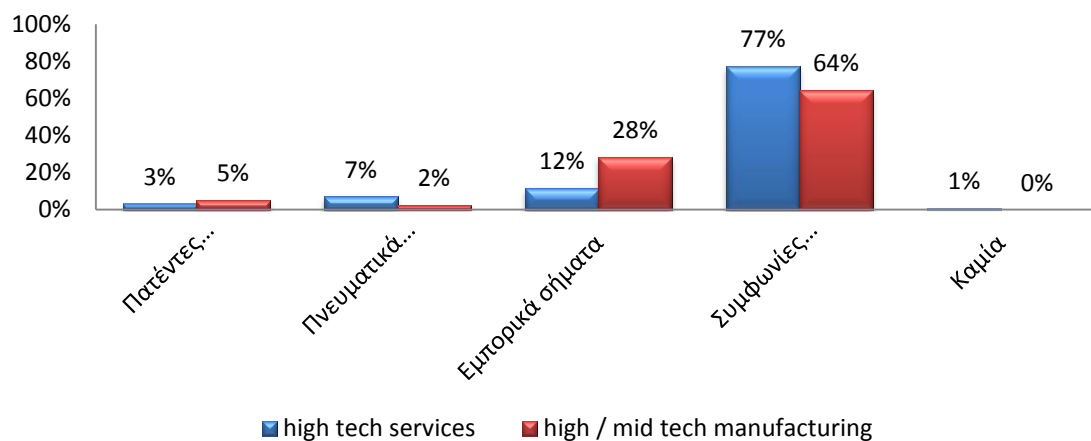


Διάγραμμα 7.11: Προέλευση της Καινοτομίας



Διάγραμμα 7.13: Κατανομή επιπέδου αγοράς εισαγωγής της καινοτομίας (%)

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθούν και οι τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις οι οποίες καινοτομούν προστατεύουν τα επιτεύγματα τους ώστε να μην μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό και να χάσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Στο διάγραμμα 7.14 παρατηρούμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις, και στους δύο κλάδους, σε συντριπτικό ποσοστό χρησιμοποιούν εμπιστευτικές συμφωνίες για την κατοχύρωση των πνευματικών τους δικαιωμάτων.



Διάγραμμα 7.14: Κατανομή τρόπων Κατοχύρωσης Πνευματικών Δικαιωμάτων, για τις καινοτομίες (%)

## ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Από την επεξεργασία της βάσης που δημιουργήσαμε για το σύνολο των επιχειρήσεων για τις μεταβλητές γνώση – δικτύωση και καινοτομικές επιδόσεις προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα.

Για την πρώτη κατηγορία που αφορά την γνώση και την δικτύωση ο μέσος όρος του score που διαμορφώθηκε από το σύνολο τους για όλες τις επιχειρήσεις ήταν 17 βαθμοί , ενώ για την καινοτομική επίδοση ήταν 2 βαθμοί. Σύμφωνα με τα ανωτέρω διαμορφώθηκε ο παρακάτω πίνακας:

<i>Knowledge - Networking</i>	<i>Innovation</i>
A: <17	Γ: ≤ 2
B: ≥ 17	Δ: > 2
<i>AVERAGE : 17</i>	<i>AVERAGE : 2</i>

Η κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων, όπως αναφέραμε, πραγματοποιείται σε δυο μεγάλους άξονες: Την γνώση και την δικτύωση που έχουν αναπτύξει οι επιχειρήσεις στον περιβάλλον τους και την ικανότητα τους να καινοτομούν. Αναλυτικότερα:

**Επιχειρήσεις ΒΓ - Επαγγελματικές:** Οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζουμε ως επαγγελματικές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν αναπτύξει ένα δίκτυο με το εξωτερικό τους περιβάλλον στο οποίο στηρίζονται βασικές λειτουργίες της καθώς επίσης το ίδιο λειτουργεί και ως πηγή γνώσης. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις αναπτύσσονται με συγκεκριμένες μεθόδους, διαδικασίες, υπηρεσίες και προϊόντα που έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν από τις ίδιες ή άλλες επιχειρήσεις χωρίς να καινοτομούν.

**Επιχειρήσεις ΑΔ – Ανερχόμενες:** Ανερχόμενες χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις οι οποίες σαν πρωταρχικό τους στόχο έχουν την δημιουργία καινοτομίας προϊόντων ή διαδικασιών με απώτερο σκοπό την απόκτηση

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι της αγοράς που δραστηριοποιούνται. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν αναπτύξει μηχανισμούς και διαδικασίες ώστε να παράγουν καινοτομία, ωστόσο όμως δεν έχουν δικτυωθεί ακόμα με το ευρύτερο περιβάλλον τους ώστε να τους επιτρέπεται να αντλούν πληροφορίες και να προσαρμόζουν την στρατηγική τους ανάλογα με το πώς διαμορφώνεται το οικονομικό περιβάλλον. Τέλος, οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν προάγγελο της επόμενης κατηγορίας επιχειρήσεων, Σούπερ Σταρ, διότι εφόσον αναπτύξουν το δίκτυο γνώσης και επενδύοντας και αναπτύσσοντας τους υπάρχοντες μηχανισμούς καινοτομίας που ήδη έχουν, θα είναι έτοιμες πρωτοπορήσουν στην αγορά τους.

**Επιχειρήσεις ΒΔ – Σουπερ Σταρ:** Η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει επιχειρήσεις που είναι ήδη δικτυωμένες και επομένως έχουν την δυνατότητα να αποκτούν αλλά και να διαδίδουν την γνώση είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό τους περιβάλλον και να την μετατρέπουν σε καινοτομία. Αυτές οι επιχειρήσεις λόγω της δομής τους και των μηχανισμών τους προσαρμόζονται εγκαίρως απέναντι στις ραγδαίες αλλαγές/απαιτήσεις της αγοράς με αποτέλεσμα να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

**Επιχειρήσεις ΑΓ - Όχι Επιχειρήσεις Εντάσεως Γνώσης:** Οι επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται σε αυτή την κατηγορία δεν αποτελούν επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης καθώς ούτε έχουν αναπτύξει ένα δίκτυο γνώσης μέσα από το οποίο θα μπορούν λαμβάνουν πληροφορίες, ούτε έχουν την δυνατότητα να εισάγουν καινοτομίες. Η επιβίωση και η ανάπτυξη των συγκεκριμένων επιχειρήσεων θα γίνεται όλο και δυσκολότερη με την πάροδο των χρόνων όπου οι αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον θα απαιτούν από τις εταιρίες περισσότερη εξειδίκευση και διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Οι κατηγορίες των επιχειρήσεων, καθώς και τα ποσοστά που τελικώς καταλαμβάνουν στο σύνολο των επιχειρήσεων αποτυπώνονται στο πίνακα 8.11.

<b><u>ΒΓ: Επαγγελματικές</u></b> <b>11%</b>	<b><u>ΑΔ: Super Star</u></b> <b>29%</b>
<b><u>ΒΔ: Όχι ΕΒΓ</u></b> <b>35%</b>	<b><u>ΑΓ: Ανερχόμενες</u></b> <b>25%</b>

Διάγραμμα 8.15: Κατανομή των τύπων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Επίκεντρο της εργασίας αυτής ήταν να μελετήσουμε την αλληλεπίδραση που υπάρχει ανάμεσα στις νέες ελληνικές επιχειρήσεις, και στο εξωτερικό τους περιβάλλον οποίες δραστηριοποιούνται στο τομέα των υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας και στην βιομηχανία μέσης και υψηλής τεχνολογίας. Εξετάζουμε δηλαδή τους τρόπους που έχουν αναπτύξει ώστε να συλλέγουν πληροφορίες από το εξωτερικό τους περιβάλλον και κατά πόσο μέσω των μηχανισμών τους τις μετατρέπουν σε καινοτομία. Η δυνατότητα αυτή έχει περιγραφεί από ένα σύνολο μεταβλητών που αντιπροσωπεύουν την ικανότητα της επιχείρησης να συλλέγει την γνώση και μέσω διαφόρων μηχανισμών να την διαχέει στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον ώστε να δημιουργεί καινοτομία με απώτερο σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι μεταβλητές που επιλέχθηκαν ήταν οι ίδιες και για τους δύο κλάδους, βιομηχανία υψηλής και μέσης τεχνολογίας και υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας, ώστε να συγκρίνουμε τις στρατηγικές που ακολουθούν και να διαπιστώσουμε εάν έχουμε ομοιότητες ή διαφορές. Τέλος, αναλύσαμε τις μεταβλητές αυτές ώστε να γίνει ο διαχωρισμός των επιχειρήσεων σε τέσσερις κατηγορίες με κριτήρια την γνώση και την καινοτομική τους επίδοση.

Όσον αφορά τις μεθόδους που οι επιχειρήσεις συλλέγουν την γνώση από το ευρύτερο περιβάλλον τους προκύπτει ότι κατά κύριο λόγο, οι επιχειρήσεις και των δύο κλάδων, αντλούν γνώση κυρίως από το διαδίκτυο και από τους πελάτες τους. Σε υψηλά επίσης επίπεδα βρίσκονται σε προτίμηση ως πηγές γνώσης οι ανταγωνιστές και οι στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ των επιχειρήσεων. Για τον κλάδο της παροχής υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας, σημαντικές πηγές γνώσης θεωρούνται τα εσωτερικά τμήματα έρευνας και ανάπτυξης καθώς και οι εκθέσεις και τα συνέδρια, σε αντίθεση με τον κλάδο της βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας, δεν αποτελούν τόσο σημαντική πηγή. Χαμηλότερα σε προτίμηση έρχονται η πραγματοποίηση των ερευνητικών προγραμμάτων, τα πανεπιστήμια, τα ερευνητικά ινστιτούτα, και τα επιστημονικά περιοδικά, γεγονός που επιβεβαιώνει

την απόσταση που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων και των ακαδημαϊκών ινστιτούτων και για τους δύο κλάδους και ότι η γνώση που συγκεντρώνουν οι επιχειρήσεις είναι κυρίως από την πραγματική αγορά, τα στελέχη της ή τις όποιες έρευνες και αποτελέσματα προκύπτουν από δικές τους ενέργειες. Συνεπώς καταλήγουμε ότι οι επιχειρήσεις έχουν καθορίσει με τέτοιο τρόπο τις διαδικασίες ώστε να λαμβάνουν με το πιο άμεσο, γρήγορο και λιγότερο κοστοβόρο τρόπο την γνώση που υπάρχει στην ευρύτερη αγορά, δηλαδή μέσω του internet και των πελατών οι οποίες αποτελούν δύο πηγές αλληλένδετες καθώς ο κάθε πελάτης/καταναλωτής έχει την δυνατότητα να εκφράσει ελεύθερα την ευχαρίστηση του ή την δυσαρέσκεια του για ένα προϊόν ή υπηρεσία. Άλλωστε για αυτό ακριβώς το λόγο, παρατηρούμε ότι η παρουσία των επιχειρήσεων γίνεται ολοένα και εντονότερη σε όλες τις διάσημες σελίδες ή εφαρμογές κοινωνικής δικτύωσης (facebook, twitter) καθώς επίσης πολλές επιχειρήσεις δημιουργούν τμήματα ώστε να παρακολουθούν και να συλλέγουν πληροφορίες που αναρτούν οι χρήστες του Internet σχετικές με την επιχείρηση.

Ισχυρά συμπεράσματα προκύπτουν για το μορφωτικό επίπεδο των ιδρυτών αλλά και των εργαζομένων και κατά πόσο αυτό επηρεάζει την επιχείρηση. Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι και για τους δύο κλάδους άνω του 64% των ιδρυτών των επιχειρήσεων έχει τουλάχιστον ένα δίπλωμα από τριτοβάθμια εκπαίδευση, ενώ τουλάχιστον το 27% των ιδρυτών κατέχει και μεταπτυχιακό ή διδακτορικό. Συγκρίνοντας βέβαια τους δύο κλάδους παρατηρήσαμε ότι στο κλάδο των υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας το μορφωτικό επίπεδο των ιδρυτών είναι υψηλότερο από ότι εκείνο του κλάδου της βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας. Πιο συγκεκριμένα, προκύπτει ότι στον κλάδο των υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας το 35% των ιδρυτών κατέχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο. Το αντίστοιχο ποσοστό στον κλάδο της βιομηχανίας είναι 27%. Επίσης επιχειρήσαμε να συνδέσουμε τις καινοτομικές επιδόσεις με την μόρφωση των ιδρυτών, σε επίπεδο επιχειρήσεων. Παρατηρήσαμε ότι άνω του 72% των επιχειρήσεων που καινοτομούν οι ιδρυτές τους κατέχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό. Αναλυτικότερα για το κλάδο

της βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας το συγκεκριμένο ποσοστό ανέρχεται σε 72% και το αντίστοιχο στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας σε 83%. Επιβεβαιώνεται έτσι ότι οι απαιτήσεις και των δύο κλάδων είναι αρκετά υψηλές όσο αφορά τις ικανότητες που πρέπει να έχουν οι επιχειρηματίες, ώστε να αντέξουν και να εξελιχθούν σε ένα οικονομικό περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται και όπου η γνώση και η καινοτομία αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εκτός από το μορφωτικό επίπεδο των ιδρυτών αναλύσαμε και το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, όπου εντοπίστηκαν μεγαλύτερες διαφορές. Πιο συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στον κλάδο υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας και έχουν στην κατοχή τους τουλάχιστον δίπλωμα ΑΕΙ αποτελούν το 53% του συνόλου των εργαζομένων του ίδιου κλάδου, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τον κλάδο της βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας ανέρχεται μόλις στο 38%. Η διαφορά που προκύπτει μεταξύ των δύο κλάδων στο επίπεδο μόρφωσης των ιδρυτών και των εργαζομένων οι οποίοι κατέχουν μεταπτυχιακό/διδακτορικό τίτλο οφείλεται πιθανότατα στο γεγονός ότι ο κλάδος της παροχής υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας εξελίσσεται με ταχύτερους ρυθμούς καθώς μπορεί να επεξεργαστεί και να μετατραπεί σε πολλές μορφές, ανάλογα με τις απαιτήσεις της ευρύτερης αγοράς στην οποία απευθύνεται. Το γεγονός αυτό καθιστά αναγκαία την περαιτέρω εκπαίδευση και εξειδίκευση στους ανθρώπους που απασχολούνται στο συγκεκριμένο κλάδο.

Επιπλέον παρατηρήσαμε την εμπειρία που είχαν αποκτήσει οι ιδρυτές των επιχειρήσεων πριν την έναρξη της. Και για τους δύο κλάδους παρατηρήθηκε ότι οι περισσότεροι ιδρυτές, το 31%, είχαν εργαστεί σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου με εκείνη που ίδρυσαν, είτε ως υπάλληλοι είτε ως εξωτερικοί συνεργάτες. Επομένως η τεχνογνωσία που έχουν αποκτήσει ώστε να επενδύσουν στην επιχείρησή τους προέρχεται τόσο από την ακαδημαϊκή τους σταδιοδρομία όσο και από την εμπειρία που απέκτησαν μέσω της εργασίας τους, πριν την έναρξη της επιχείρησής. Το γεγονός αυτό ευθυγραμμίζεται και με τα κίνητρα τα οποία παρακίνησαν τους ιδρυτές να ανοίξουν την επιχείρησή. Ειδικότερα, τα κυριότερα κίνητρα των ιδρυτών

ώστε να ανοίξουν την επιχείρηση είναι η εργασιακή εμπειρία στον ίδιο κλάδο, η αναγνώριση μια ευκαιρίας στην αγορά και η γνώση της ίδιας αγοράς, που προφανώς αποκτήθηκε κατά τα χρόνια εργασίας τους πριν την έναρξη της επιχείρησης. Τουλάχιστον το 60% των ιδρυτών των επιχειρήσεων και στους 2 κλάδους, ήταν είτε ελεύθεροι επαγγελματίες, είτε εργαζόμενοι σε επιχείρηση διαφορετικού κλάδου, είτε ιδιοκτήτες άλλων επιχειρήσεων. Το υπόλοιπο 10% που απομένει αφορά ιδρυτές που πριν την έναρξη της επιχείρησης ήταν φοιτητές ή ερευνητές.

Σχετικά με την δικτύωση που έχουν αναπτύξει οι επιχειρήσεις και των δύο κλάδων συμπεραίνουμε ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων έχει υιοθετήσει μια πελατοκεντρική συμπεριφορά καθώς η άμεση κατανόηση των αναγκών των πελατών τους επηρεάζει σε μέγιστο βαθμό την στρατηγική που ακολουθούν για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών και για αυτό το λόγο, τους χρησιμοποιούν, και ως κύρια πηγή άντλησης γνώσης για την διερεύνηση νέων ευκαιριών. Επίσης συμπεραίνουμε ότι το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει άμεσα κι άλλες λειτουργίες των επιχειρήσεων όπως η στελέχωση των τμημάτων τους από ανθρώπους υψηλών προσόντων και την ενημέρωση για τις κινήσεις των ανταγωνιστών. Οι διαφορές μεταξύ των δύο κλάδων που εντοπίστηκαν σε συγκεκριμένους δείκτες, οφείλονται κυρίως στο επίπεδο ωρίμανσης των δύο αγορών. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως ο κλάδος των υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας εμπεριέχει επιστήμες, όπως η υπολογιστική μηχανική, που αναπτύσσονται με ταχύτατους ρυθμούς και η εξέλιξη της μπορεί να επιφέρει ραγδαίες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας σχεδόν οποιασδήποτε αγοράς. Το γεγονός ότι η γνώση και η πληροφορία μπορεί να ταξιδέψει σε ελάχιστα δευτερόλεπτα σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου λόγω του διαδικτύου και των εφαρμογών του, έχει ανοίξει το δρόμο στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται κυρίως στον συγκεκριμένο κλάδο να στραφούν και προς την αγορά του εξωτερικού όπου αναλαμβάνουν και διεκπεραιώνουν έργα για λογαριασμό ξένων εταιριών – πελατών. Τα ανωτέρω επιβεβαιώνονται και από τα αποτελέσματα της έρευνας μας.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 22% των επιχειρήσεων του συγκεκριμένου κλάδου παράγουν καινοτομία, η οποία είναι νέα για τα διεθνή δεδομένα, όταν το αντίστοιχο ποσοστό του συγκεκριμένου δείκτη για τον κλάδο της βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας είναι μόλις 8%.

Ειδικότερα για τις καινοτομικές επιδόσεις των δύο κλάδων παρατηρήσαμε διαφορές στον τρόπο που οι δύο κλάδοι παράγουν την καινοτομία. Ο κλάδος υπηρεσιών υψηλής παράγει καινοτομία μέσα από ερευνητικές διαδικασίες ή μέσω συνεργατικών διαδικασιών με άλλες επιχειρήσεις, ενώ πολύ μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων του κλάδου εισάγει προϊόντα από το εξωτερικό (13%). Ο δε κλάδος της βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας παράγει καινοτομία κυρίως διαμέσου της εισαγωγής έτοιμης τεχνολογίας από το εξωτερικό, σε ποσοστό 40%. Επίσης ο ίδιος κλάδος πραγματοποιεί εισαγωγή προϊόντων σε υψηλό ποσοστό της τάξης του 31%. Τα αποτελέσματα αυτά οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ο κλάδος της παροχής υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας σε ένα μεγάλο ποσοστό δημιουργεί καινοτομία από την αρχή. Επομένως απαρτίζεται από στελέχη που έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο γεγονός το οποίο επιβεβαιώνεται αν σκεφτούμε ότι η έρευνα έδειξε ότι από τις επιχειρήσεις που καινοτομούν, το 83% έχουν ιδρυθεί από ανθρώπους με υψηλό μορφωτικό επίπεδο (πτυχίο ΑΕΙ και άνω). Τα δεύτερο συμπέρασμα είναι ότι οι λειτουργίες αυτών των επιχειρήσεων έχουν διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολη η συνεργασία με άλλες ομάδες, εκτός επιχείρησης. Αυτή η συνεργασία πραγματοποιείται εύκολα αν αναλογιστούμε ειδικότερα τον τομέα της πληροφορικής, όπου απαιτείται ο εξοπλισμός ηλεκτρονικών υπολογιστών και η δυνατότητα σύνδεσης στο διαδίκτυο. Για παράδειγμα, αρκετές εταιρίες που ασχολούνται με την ανάπτυξη λογισμικών ή εφαρμογών Η/Υ ξεκινούν ένα έργο το οποίο στο τέλος της ημέρας μπορούν το προωθήσουν μέσω του διαδικτύου σε μια άλλη ομάδα εργασίας – ακόμα κι αν αυτή βρίσκεται εκτός συνόρων – η οποία θα συνεχίσει την ανάπτυξη του έργου από το σημείο που σταμάτησε η προηγούμενη ομάδα. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται συνεχής υλοποίηση του έργου, ακόμα και σε 24ωρη βάση, εξοικονόμηση πολύτιμου

χρόνου ώστε να γίνουν και οι απαραίτητες έρευνες/βελτιώσεις, και ανταλλαγή γνώσης. Σαφώς ένα τέτοιο επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων είναι δυσκολότερο να επιτευχθεί στο κλάδο της βιομηχανίας υψηλής και μέσης τεχνολογίας αν αναλογιστούμε για παράδειγμα τον τομέα της φαρμακοβιομηχανίας όπου για να γίνει έρευνα θα πρέπει να έχουν επενδυθεί αρκετά χρήματα ώστε να δημιουργηθούν τα απαραίτητα εργαστήρια με το κατάλληλο εξοπλισμό. Από τα αποτελέσματα επίσης προέκυψε ότι οι επιχειρήσεις και των δύο κλάδων, σε συντριπτικό ποσοστό, χρησιμοποιούν εμπιστευτικές συμφωνίες ώστε να προστατεύσουν τα πνευματικά τους δικαιώματα.

Το πιο σημαντικό σημείο που προκύπτει από τα αποτελέσματα είναι ότι οι νέοι επιχειρηματίες έχουν αντιληφθεί πλέον ότι στο νέο οικονομικό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί η δυνατότητα μιας επιχείρησης να συλλέγει γνώση και να καινοτομεί αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την επιβίωση και την ανάπτυξη της. Από την μελέτη προκύπτει ότι το 54% των ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά (super star και ανερχόμενες) έχουν εισάγει τουλάχιστον μια καινοτομία προϊόντος ή διαδικασίας ενώ το 40% το επιχειρήσεων (super star και επαγγελματικές) έχουν αναπτύξει μηχανισμούς δικτύωσης με το ευρύτερο περιβάλλον τους, ώστε να συλλέγουν την γνώση και να την χρησιμοποιούν για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Από την τυπολογία των επιχειρήσεων που πραγματοποιήσαμε προκύπτει το θετικό συμπέρασμα ότι το 29% το επιχειρήσεων (SuperStar) διαθέτουν τόσο μηχανισμούς συλλογής πληροφοριών και γνώσεων όσο και μηχανισμούς μετατροπής αυτής της γνώσης σε καινοτομία. Επίσης προκύπτει ότι υπάρχει ένα 25% των επιχειρήσεων που κατέχουν την τεχνογνωσία και την τεχνολογία ώστε να καινοτομήσουν (ανερχόμενες) αλλά δεν έχουν αναπτύξει τόσο την δικτύωση τους, και ένα 11% που αποτελεί τις επιχειρήσεις που έχουν δικτύωση αλλά δεν καινοτομούν. Το υπόλοιπο 35% αφορά επιχειρήσεις που δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως επιχειρήσεις γνώσης. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει και προσαρμόζονται στις αλλαγές που επέφερε η οικονομική κρίση, και μέσα από την

καινοτομία προσπαθούν να επιβιώσουν, να αναπτυχθούν αλλά και να ανταγωνιστούν εταιρίες κολοσσούς που δραστηριοποιούνται στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας, γεγονός που δίνει ένα αισιόδοξο μήνυμα τόσο για τις ίδιες τις επιχειρήσεις όσο και για την ελληνική αγορά γενικότερα.

Κλείνοντας αυτή την ενότητα θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ανωτέρω τυπολογία είναι ενδεικτική και αποτελεί μια πρώτη προσέγγιση της ανάλυσης που μπορεί να γίνει. Μέσα από τη συνδυασμένη αξιοποίηση τεχνολογικών, επιχειρηματικών και άλλων δεδομένων δύναται να δημιουργηθεί ένας μηχανισμός που θα συνιστά ένα σύστημα παρακολούθησης και εντοπισμού κλάδων, ομάδων επιχειρήσεων, τεχνολογικών πεδίων ή αλυσίδων αξίας, όπου εκτιμάται ότι αναμένονται σημαντικές μεταβολές (τυπολογία επιχειρήσεων σε σχέση με κρίσιμες παραμέτρους όπως επενδυτική συμπεριφορά, κερδοφορία, ευελιξία στις αλλαγές). Ο μηχανισμός αυτός, με τα κατάλληλα επιστημονικά εργαλεία, θα είναι σε θέση να πραγματοποιεί μεταφορά και αξιολόγηση των επιμέρους προβλέψεων σε όρους επαγγελματών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 2010 Global Report (2011) Global Entrepreneurship Monitor
- Audretsch D.B., (2007), Entrepreneurship capital and economic growth.
- Barney, J.B. (1986), Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, Vol. 11(3): 656-665.
- Barney, J.B. (1991), The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects. *Journal of Management*. Vol.17, No.1:97-120.
- Barney, J.B. (1991), Firm Resources and sustained competitive advantage.
- Bloodgood, J.M., and Salisbury, W.D. (2001), Understanding the Influence of Organizational Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies. *Decision Support Systems*, Vol. 31(1): 55-69.
- Boisot, M. (2002), "The Structuring and Sharing of Knowledge", in Chun Wei Choo and Nick Bontis (Eds.), *Strategic Management of Intellectual Capital and Organization Knowledge*, Oxford University Press
- Carland, James W. (2009), Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization.
- Cooke D. (2001), Strategies for Regional Innovation Systems: Learning Transfer and Applications.
- Davenport Th., Prusak L. (1998), *Working Knowledge*.
- Drucker, P.F. (2003), "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review on the Innovative Enterprise*, H. B. S. Press, Boston Massachusetts.
- Drucker, P.F. (1999), Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, Vol. 41(2): 79-85.
- Drucker, P.F. (1999b), *Managing oneself*.
- Drucker, P.F. (1986), *Innovation and Entrepreneurship*, London: Heinemann.
- Earl, M. (1997), Knowledge as Strategy. In: Prusak, L., ed. *Knowledge in Organizations*. Butterworth-Heinemann, Boston.
- Earl, M. (2001), *Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy*.
- Egbu, C.O, (2005), A Review of Knowledge Management Strategies – Issues, Contexts and Benefits for the Construction Industry.
- Evangelista P., Esposito E., Lauro V. and Raffa M. (2010), "The adoption of knowledge management systems in small firms," *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8, 33-42.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston
- Frey B., (2001), *Happiness, Economy and Institutions*
- Goleman D. (1995), *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*.



- Griego, O. and Geroy, G. and Wright, P. (2000), "Predictors of learning organizations: a human resource development practitioner's perspective", *The Learning Organization*, vol. 7 no 1, p.p. 5-12
- Griego, O. and Garavaglia, G. (2005), *Plural-Entrepreneurial Activity for a Single Start-Up: A Case Study*.
- Halawi, L.A., McCarthy, R.V., and Aronson, J.E. (2006), Knowledge Management and The Competitive Strategy of the Firm. *The Learning Organization*, Vol. 13(4): 384-397.
- Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K., and Kochhar, R. (2001), Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-based Perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 44(1): 13-28.
- Hitt, M.A., (2001), A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions.
- Holman, D., Batt, R., & Holtgrewe, U. (2007). *The global call center report: International perspectives on management and employment*
- Landoli, L. and Zollo, G. (2007), "Organizational cognition and learning. Building systems for the learning organization," *Information Science Publishing*, New York
- Jackson S. (2003), *Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications*.
- Kao John J. and Stevenson Howard H. (1985), *Entrepreneurship, what it is and how to teach it*.
- Kirzner, Israel M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*.
- Knight, F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit* (New York: Harper).
- Lundvall, M. (1993), *National systems of production, innovation and competence building*
- Malerba F, and McKelvey, M. (2010), "Conceptualizing Knowledge Intensive Entrepreneurship: Concepts and Models." Presentation AEGIS plenary meeting Lisbon.
- Malerba F, (2002), *Sectoral systems of innovation and production*, Malerba.
- McClelland, David C. (1961), *The Achieving Society: With a New Introduction*.
- Miller, D., and Shamsie, J. (1996). 'The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood firm studios from 1936 to 1965.' *Academy of Management Journal*, 39(3): 519-543.
- Mises K., Ludwig von I., (1949), *Human Action: A Treatise on Economics*.
- Nelson A., (1993) *National Innovation Systems: A Comparative Analysis: A Comparative Analysis*
- Nelson K., Winter D., (1982) *An evolutionary theory of economic change*.
- Nonaka, I., and Konno, N. (1998), The Concept of "ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, Vol. 40(3): 40-54.
- Nonaka, I. & Takeouchi, H. (1995), *"The Knowledge-creating company"*, Oxford University Press, Inc
- Nonaka, I. (1994), *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organization Science*, Vol. 5(1): 14-38.
- Oslo Manual, *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition.

- Ordóñez de Pablos P., (2006), "Transnational corporations and strategic challenges: An analysis of knowledge flows and competitive advantage", *Learning Organization*, The, Vol. 13 Iss: 6, pp.544 – 559.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- Porter, M.E (1990). «The competitive advantage of nations». USA: The free Press pp.45-47.
- Porter E. M., Stern S. (2001). «Innovation: Location Matters.» *MIT Sloan Management Review*, Summer, ps 28-36.
- Porter E. M., Millar V. E. (2002), *How Information Gives You Competitive Advantage*.
- Prahalad C.K. and Hamel G., (1990), *The Core Competence of the Corporation*.
- Ruggles, R. (2000), "Why knowledge? Why now?"
- Ruggles, R. (1997), *Knowledge Management Tools*. Butterworth-Heinemann, Boston, MA.
- Salisbury, M. (2003), "Putting theory into practice to build knowledge", *Journal of Knowledge Management*, vol. 7 no. 2, p.p. 128-141
- Schumpeter, J. (1965), *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*
- Schumpeter, J. (1965), *Economic Theory and Entrepreneurial History*. In: Aitken HG (ed) *Explorations in enterprise*. Harvard University Press, Cambridge, MA
- Shapiro, A. (1975), *The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur*.
- Snyman, R., and Kruger, C.J. (2004), *The Interdependency between Strategic Management and Strategic Knowledge Management*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8(1): 5-19.
- Teece, D.J., Pisano, G, and Shuen, A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, Vol. 18(7): 509-533.
- Teece, D.J., (1998), *Capturing value from knowledge assets*.
- Wernerfelt, B. (1984), *A Resource-based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*, Vol. 5(2): 171-180.
- Wilson T.D. (2002), *The nonsense of knowledge management*.
- Wong K.Y., Aspinwall E. (2004), *Knowledge and Process Management*, Volume 11, Issue 2, pages 93–104,
- Youndt et al. (2004), *The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities*.
- Zack, M.H. (1999), *Developing a Knowledge Strategy*. *California Management Review*, Vol. 41(3): 125-145.
- Δημητριάδη Ζ., (2000), *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*.
- Ιωαννίδης Στ., (2001), *Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα*.
- Ιωαννίδης Στ. (2011), *Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2011 - 2012: Η εξέλιξη των δεικτών επιχειρηματικότητας στη διάρκεια της κρίσης*, Ιδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών.
- Ιωαννίδης, Σ., Τσακανίκας, Α., Χατζηχρήστου, Σ., (2009), *Η Επιχειρηματικότητα στα πρόθυρα της κρίσης: Η έρευνα του GEM 2009 – 2010*, IOBE.

Καλογήρου Γ. (2012) ,Επιχειρηματικότητα εντάσεως γνώσης , Κέρκυρα, ΔΑΣΤΑ, Ιόνιο πανεπιστήμιο.

Καραγιάννης Α., (1999), Επιχειρηματικότητα και οικονομία

Παπαδάκης Ι., (2002), Η στρατηγική των επιχειρήσεων

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



**Π.Ε. 1:** Βιβλιογραφική επισκόπηση, προετοιμασία του ερωτηματολογίου και της έρευνας πεδίου

**Παραδοτέο 2:** Ερωτηματολόγιος έρευνας πεδίου

**Θέμα διδακτορικής διατριβής:**

«Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση στους κλάδους υψηλών τεχνολογιών»

*Νικόλαος Σ. Κανέλλος*

**Τριμελής επιτροπή καθηγητών:**

- 1) Γιάννης Καλογήρου, Καθηγητής ΕΜΠ (επιβλέπων)
- 2) Δανάη Διακουλάκη, Καθηγήτρια ΕΜΠ
- 3) Γιώργος Μαυρωτάς, Επ. Καθηγητής ΕΜΠ

*Αθήνα, 2011*



## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας πεδίου βασίζεται στην εκτενή επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας που σχετίζεται με την επιχειρηματικότητα και ειδικότερα την επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση.

Μέσω της διακίνησης του δομημένου ερωτηματολογίου σε αντιπροσωπευτικό δείγμα νέων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας, θα προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση και να αποκτήσουμε μια συνολική εικόνα των παραγόντων που διαχωρίζουν τις δυναμικά αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις από αυτές που απλά επιβιώνουν. Δηλαδή, θα δημιουργήσουμε μια τυπολογία επιχειρήσεων βασιζόμενοι στα διαφορετικά χαρακτηριστικά τους, όπως για παράδειγμα τις ικανότητες και τους πόρους που διαθέτουν ή τις δεξιότητες και την εμπειρία των ιδρυτικών τους ομάδων, προκειμένου να διαχωρίσουμε τις επιχειρήσεις εκείνες που μεγεθύνονται και εδραιώνουν τη θέση τους στην αγορά από αυτές που απλά επιζούν χωρίς να επιτυγχάνουν ιδιαίτερα καινοτομικές επιδόσεις. Το ερωτηματολόγιο θα συμπληρωθεί από στελέχη των ιδρυτικών ομάδων των επιχειρήσεων με τη μέθοδο των προσωπικών συνεντεύξεων.

Το ερωτηματολόγιο είναι δομημένο σε τέσσερις ενότητες και θα καλύψει τα παρακάτω θέματα:

- Τις γνώσεις, την εμπειρία στον κλάδο, τις δεξιότητες του ιδρυτή / ιδρυτικής ομάδας της επιχείρησης.
- Τη διαδικασία δημιουργίας της επιχείρησης και των πόρων που απαιτούνται (ανθρώπινοι, οικονομικοί και οργανωσιακοί πόροι).
- Τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης.
- Την εξέλιξη και την ανάπτυξή της μέσα στο χρόνο.
- Τις καινοτομικές και οικονομικές της επιδόσεις.

Αξιότιμοι/ες Κύριοι/Κυρίες,

Η εμπειρία σας ως ιδρυτής μιας επιχείρησης που έχει επιλεγεί με **πολλαπλά κριτήρια**, στο πλαίσιο ενός εξισορροπημένου δείγματος επιχειρήσεων ως προς τον κλάδο, θα συνέβαλε τα μέγιστα στη διεξαγωγή της παρούσας διδακτορικής διατριβής και στην εξαγωγή ουσιωδών συμπερασμάτων.

Το **ερωτηματολόγιο** αυτό έχει συνταχθεί με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών από ιδρυτές επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας, σχετικά με ζητήματα που αφορούν τις γνώσεις τους, την εμπειρία στον κλάδο και τις δεξιότητες τους, τις στρατηγικές που ακολουθούνται από την επιχείρηση, την εξέλιξη και την ανάπτυξή της μέσα στο χρόνο, την καινοτομική και οικονομική της επίδοση.

Οι πληροφορίες που θα δώσετε είναι **αυστηρά εμπιστευτικές**. Στις επιχειρήσεις που θα ανταποκριθούν θα αποσταλεί μετά την ολοκλήρωση της έρευνας **αντίγραφο των αποτελεσμάτων**, το οποίο θεωρούμε ότι θα σας φανεί ιδιαίτερα χρήσιμο αναφορικά με τις σχετικές εξελίξεις στον κλάδο σας.

Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα χρειαστούν περίπου **10-15 λεπτά** από το χρόνο σας. Η συμμετοχή σας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ολοκλήρωση της έρευνας και σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία.

Με εκτίμηση,

Νικόλαος Κανέλλος

Οικονομολόγος, M.Sc.  
Υποψήφιος διδάκτορας Ε.Μ.Π.

### **ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΦΙΛΤΡΟΥ**

- Οι επιχειρήσεις του δείγματος θα πρέπει να έχουν ιδρυθεί κατά τη χρονική περίοδο 2000-2010 και μπορεί να είναι: νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις, τεχνοβλαστοί (επιχειρήσεις spin-off), νέες επιχειρήσεις που έχουν προκύψει από τη συγχώνευση δύο υφιστάμενων επιχειρήσεων ή από την εξαγορά μιας υφιστάμενης επιχείρησης από μία άλλη, νέες επιχειρήσεις που προέκυψαν από την απόσπαση ενός τμήματος μιας υφιστάμενης επιχείρησης και νέες θυγατρικές επιχειρήσεις υφιστάμενων επιχειρήσεων, εφόσον έχουν δημιουργηθεί κατά την ίδια χρονική περίοδο.
- ΑΠΟΚΛΕΙΟΝΤΑΙ οι επιχειρήσεις που έχουν υποστεί μια απλή αλλαγή νομικής μορφής.
- Το ερωτηματολόγιο θα συμπληρωθεί αποκλειστικά από στελέχη των ιδρυτικών ομάδων των επιχειρήσεων.

Όνοματεπώνυμο:.....

Εμπορική επωνυμία επιχείρησης: .....

Έτος ίδρυσης/επιχείρησης:.....

Σημαντικότερη δραστηριότητα επιχείρησης: .....



**1<sup>η</sup> ΕΝΟΤΗΤΑ: ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΙΔΡΥΤΗ /  
 ΙΡΥΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

E1) Πόσοι συμμετείχαν στην αρχική ίδρυση της επιχείρησης;.....

E2) Παρακαλώ υποδείξτε τη σημασία των ακόλουθων κινήτρων στην ίδρυση της επιχείρησης:

1=καθόλου σημαντικό 5=εξαιρετικά σημαντικό

	1	2	3	4	5
Αξιοποίηση αποτελεσμάτων επιστημονικής έρευνας (π.χ. ερευνητικά αποτελέσματα διδακτορικής διατριβής)					
Αποταμιεύσεις					
Ευρωπαϊκή / Δημόσια χρηματοδότηση					
Εργασιακή εμπειρία στον ίδιο κλάδο					
Αναγνώριση μιας ευκαιρίας στην αγορά					
Αναγνώριση μιας τεχνολογικής ευκαιρίας					
Γνώση της αγοράς					
Αναζήτηση εργασίας για βιοπορισμό					
Προσδοκία για αύξηση εισοδήματος					

Εργασιακή ανεξαρτησία					
Κοινωνική καταξίωση					
Ύπαρξη ανάγκης για προσωπική δημιουργία					
Συνέχιση οικογενειακής επιχείρησης					

E3) Σε ποια ηλικία ιδρύσατε την επιχείρηση;

(Εάν πρόκειται για ιδρυτική ομάδα, παρακαλώ οι ερωτήσεις E3-E5 να συμπληρωθούν έως και για 3 ιδρυτές, Π1-Π3)

Π1      Π2      Π3

.....      .....      .....

E4) Ποιο είναι το υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο του ιδρυτή / ιδρυτών της επιχείρησης;

Π1      Π2      Π3

Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Νηπιαγωγείο, Δημοτικό) .....      .....      .....

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο, Λύκειο) .....      .....      .....

Επαγγελματική εκπαίδευση (ΙΕΚ, ΚΕΚ) .....      .....      .....

Πτυχίο / Δίπλωμα ΑΕΙ .....      .....      .....

Πτυχίο ΑΤΕΙ .....      .....      .....

Μεταπτυχιακός τίτλος .....      .....      .....

Διδακτορικός τίτλος .....      .....      .....

E5) Η τελευταία απασχόληση του ιδρυτή / ιδρυτών της επιχείρησης πριν τη δημιουργία της ήταν:

Π1      Π2      Π3

Ιδιοκτήτης ή συνιδιοκτήτης επιχείρησης που λειτουργεί ακόμα .....      .....      .....

Ιδιοκτήτης ή συνιδιοκτήτης επιχείρησης που τώρα δεν λειτουργεί.....      .....      .....

Ελεύθερος επαγγελματίας .....      .....      .....

Εργαζόμενος ή εξωτερικός συνεργάτης σε επιχείρηση του ίδιου κλάδου .....      .....      .....

Εργαζόμενος ή εξωτερικός συνεργάτης σε επιχείρηση διαφορετικού κλάδου .....      .....      .....

Ερευνητής σε Πανεπιστήμιο ή ερευνητικό κέντρο .....      .....      .....

Μεταπτυχιακός φοιτητής / Υποψήφιος διδάκτορας .....      .....      .....

Δημόσιος υπάλληλος .....  
 Άνεργος .....  
 Τίποτα από τα παραπάνω, αυτή είναι η πρώτη  
 του / της απασχόληση .....

E6) Παρακαλώ επιλέξτε και ιεραρχείστε δύο από τους παρακάτω τομείς γνώσης και ικανοτήτων που αντανακλούν καλύτερα την επαγγελματική σας ταυτότητα:

(1 για τον σημαντικότερο και 2 για τον αμέσως επόμενο)

Τεχνική γνώση σχετική με τον κλάδο .....  
 Πωλήσεις / Προώθηση προϊόντων και .....  
 υπηρεσιών  
 Διοικητικές ικανότητες .....  
 Σχεδιασμός προϊόντων / υπηρεσιών .....  
 Οικονομικά / Χρηματοοικονομικά .....

E7) Παρακαλώ εκτιμήστε σε τι ποσοστό συνέβαλαν στην αρχική επένδυση / ίδρυση της επιχείρησής σας οι παρακάτω πηγές χρηματοδότησης:

Προσωπικές αποταμιεύσεις	
Χρηματοδότηση από το στενό περιβάλλον (οικογένεια και φίλοι)	
Επιχειρηματικά κεφάλαια υψηλού κινδύνου (venturecapital)	
Επιχειρηματικοί άγγελοι (business angels)	
Τραπεζική χρηματοδότηση	
Δημόσια χρηματοδότηση (από εθνικές ή τοπικές αρχές)	
Ευρωπαϊκή χρηματοδότηση (π.χ. προγράμματα στήριξης μικρομεσαίων επιχειρήσεων)	
Άλλη πηγή χρηματοδότησης (παρακαλώ προσδιορίστε)	
.....	
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100%</b>

E8) Α) Παρακαλώ εκτιμήστε σε ποιο βαθμό οι ακόλουθοι παράγοντες δυσχέραιναν την ίδρυση (εκκίνηση) της επιχείρησής σας:

1=καθόλου

5= σε μεγάλο βαθμό

	1	2	3	4	5
Υψηλό αρχικό κεφάλαιο					
Δυσκολία πρόσβασης σε πηγές χρηματοδότησης					
Γραφειοκρατία (π.χ.					

διαδικασία αδειοδότησης)					
Έλλειψη τεχνογνωσίας σχετικής με τον κλάδο					
Ανεπαρκείς δικτύώσεις από την επαγγελματική / εκπαιδευτική σταδιοδρομία του ιδρυτή για την εξεύρεση συνεταίρων					
Ανεπαρκείς δικτύώσεις από τις προσωπικές σχέσεις του ιδρυτή για την εξεύρεση συνεταίρων					
Δυσκολία εξεύρεσης εργαζομένων υψηλής εξειδίκευσης					
Άλλο .....					

B) Παρακαλώ εκτιμήστε σε ποιο βαθμό οι ακόλουθοι παράγοντες έχουν αποτελέσει εμπόδια κατά τη λειτουργία (ανάπτυξη) της επιχείρησής σας μέσα στην οικονομική κρίση:

1=καθόλου

5= σε μεγάλο βαθμό

	1	2	3	4	5
Υψηλό κόστος για την ανάπτυξη τεχνολογίας					
Υψηλή φορολόγηση					
Τεχνολογικό ρίσκο (αβεβαιότητα αναδυόμενων τεχνολογιών)					
Αβεβαιότητα στην αγορά / Οικονομική κρίση					
Περιορισμένη εγχώρια ζήτηση					
Υψηλό κόστος ειδικευμένης εργασίας					
Άλλο .....					

**2<sup>η</sup> ΕΝΟΤΗΤΑ:                      ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

E9) Παρακαλώ αξιολογήστε το βαθμό που υιοθετείτε τις παρακάτω στρατηγικές στην επιχείρησή σας:

1=καθόλου

5= σε μεγάλο βαθμό

	1	2	3	4	5
Αύξηση πωλήσεων μέσω της διείσδυσης σε νέες αγορές προσφέροντας τα ίδια προϊόντα / υπηρεσίες					
Αύξηση πωλήσεων με την προσφορά νέων προϊόντων / υπηρεσιών					
Αύξηση μεριδίου της αγοράς σε ήδη υπάρχουσες αγορές προσφέροντας τα ίδια προϊόντα / υπηρεσίες					
Είσοδος σε νέες νησίδες της αγοράς					
Άλλο .....					

E10) Σε ποιο βαθμό αξιοποιεί η επιχείρησή σας τις ακόλουθες πηγές γνώσης για τη διερεύνηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών:

1=καθόλου

5= σε μεγάλο βαθμό

	1	2	3	4	5
Εσωτερικό της επιχείρησης (π.χ. τμήμα E&A)					
Πελάτες					
Προμηθευτές					
Ανταγωνιστές					
Ακαδημαϊκά ιδρύματα και ερευνητικά ινστιτούτα					
Εκθέσεις και συνέδρια					
Ερευνητικά προγράμματα					
Στρατηγικές συμμαχίες					
Επιστημονικά περιοδικά					
Τεχνική ανάλυση ανταγωνιστικών προϊόντων (reverseengineering)					
Επιστημονική / τεχνική πληροφορία στο διαδίκτυο					

E11) A) Η επιχείρησή σας διαθέτει οργανωμένο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

Η επιχείρησή σας διαθέτει ανεξάρτητο τεχνικό / μελετητικό τμήμα;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

B) Παρακαλώ αξιολογήστε το βαθμό με τον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν την αναγνώριση και αξιοποίηση ευκαιριών στην επιχείρησή σας:

1=καθόλου 5= σε μεγάλο βαθμό

	1	2	3	4	5
Η επιχείρηση ανταποκρίνεται αμέσως στις κινήσεις των ανταγωνιστών					
Η επιχείρηση ανταποκρίνεται γρήγορα σε μεταβολές της ζήτησης					
Η επιχείρηση προσαρμόζει τις πρακτικές της ανάλογα με τις παρατηρήσεις (παράπονα, σχόλια, υποδείξεις) των πελατών της					
Η επιχείρηση διαθέτει την ευελιξία ώστε να παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα / υπηρεσίες					
Η επιχείρηση μπορεί να αντιλαμβάνεται τις τεχνολογικές αλλαγές και να προσαρμόζεται σε αυτές					
Η επιχείρηση υιοθετεί τις καλύτερες πρακτικές που εφαρμόζονται στον κλάδο μας					
Η επιχείρηση ακολουθεί τις τάσεις της αγοράς					

E12) Παρακαλώ αξιολογήστε σε ποιο βαθμό τα δίκτυα στα οποία συμμετέχει η επιχείρησή σας έχουν συμβάλει στις ακόλουθες λειτουργίες της:

1=καθόλου 5= σε μεγάλο βαθμό

	1	2	3	4	5
Πρόσληψη προσωπικού υψηλών					

προσόντων/δεξιοτήτων					
Συλλογή πληροφοριών για τον ανταγωνισμό					
Πρόσβαση στα κανάλια διανομής					
Ενίσχυση στην απόκτηση δανείων και στην προσέλκυση χρηματοδότησης					
Διαφήμιση και προώθηση					
Ευκαιρίες για την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών και γνώσης					
Ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών					
Κατανόηση των αναγκών των πελατών					
Διαχείριση παραγωγής και λειτουργιών					
Διευθέτηση φορολογικών και άλλων νομικών θεμάτων					
Διερεύνηση ευκαιριών για εξαγωγική δραστηριότητα					

E13) Παρακαλώ εκτιμήστε σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι της επιχείρησής σας εμφανίζουν τις μεγαλύτερες αδυναμίες στις ακόλουθες ικανότητες και δεξιότητες:

1=καθόλου                      5=σε μεγάλο βαθμό

	1	2	3	4	5
Τεχνικές γνώσεις					
Διοικητικές δεξιότητες					
Δεξιότητες πωλήσεων και μάρκετινγκ					
Ικανότητες οικονομικής διαχείρισης					
Ικανότητες οργάνωσης / διοίκησης έργου					
Ανάπτυξη πρωτοβουλιών / ανάληψη ρίσκου					
Άλλη δεξιότητα (παρακαλώ προσδιορίστε παρακάτω)					
.....					

**3<sup>η</sup> ΕΝΟΤΗΤΑ:      ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ**

E14) Α) Παρακαλώ υποδείξτε εάν κατά την τελευταία 3τία η επιχείρησή σας έχει δημιουργήσει ή εισάγει κάποια / κάποιες από τις παρακάτω καινοτομίες:

- Καινοτομία προϊόντος
- Καινοτομία διεργασίας / διαδικασίας
- Όχι, δεν έχει δημιουργήσει ή εισάγει κάποια καινοτομία

(Εάν απαντήσατε Όχι στην E14, παρακαλώ προχωρήστε στην ερώτηση E15)

Β) Η καινοτομία αυτή προήλθε από:

- Εισαγωγή προϊόντος από το εξωτερικό
- Εισαγωγή έτοιμης τεχνολογίας (π.χ. εξοπλισμός) από το εξωτερικό
- Προσαρμογή τεχνολογίας από το εξωτερικό
- Την αξιοποίηση αποτελεσμάτων ερευνητικής δραστηριότητας, είτε με ίδια μέσα, είτε μέσω συνεργασίας
- Καινοτομία μέσα από την αξιοποίηση επιχειρηματικών πρακτικών

Γ) Αυτή / αυτές οι καινοτομίες ήταν:

- Νέα / Νέες για την επιχείρησή σας
- Νέα / Νέες για την αγορά (στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση)
- Νέα / Νέες για τη διεθνή (παγκόσμια) αγορά

E15) Α) Κατά την τελευταία 3τία η επιχείρησή σας έχει εισάγει καινοτομίες οργάνωσης / εμπορίας ή μάρκετινγκ προϊόντος;

- ΝΑΙ       ΟΧΙ

(Εάν απαντήσατε Όχι στην E15, παρακαλώ προχωρήστε στην ερώτηση E16)

Β) Εάν ΝΑΙ, τότε σημειώστε το είδος της καινοτομίας (επιλέξτε τα κατάλληλα πεδία):

- Νέες ή σημαντικά βελτιωμένες μεθόδους παράδοσης ή διανομής για τις πρώτες ύλες, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες



- Νέες ή σημαντικά βελτιωμένες δραστηριότητες υποστήριξης για τις διαδικασίες (π.χ. συστήματα συντήρησης)
- Νέα ή σημαντικά βελτιωμένα συστήματα διαχείρισης γνώσης
- Νέες ή σημαντικά τροποποιημένες μεθόδους πωλήσεων ή διάθεσης
- Νέες ή σημαντικά αναβαθμισμένες υπηρεσίες προς τον πελάτη μετά την πώληση (aftersales)

E16) Ποια / ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιήσατε τα τελευταία τρία χρόνια για την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας της επιχείρησής σας;

- Πατέντες (διπλώματα ευρεσιτεχνίας)
- Πνευματικά διακαιώματα
- Εμπορικά σήματα
- Συμφωνίες εμπιστευτικότητας
- Καμία

E17) Τι ποσοστό του τζίρου σας για το 2011 προήλθε από νέα ή σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα / υπηρεσίες κατά την τελευταία ζετία: ..... %

E18) Παρακαλώ αξιολογήστε τη σημασία των ακόλουθων εμποδίων στην ικανότητά σας για καινοτομία:

1=καθόλου σημαντικό      5= εξαιρετικά σημαντικό

	1	2	3	4	5
Υψηλά δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη					
Έλλειψη κεφαλαίων χρηματοδότησης για καινοτομία					
Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού					
Οι απαιτήσεις της παραγωγής αποτρέπουν το προσωπικό να συμμετέχει σε έργα καινοτομίας σε συνεχή βάση					
Αβεβαιότητα που σχετίζεται με το τεχνικό κομμάτι του καινοτομικού έργου					
Αβεβαιότητα που σχετίζεται με την εμπορική επιτυχία του καινοτομικού έργου					

Αβεβαιότητα στη ζήτηση για καινοτόμα προϊόντα / υπηρεσίες					
Ασάφειες ρυθμιστικού πλαισίου					
Υψηλό κόστος για κατοχύρωση πατέντας					

**4<sup>η</sup> ΕΝΟΤΗΤΑ:      ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

E19) Παρακαλώ συμπληρώστε τον πίνακα με τα οικονομικά στοιχεία (σε χιλ. €) και άλλες πληροφορίες της επιχείρησής σας:

	2009	2010	2011
Συνολικές πωλήσεις			
Κέρδη			
Εξαγωγές			
Δαπάνες E&A ως ποσοστό των πωλήσεων (%)			
Σύνολο απασχολουμένων			
Σύνολο απασχολουμένων στην E&A			

E20) Παρακαλώ εκτιμήστε τα παρακάτω μεγέθη για το 2012:

Η αύξηση ή η μείωση των πωλήσεων προβλέπεται να είναι (+/-) .....%

Η αύξηση ή η μείωση των εξαγωγών προβλέπεται να είναι (+/-) .....% (Σε περίπτωση που δεν κάνετε καθόλου εξαγωγές το 2012 συμπληρώστε παύλα “X”)

E21) Ποιος είναι ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στην επιχείρησή σας με (επιλέξτε το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης):

- ..... Απολυτήριο Δημοτικού (πρωτοβάθμια εκπαίδευση)
- ..... Απολυτήριο Γυμνασίου / Λυκείου (δευτεροβάθμια εκπαίδευση)
- ..... Δίπλωμα ΙΕΚ / ΚΕΚ
- ..... Πτυχίο / Δίπλωμα ΑΕΙ
- ..... Πτυχίο ΑΤΕΙ
- ..... Μεταπτυχιακό
- ..... Διδακτορικό

E22) Α) Ποια είναι η εξέλιξη στο μόνιμο προσωπικό της επιχείρησής σας:

	2009	2010	2011
Παραγωγή, Ανάπτυξη, Υποστηρικτικές υπηρεσίες			
Πωλήσεις			

Μάρκετινγκ			
Οικονομικά και Διοικητική Υποστήριξη			
Έρευνα και Ανάπτυξη			
Σύνολο απασχολουμένων			

Β) Εκτιμήστε τη μεταβολή στο μόνιμο προσωπικό της επιχείρησής σας για το 2012:

- Θα αυξηθεί σημαντικά
- Θα μειωθεί σημαντικά
- Θα παραμείνει σταθερό

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΕΩΝ T – TEST

T-TEST GROUPS=Kodikopoiisi\_1\_2(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Q2\_1\_61 Q2\_1\_62 Q2\_1\_63 Q2\_1\_64 Q2\_1\_65 Q2\_1\_66

Q2\_1\_67 Q2\_1\_68 Q2\_1\_69 Q2\_1\_610 Q2\_1\_611 Q2\_1\_612 Q2\_1\_613

/CRITERIA=CI(.95).

### T-Test

#### Notes

Output Created	08-MAY-2014 17:52:00
Comments	
Input	Data C:\Users\Lefteris\Desktop\ANSWERS DATA.sav Active Dataset DataSet1 Filter <none> Weight <none> Split File <none> N of Rows in Working Data 210 File Definition of Missing User defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	Cases Used T-TEST GROUPS=Kodikopoiisi_1_2(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Q2_1_61 Q2_1_62 Q2_1_63 Q2_1_64 Q2_1_65 Q2_1_66 Q2_1_67 Q2_1_68 Q2_1_69 Q2_1_610 Q2_1_611 Q2_1_612 Q2_1_613 /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time 00:00:00,06

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ  
 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΚΑΙ ΜΕΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
 ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Elapsed Time

00:00:00,07

**Group Statistics**

	Kodikopoiisi_1_2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q2_1_61	1,00	128	1,9922	1,23910	,10952
	2,00	81	2,2716	1,27488	,14165
Q2_1_62	1,00	128	2,5938	1,31878	,11656
	2,00	80	2,7250	1,40501	,15708
Q2_1_63	1,00	128	1,6016	,99874	,08828
	2,00	81	1,8148	1,22588	,13621
Q2_1_64	1,00	128	3,8359	1,22813	,10855
	2,00	81	3,9506	1,25401	,13933
Q2_1_65	1,00	128	4,1563	,90002	,07955
	2,00	80	4,2625	1,06431	,11899
Q2_1_66	1,00	128	3,7422	1,15864	,10241
	2,00	80	3,7750	1,14709	,12825
Q2_1_67	1,00	128	3,9609	1,03027	,09106
	2,00	80	4,1750	1,02839	,11498
Q2_1_68	1,00	128	2,9063	1,38858	,12273
	2,00	80	3,0000	1,35011	,15095
Q2_1_69	1,00	128	3,7109	1,21118	,10705
	2,00	80	3,9125	1,14950	,12852
Q2_1_610	1,00	128	3,5938	1,25138	,11061
	2,00	80	3,7875	1,23958	,13859
Q2_1_611	1,00	128	2,6953	1,32545	,11715
	2,00	80	2,7500	1,35479	,15147
Q2_1_612	1,00	128	3,6172	1,36964	,12106
	2,00	80	3,8625	1,07614	,12032
Q2_1_613	1,00	125	1,4240	,90039	,08053
	2,00	79	1,7595	1,29313	,14549

**Independent Samples Test**

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper	

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΚΑΙ ΜΕΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

	Equal variances									
Q2_1_6	assumed	,929	,336	-1,571	207	,118	-,27942	,17791	-,63016	,07132
1	Equal variances not assumed				166,709	,121	-,27942	,17905	-,63292	,07409
Q2_1_6	assumed	,291	,590	-,681	206	,497	-,13125	,19276	-,51129	,24879
2	Equal variances not assumed				159,812	,503	-,13125	,19561	-,51756	,25506
Q2_1_6	assumed	2,911	,089	-1,375	207	,171	-,21325	,15506	-,51895	,09245
3	Equal variances not assumed				145,184	,191	-,21325	,16231	-,53405	,10755
Q2_1_6	assumed	,524	,470	-,652	207	,515	-,11468	,17580	-,46126	,23190
4	Equal variances not assumed				167,675	,517	-,11468	,17663	-,46338	,23402
Q2_1_6	assumed	2,325	,129	-,771	206	,441	-,10625	,13772	-,37778	,16528
5	Equal variances not assumed				147,117	,459	-,10625	,14314	-,38912	,17662
Q2_1_6	assumed	,183	,669	-,199	206	,842	-,03281	,16450	-,35714	,29151
6	Equal variances not assumed				169,101	,842	-,03281	,16412	-,35680	,29118
Q2_1_6	assumed	,053	,817	-1,459	206	,146	-,21406	,14673	-,50335	,07523
7	Equal variances not assumed				168,060	,146	-,21406	,14667	-,50362	,07549
Q2_1_6	assumed	,270	,604	-,479	206	,633	-,09375	,19582	-,47981	,29231
8	Equal variances not assumed				171,389	,630	-,09375	,19455	-,47777	,29027
Q2_1_6	assumed	2,136	,145	-1,191	206	,235	-,20156	,16930	-,53535	,13223
9	Equal variances not assumed				174,428	,230	-,20156	,16727	-,53169	,12856
Q2_1_6	assumed	,020	,886	-1,090	206	,277	-,19375	,17771	-,54410	,15660
10	Equal variances not assumed				169,031	,276	-,19375	,17732	-,54379	,15629

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ  
 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΚΑΙ ΜΕΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
 ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

	Equal variances									
Q2_1_6	assumed	,173	,678	-,287	206	,774	-,05469	,19052	-,43031	,32093
11	Equal variances not				165,05					
	assumed			-,286	0	,776	-,05469	,19149	-,43277	,32340
	Equal variances									
Q2_1_6	assumed	14,479	,000	-1,360	206	,175	-,24531	,18031	-,60081	,11018
12	Equal variances not				195,37					
	assumed			-1,437	0	,152	-,24531	,17068	-,58192	,09130
	Equal variances									
Q2_1_6	assumed	17,636	,000	-2,183	202	,030	-,33549	,15369	-,63853	-,03246
13	Equal variances not				125,69					
	assumed			-2,018	9	,046	-,33549	,16629	-,66459	-,00640

T-TEST GROUPS=Kodikopoiisi\_1\_2(1 2)  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=Q4\_1\_1 Q4\_1\_2 Q4\_1\_3  
 /CRITERIA=CI(.95).

### T-Test

#### Notes

Output Created	08-MAY-2014 17:53:20
Comments	
Input	Data C:\Users\Lefteris\Desktop\ANSWERS DATA.sav Active Dataset DataSet1 Filter <none> Weight <none> Split File <none> N of Rows in Working Data 210 File Definition of Missing User defined missing values are treated as missing. Missing Value Handling Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis. Cases Used

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ  
 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΚΑΙ ΜΕΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
 ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Syntax		T-TEST GROUPS=Kodikopoiisi_1_2( 1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Q4_1_1 Q4_1_2 Q4_1_3 /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,06

**Group Statistics**

	Kodikopoiisi_1_2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q4_1_1	1,00	128	5,1641	1,30883	,11569
	2,00	81	4,5432	1,36060	,15118
Q4_1_2	1,00	101	5,0990	1,17051	,11647
	2,00	57	4,3333	1,27242	,16854
Q4_1_3	1,00	48	4,77	1,418	,205
	2,00	30	4,50	1,280	,234

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Q4_1_1	,000	,986	3,290	207	,001	,62085	,18870	,24883	,99288
				165,397					
Q4_1_2	,012	,911	3,826	156	,000	,76568	,20014	,37035	1,16100
				108,414					
Q4_1_3	,542	,464	,851	76	,397	,271	,318	-,363	,904



Equal variances				,872	66,43		,386	,271	,311	-,349	,891
not assumed					4						

T-TEST GROUPS=Kodikopoiisi\_1\_2(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Q5\_1\_1 Q5\_1\_2 Q5\_1\_3

/CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

### Notes

Output Created		08-MAY-2014 17:54:15
Comments		
Input	Data	C:\Users\Lefteris\Desktop\ANSWERS DATA.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	
Missing Value Handling	File	
	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST GROUPS=Kodikopoiisi_1_2(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Q5_1_1 Q5_1_2 Q5_1_3 /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,18

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΚΑΙ ΜΕΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

**Group Statistics**

	Kodikopoiisi_1_2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q5_1_1	1,00	128	4,0781	2,14296	,18941
	2,00	81	3,6049	2,18334	,24259
Q5_1_2	1,00	101	4,2574	2,21203	,22011
	2,00	57	3,5614	1,66923	,22110
Q5_1_3	1,00	48	4,50	2,414	,349
	2,00	30	3,20	1,864	,340

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Q5_1_1	,551	,459	1,544	207	,124	,47319	,30648	-,13105	1,07742
_1			1,537	167,952	,126	,47319	,30778	-,13443	1,08080
Q5_1_2	2,433	,121	2,066	156	,041	,69602	,33695	,03045	1,36159
_2			2,231	143,224	,027	,69602	,31198	,07935	1,31270
Q5_1_3	2,326	,131	2,515	76	,014	1,300	,517	,271	2,329
_3			2,669	72,506	,009	1,300	,487	,329	2,271

T-TEST GROUPS=Kodikopoiisi\_1\_2(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Q10\_1\_1 Q10\_1\_2 Q10\_1\_3 Q10\_1\_4 Q10\_1\_5 Q10\_1\_6

Q10\_1\_7 Q10\_1\_8 Q10\_1\_9 Q10\_1\_10 Q10\_1\_11

/CRITERIA=CI(.95).

### T-Test

#### Notes

Output Created	08-MAY-2014 17:55:11	
Comments		
Input	Data	C:\Users\Lefteris\Desktop\ANSWERS DATA.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	210
Missing Value Handling	User defined missing values are treated as missing. Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.	
Syntax	Cases Used	T-TEST GROUPS=Kodikopoiisi_1_2(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Q10_1_1 Q10_1_2 Q10_1_3 Q10_1_4 Q10_1_5 Q10_1_6 Q10_1_7 Q10_1_8 Q10_1_9 Q10_1_10 Q10_1_11 /CRITERIA=CI(.95).
	Processor Time	00:00:00,06
Resources	Elapsed Time	00:00:00,07

#### Group Statistics

	Kodikopoiisi_1_2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q10_1_1	1,00	128	2,9844	1,54198	,13629
	2,00	81	3,2346	1,51056	,16784
Q10_1_2	1,00	128	3,7188	,93014	,08221
	2,00	81	3,8519	1,15229	,12803

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΚΑΙ ΜΕΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

Q10_1_3	1,00	128	2,8594	1,20846	,10681
	2,00	81	3,6173	1,09050	,12117
Q10_1_4	1,00	128	3,0703	1,05877	,09358
	2,00	81	3,3580	1,05248	,11694
Q10_1_5	1,00	127	2,1339	1,22385	,10860
	2,00	81	2,4321	1,24437	,13826
Q10_1_6	1,00	127	2,8110	1,20008	,10649
	2,00	81	3,3086	1,35685	,15076
Q10_1_7	1,00	127	2,1575	1,26883	,11259
	2,00	81	2,5679	1,26430	,14048
Q10_1_8	1,00	128	2,9922	1,25175	,11064
	2,00	81	2,9136	1,21653	,13517
Q10_1_9	1,00	128	2,0000	1,16376	,10286
	2,00	80	2,3875	1,27779	,14286
Q10_1_10	1,00	128	2,8672	1,38252	,12220
	2,00	81	3,2099	1,15884	,12876
Q10_1_11	1,00	128	4,1016	1,02596	,09068
	2,00	81	3,7654	1,13216	,12580

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Q10_1_1	,064	,800	Equal variances assumed	-1,152	207	,251	-,25019	,21722	-,67843	,17805
Equal variances not assumed			-1,157	172,927	,249	-,25019	,21621	-,67694	,17655	
Q10_1_2	1,955	,164	Equal variances assumed	-,918	207	,360	-,13310	,14507	-,41910	,15289
Equal variances not assumed			-,875	144,137	,383	-,13310	,15216	-,43385	,16764	
Q10_1_3	,103	,749	Equal variances assumed	-4,585	207	,000	-,75791	,16531	-1,08381	-,43201
Equal variances not assumed			-4,692	183,026	,000	-,75791	,16153	-1,07660	-,43922	

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ  
 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΚΑΙ ΜΕΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
 ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

	Equal variances									
Q10_1_	assumed	,956	,329	-1,918	207	,056	-,28771	,14998	-,58340	,00797
4	Equal variances not				171,07					
	assumed			-1,921	7	,056	-,28771	,14978	-,58336	,00794
Q10_1_	assumed	,001	,973	-1,703	206	,090	-,29824	,17517	-,64359	,04711
5	Equal variances not				168,45					
	assumed			-1,696	1	,092	-,29824	,17581	-,64532	,04884
Q10_1_	assumed	2,984	,086	-2,770	206	,006	-,49762	,17963	-,85177	-,14346
6	Equal variances not				155,21					
	assumed			-2,696	1	,008	-,49762	,18458	-,86223	-,13301
Q10_1_	assumed	,001	,979	-2,278	206	,024	-,41042	,18017	-,76564	-,05520
7	Equal variances not				170,99					
	assumed			-2,280	2	,024	-,41042	,18003	-,76579	-,05505
Q10_1_	assumed	,101	,751	,447	207	,655	,07861	,17581	-,26799	,42521
8	Equal variances not				173,92					
	assumed			,450	8	,653	,07861	,17468	-,26615	,42337
Q10_1_	assumed	5,014	,026	-2,249	206	,026	-,38750	,17228	-,72715	-,04785
9	Equal variances not				156,05					
	assumed			-2,201	4	,029	-,38750	,17604	-,73523	-,03977
Q10_1_	assumed	6,365	,012	-1,856	207	,065	-,34269	,18466	-,70675	,02137
10	Equal variances not				191,26					
	assumed			-1,930	8	,055	-,34269	,17751	-,69283	,00745
Q10_1_	assumed	1,344	,248	2,216	207	,028	,33613	,15167	,03711	,63515
11	Equal variances not				157,89					
	assumed			2,168	1	,032	,33613	,15507	,02984	,64242

T-TEST GROUPS=Kodikopoiisi\_1\_2(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Q12\_1\_1 Q12\_1\_2 Q12\_1\_3 Q12\_1\_4 Q12\_1\_5 Q12\_1\_6

Q12\_1\_7 Q12\_1\_8 Q12\_1\_9 Q12\_1\_10 Q12\_1\_11

/CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

### Notes

Output Created		08-MAY-2014 18:00:03
Comments		
Input	Data	C:\Users\Lefteris\Desktop\ANSWERS DATA.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST GROUPS=Kodikopoiisi_1_2(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Q12_1_1 Q12_1_2 Q12_1_3 Q12_1_4 Q12_1_5 Q12_1_6 Q12_1_7 Q12_1_8 Q12_1_9 Q12_1_10 Q12_1_11 /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,09
	Elapsed Time	00:00:00,12

### Group Statistics

	Kodikopoiisi_1_2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q12_1_1	1,00	128	2,8906	1,34711	,11907
	2,00	81	3,0123	1,29898	,14433
Q12_1_2	1,00	128	3,2422	1,11360	,09843
	2,00	79	3,5696	1,05834	,11907

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΚΑΙ ΜΕΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

Q12_1_3	1,00	128	2,8359	1,14862	,10152
	2,00	81	2,9259	1,20185	,13354
Q12_1_4	1,00	128	1,8281	1,12319	,09928
	2,00	81	2,3086	1,26137	,14015
Q12_1_5	1,00	128	2,9063	1,15314	,10192
	2,00	79	3,3165	1,25621	,14133
Q12_1_6	1,00	127	3,3307	1,09874	,09750
	2,00	79	3,3544	1,26124	,14190
Q12_1_7	1,00	128	3,4375	1,16882	,10331
	2,00	79	3,5316	1,22825	,13819
Q12_1_8	1,00	128	3,8594	1,12056	,09904
	2,00	79	4,1646	,99267	,11168
Q12_1_9	1,00	128	2,8516	1,20426	,10644
	2,00	79	3,5316	1,17490	,13219
Q12_1_10	1,00	127	2,7953	1,32341	,11743
	2,00	79	3,2278	1,23982	,13949
Q12_1_11	1,00	127	2,6535	1,46047	,12960
	2,00	78	2,8846	1,40482	,15906

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Q12_1_1	2,308	,130	Equal variances assumed	207	,520	-,12172	,18865	-,49364	,25020
Equal variances not assumed			174,91 3	,651	-,12172	,18711	-,49100	,24756	
Q12_1_2	,153	,696	Equal variances assumed	205	,037	-,32743	,15637	-,63573	-,01914
Equal variances not assumed			171,76 1	,219	-,32743	,15449	-,63237	-,02249	
Q12_1_3	,000	,990	Equal variances assumed	207	,588	-,08999	,16604	-,41734	,23736
Equal variances not assumed			164,57 3	,536	-,08999	,16775	-,42121	,24123	

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΚΑΙ ΜΕΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

	Equal variances	2,213	,138	-2,872	207	,005	-,48052	,16733	-,81040	-,15064
Q12_1_	assumed									
4	Equal variances not				155,72					
	assumed				7	,006	-,48052	,17175	-,81978	-,14125
	Equal variances	1,820	,179	-2,402	205	,017	-,41021	,17075	-,74685	-,07356
Q12_1_	assumed									
5	Equal variances not				154,55					
	assumed				3	,020	-,41021	,17425	-,75443	-,06598
	Equal variances	2,988	,085	-,142	204	,887	-,02372	,16673	-,35245	,30501
Q12_1_	assumed									
6	Equal variances not				148,53					
	assumed				6	,891	-,02372	,17217	-,36393	,31649
	Equal variances	,040	,841	-,552	205	,581	-,09415	,17052	-,43033	,24204
Q12_1_	assumed									
7	Equal variances not				159,04					
	assumed				2	,586	-,09415	,17254	-,43491	,24661
	Equal variances	,833	,363	-1,987	205	,048	-,30518	,15362	-,60806	-,00230
Q12_1_	assumed									
8	Equal variances not				180,40					
	assumed				2	,042	-,30518	,14928	-,59973	-,01063
	Equal variances	,123	,727	-3,984	205	,000	-,68008	,17071	-1,01666	-,34350
Q12_1_	assumed									
9	Equal variances not				168,44					
	assumed				9	,000	-,68008	,16972	-1,01513	-,34504
	Equal variances	,704	,402	-2,336	204	,020	-,43257	,18514	-,79761	-,06753
Q12_1_	assumed									
10	Equal variances not				173,72					
	assumed				4	,019	-,43257	,18234	-,79246	-,07268
	Equal variances	1,517	,220	-1,116	203	,266	-,23107	,20710	-,63941	,17727
Q12_1_	assumed									
11	Equal variances not				167,93					
	assumed				3	,262	-,23107	,20517	-,63613	,17398

[1] .