



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΣΧΟΛΗ ΧΗΜΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ – ΤΟΜΕΑΣ ΙΙ  
*Εργαστήριο Βιομηχανικής και Ενεργειακής Οικονομίας*

---

*Διδακτορική Διατριβή*  
με τίτλο:

**«ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΟΥ  
ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΣΤΗ ΓΝΩΣΗ ΣΤΟΥΣ ΚΛΑΔΟΥΣ ΥΨΗΛΩΝ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ»**

ΤΟΥ  
ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΚΑΝΕΛΛΟΥ  
*Οικονομολόγου, M.Sc.*

Αθήνα, Απρίλιος 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΣΧΟΛΗ ΧΗΜΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ – ΤΟΜΕΑΣ ΙΙ  
*Εργαστήριο Βιομηχανικής και Ενεργειακής Οικονομίας*

---

*Διδακτορική Διατριβή*  
με τίτλο:

**«ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΟΥ  
ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΣΤΗ ΓΝΩΣΗ ΣΤΟΥΣ ΚΛΑΔΟΥΣ ΥΨΗΛΩΝ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ»**

του  
ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΚΑΝΕΛΛΟΥ  
*Οικονομολόγου, M.Sc.*

**Επταμελής Επιτροπή**

- Γιάννης Καλογήρου, Καθηγητής Σχολής ΧΜ ΕΜΠ (επιβλέπων)
- Δανάη Διακουλάκη, Καθηγήτρια Σχολής ΧΜ ΕΜΠ
- Γιώργος Μαυρωτάς, Αναπλ. Καθηγητής Σχολής ΧΜ ΕΜΠ
- Σαράντης–Ευάγγελος Λώλος, Καθηγητής, Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Σταύρος Ιωαννίδης, Καθηγητής, Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Πέτρος Καβάσαλης, Αναπλ. Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Αιγαίου
- Άγγελος Τσακανίκας, Επικ. Καθηγητής Σχολής ΧΜ ΕΜΠ

Η παρούσα έρευνα έχει συγχρηματοδοτηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο - ΕΚΤ) και από εθνικούς πόρους μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) – Ερευνητικό Χρηματοδοτούμενο Έργο: Ηράκλειτος II Επένδυση στην κοινωνία της γνώσης μέσω του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου.”



© Νικόλαος Κανέλλος

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διατριβής, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διατριβής για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της Διδακτορικής Διατριβής από τη Σχολή Χημικών Μηχανικών του Ε.Μ. Πολυτεχνείου δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα (Ν. 5343/1932, Άρθρο 202, Παρ. 2).

*Στην Κέλλυ,  
Που τα πελαγινά της μάτια με γεμίζουν ευτυχία*

*Προσπάθησε να γίνεις όχι επιτυχημένος άνθρωπος, αλλά άνθρωπος με αξίες.*

*- Άλμπερτ Αϊνστάιν*

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διδακτορική διατριβή εκπονήθηκε στο Εργαστήριο Βιομηχανικής και Ενεργειακής Οικονομίας (ΕΒΕΟ) της Σχολής Χημικών Μηχανικών του ΕΜΠ, και εντάσσεται στο πλαίσιο των ερευνητικών προσπαθειών που πραγματοποιήθηκαν στο επιστημονικό πεδίο της Οικονομικής και Στρατηγικής Ανάλυσης της Καινοτομίας και των Σύγχρονων Τεχνολογιών. Η έρευνα συγχρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους, μέσω του ερευνητικού προγράμματος «ΗΡΑΚΛΕΙΤΟΣ II».

Είχα την εξαιρετική τιμή και τύχη να γνωρίσω και να συνεργαστώ με τον ιδανικό καθοδηγητή, υποστηρικτή και φίλο, που κατάφερε να με εμπνεύσει και να μου μεταδώσει την αγάπη και το ζήλο για την επιστημονική έρευνα και τη διδασκαλία. Ευγνωμονώ τον Καθηγητή κ. Γιάννη Καλογήρου για την αμέριστη συμπαράσταση καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής. Στο πρόσωπο του βρήκα έναν δάσκαλο, έναν συνεργάτη που μαζί του προσπέλασα όλους τους εμφανιζόμενους σκοπέλους της έρευνας. Τον ευχαριστώ για την ευκαιρία που μου έδωσε να πραγματοποιήσω έναν σημαντικό αριθμό διαλέξεων και να συμμετέχω ενεργά στις δραστηριότητες των μαθημάτων που υπάγονται στο ΕΒΕΟ, στο πλαίσιο του επικουρικού διδακτικού έργου που προσφέρει η Σχολή Χημικών Μηχανικών του ΕΜΠ. Η συγκεκριμένη εμπειρία με βοήθησε σημαντικά ώστε να αποκτήσω όλα τα απαραίτητα εφόδια για τη μετέπειτα επαγγελματική μου σταδιοδρομία. Όπως συνηθίζει να λέει ο ίδιος: «τα πρόσωπα φεύγουν, αλλά οι ομάδες μένουν», και για μένα η συνεργασία μου με κορυφαίους επιστήμονες στο χώρο των Οικονομικών της Καινοτομίας, ως μέλος της ομάδας του ΕΒΕΟ, με ωρίμασε και με τροφοδότησε με πολύτιμη εμπειρία για τη συνέχεια.

Εκφράζω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου στην Καθηγήτρια κ. Δανάη Διακουλάκη και τον Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Γιώργο Μαυρωτά, μέλη της συμβουλευτικής επιτροπής, για το ενδιαφέρον και την πολύτιμη συμβολή τους στην εκπόνηση της διατριβής. Πέραν της καθοδήγησης και της αποτελεσματικής εποπτείας, εκτιμώ το γεγονός ότι μου έδειξαν την αμέριστη εμπιστοσύνη τους σε αρκετές ερευνητικές και ακαδημαϊκές δραστηριότητες που διεξήχθησαν στο πλαίσιο του ΕΒΕΟ, προτείνοντας την ενεργή συμμετοχή μου.

Η εκπόνηση της διδακτορικής διατριβής δε θα ήταν εφικτή εάν δεν υπήρχαν στο πλευρό μου οι συνάδελφοι στο εργαστήριο με τους οποίους συνεργάστηκα άψογα όλα αυτά τα χρόνια. Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον επίκουρο καθηγητή της σχολής Χημικών Μηχανικών Άγγελο Τσακανίκα, για το γεγονός ότι ήταν πάντα στο πλευρό μου όλες τις κρίσιμες στιγμές που χρειάστηκα τη βοήθεια του. Η πολύτιμη καθοδήγησή του ήταν καταλυτική προκειμένου να ξεπεραστούν οι ποικίλες δυσκολίες που προέκυψαν σε όλα τα στάδια της διατριβής.

Ιδιαίτερα, επίσης, ευχαριστώ την διδάκτορα Αιμιλία Πρωτόγερου για την άψογη και υψηλού επιπέδου συνεργασία που είχαμε καθ' όλη τη διάρκεια της παρουσίας μου στο EBEO. Οι πλούσιες και εποικοδομητικές συζητήσεις που είχαμε αλλά και οι πολύτιμες επιστημονικές συμβουλές που μου έδωσε, με βοήθησαν αφενός στην επιτυχή ολοκλήρωση της διατριβής, αλλά αφετέρου με διαμόρφωσαν και ως ερευνητή.

Θέλω να ευχαριστήσω από τα βάθη της ψυχής μου το συνάδελφο και φίλο Βαγγέλη Σιώκα, που μου έδωσε την ευκαιρία να διδαχτώ από τον τρόπο σκέψης και εργασίας του. Ο Βαγγέλης ήταν εκείνος που άκουγε τους καθημερινούς προβληματισμούς μου και που με συμβούλευε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Σε όλες τις δύσκολες στιγμές δεν έπαψε ποτέ να δείχνει την εμπιστοσύνη του προς το πρόσωπο μου και τις ικανότητές μου. Θεωρώ ότι μαζί καταφέραμε να δημιουργήσουμε μια νέα δυναμική πραγμάτων στα οικονομικά μαθήματα της Σχολής, και να εφαρμόσουμε στην πράξη αυτό που πάντα μας ζητούσε ο δάσκαλος μας: τη διαδραστική μάθηση. Η αυξημένη συμμετοχή των φοιτητών στα μαθήματα και η μεγάλη εκτίμηση που μας έδειξαν, νομίζω ότι μας αντάμειψαν με το παραπάνω.

Τέλος, θα ήθελα να αναγνωρίσω τη συμπαράσταση και τη βοήθεια όλων των συνεργατών στο EBEO και ιδιαίτερα τους Ιωάννα Καστέλλη, Παναγιώτη Παναγιωτόπουλο και Θεόδωρο Καρούνο. Επίσης, ευχαριστώ θερμά όλους τους διπλωματικούς φοιτητές με τους οποίους συνεργάστηκα κατά την παρουσία μου στο EBEO και, ιδιαίτερα, τον Βασίλη Τάση που παρέμεινε ένας καλός φίλος.

Από το φιλικό μου περιβάλλον θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τους Κώστα Κοκοτσάκη και Γιώργο Κακάβα για τη βοήθεια που μου προσέφεραν στο πλαίσιο υλοποίησης της έρευνας πεδίου. Στη δύσκολη διαδικασία αναζήτησης επιχειρήσεων και στην επικοινωνία με τα ιδρυτικά στελέχη αυτών, καθοριστικός ήταν ο ρόλος του

Γενικού Διευθυντή του ΣΕΚΕΕ κ. Γιάννη Κώτση–Γιανναράκη αλλά και της κ. Νάνσυς Κανελλοπούλου. Εκτιμώ τη συμβολή τους και τους ευχαριστώ ιδιαίτερα. Δε μπορώ ακόμη να ξεχάσω τους αγαπητούς φίλους και πρώην συναδέλφους μου στη Eurobank, Μανώλη Μάντικα και Γιώργο Πατσογιάννη, που σε ένα κρίσιμο σταυροδρόμι της ζωής μου με συμβούλεψαν κατάλληλα και επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό την απόφασή μου να ασχοληθώ με την έρευνα σε διδακτορικό επίπεδο.

Επιπροσθέτως, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους πολύ καλούς μου φίλους Χάρη Ζίττη, Βασίλη Σιαμά, Βαγγέλη Χίνη και Κωνσταντίνο Ιωάννου, οι οποίοι μου συμπαραστάθηκαν ανιδιοτελώς και ήταν κοντά μου όποτε τους χρειάστηκα. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους Γιάννη Καραμπίνη, Μανώλη Βολιώτη, Κέλλυ Καραμπίνη, Δημήτρη Γκιώνη, Μανώλη Λάμπρου και Γιώργο Μοσχογιάννη, που μέσα από τις πολλές συζητήσεις που κάναμε μαζί, βελτίωσα σε μεγάλο βαθμό τις γνώσεις μου σε ένα ευρύ φάσμα θεμάτων. Επιπλέον, ευχαριστώ θερμά την Σοφία Ζώη, τον κύριο Βασίλη και την κυρία Ελένη Κόγκου, αλλά και τον μικρό Σπύρο που, μέσω της σχεδόν καθημερινής συναναστροφής μας, με βοήθησαν ώστε να αποκτήσω μια διαφορετική οπτική σε διάφορα ζητήματα.

Ειδική αναφορά θα ήθελα να κάνω στον αγαπημένο μου προπονητή, κύριο Γιάννη Καραχάλιο, έναν άνθρωπο που μπορεί να μην είχε ενεργό ρόλο κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διατριβής, όμως, η ηθική συνεισφορά του κατά τη διάρκεια των ετών που συνεργαστήκαμε –σε αθλητικό επίπεδο– ήταν εξαιρετικά σημαντική. Διότι, φτάνοντας στην ολοκλήρωση αυτής της διατριβής και, καθώς προσπαθώ να «συνδέσω τις τελείες» (connecting the dots), όπως πολύ εύστοχα είχε πει ο μεγάλος οραματιστής Steve Jobs, ανακάλυψα πως οι συμβουλές του κύριου Γιάννη για σκληρή δουλειά, για συνεχή προσπάθεια ανεξαρτήτως αποτελέσματος, και για το ήθος που πρέπει να διακατέχει έναν αθλητή, συνδέονται άρρηκτα με τον «αγώνα» που έδωσα όλα αυτά τα χρόνια στο πλαίσιο της έρευνας.

Θα ήθελα να εκφράσω την απέραντη αγάπη και ευγνωμοσύνη μου στη σύζυγο μου Ματίνα, για την υπομονή και την κατανόηση που μου έδειξε. Η οικογενειακή ευτυχία που μου χαρίζει καθημερινά με αποκορύφωμα τη γέννηση της κορούλας μας, αποτελεί για μένα αξία ανεκτίμητη. Χωρίς την ηθική υποστήριξη της Ματίνας δε θα υπήρχε το αποτέλεσμα της πολύχρονης αυτής ερευνητικής προσπάθειας της οποίας είναι η ανά χειράς διδακτορική διατριβή.



Πέρα, όμως, από τις ευχαριστίες, θα ήθελα να αφιερώσω την επιτυχία διεκπεραίωσης αυτού του έργου στην οικογένειά μου. Η κατανόηση και η αγάπη που απλόχερα μου προσέφεραν ήταν ιδιαίτερα σημαντική σε αυτή τη δύσκολη φάση της ζωής μου. Ελπίζω να αντάμειπα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις θυσίες της μητέρας μου Πόπης και της αδερφής μου Έρσης, και να τις έκανα περήφανες με την πραγματοποίηση των συνεχώς αυξανόμενων στόχων μου.

Τέλος, χαίρομαι που από κάπου ψηλά η γιαγιά μου με καμαρώνει και πάλι. Ας είναι καλά εκεί που βρίσκεται.

Νικόλαος Κανέλλος  
Αθήνα, Απρίλιος 2015

## Πίνακας Περιεχομένων

<b>Πίνακας Περιεχομένων.....</b>	<b>i</b>
<b>Περίληψη.....</b>	<b>iv</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>vi</b>
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Εισαγωγή.....</b>	<b>1</b>
1.1 Το πρόβλημα.....	2
1.2 Η συμβολή της διατριβής.....	4
1.3 Τα κύρια ερωτήματα.....	6
1.4 Η θέση.....	7
1.5 Μέθοδος προσέγγισης του προβλήματος.....	9
1.6 Τα εμπειρικά δεδομένα.....	10
1.7 Κύρια συμπεράσματα.....	11
1.8 Αρχιτεκτονική της διατριβής.....	16
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικότητα και καινοτομία.....</b>	<b>18</b>
2.1 Εισαγωγή.....	19
2.2 Ιστορική εξέλιξη της έννοιας της επιχειρηματικότητας.....	20
2.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις για την έννοια του επιχειρηματία.....	30
2.4 Η έννοια και το περιεχόμενο της καινοτομίας.....	35
2.5 Η μέτρηση της καινοτομίας.....	36
2.6 Τα βασικά χαρακτηριστικά των κλάδων υψηλής τεχνολογίας και η σύνδεσή τους με την καινοτομία.....	40
2.7 Η σχέση ανάμεσα στην καινοτομία και την επιχειρηματικότητα.....	45
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση.....</b>	<b>51</b>
3.1 Εισαγωγή.....	52
3.2 Η έννοια και η σημασία της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση.....	52
3.3 Τα βασικά γνωρίσματα του επιχειρηματία γνώσης.....	57
3.4 Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία και την εξέλιξη μιας επιχείρησης που βασίζεται στη γνώση.....	64

3.4.1 Ο ρόλος της ιδρυτικής ομάδας.....	64
3.4.2 Διαχείριση γνώσης.....	69
3.4.3 Επιχειρηματική στρατηγική.....	73
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Μεθοδολογία.....</b>	<b>80</b>
4.1. Έρευνα πεδίου.....	81
4.1.1. Εξεταζόμενοι κλάδοι της έρευνας.....	81
4.1.2. Διαδικασία δειγματοληψίας.....	87
4.1.3. Δόμηση και χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου.....	91
4.1.4. Διεξαγωγή της έρευνας πεδίου.....	95
4.2. Μελέτες περίπτωσης.....	98
4.2.1. Το ημιδομημένο ερωτηματολόγιο.....	98
4.2.2. Επιλεγμένες επιχειρήσεις.....	100
4.2.3. Διεξαγωγή των μελετών περίπτωσης.....	102
<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Προσδιοριστικοί παράγοντες της Επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη Γνώση: Εμπειρικά Αποτελέσματα.....</b>	<b>104</b>
5.1 Εισαγωγικά – Το προφίλ των επιχειρήσεων.....	105
5.2 Οι βασικές τάσεις.....	108
5.2.1 Ιδρυτής / Ιδρυτική ομάδα.....	108
5.2.2 Ανθρώπινο δυναμικό.....	119
5.2.3 Στρατηγική.....	123
5.2.4 Καινοτομικές επιδόσεις.....	126
5.2.4.1 Καινοτομία προϊόντος / διαδικασίας.....	130
5.2.4.2 Καινοτομία οργάνωσης / εμπορίας ή μάρκετινγκ προϊόντος.....	131
5.2.5 Εξωστρέφεια.....	133
5.2.6 Οικονομικές επιδόσεις.....	136
5.3 Ομαδοποίηση κοινών παραγόντων.....	138
5.3.1 Παράγοντες δημιουργίας.....	139
5.3.2 Πηγές γνώσης.....	141
5.3.3 Δίκτυα.....	142
5.3.4 Εμπόδια κατά την εκκίνηση της επιχείρησης.....	144
5.3.5 Εμπόδια στη λειτουργία της επιχείρησης.....	145

5.3.6 Εμπόδια στην ικανότητα για καινοτομία.....	146
5.3.7 Στρατηγική.....	147
5.3.8 Αναγνώριση και αξιοποίηση ευκαιριών.....	149
5.4 Οι μεταβλητές της ανάλυσης.....	150
5.5 Οι τέσσερις συστάδες επιχειρήσεων.....	155
5.6 Οικονομικές τάσεις των τεσσάρων συστάδων.....	163
5.7 Συγκριτική ανάλυση των τεσσάρων συστάδων.....	167
5.8 Εκτίμηση της συμπεριφοράς κάθε συστάδας επιχειρήσεων.....	172
5.9 Εκτίμηση της οικονομικής επίδοσης των επιχειρήσεων.....	181
5.10 Συζήτηση αποτελεσμάτων μελετών περίπτωσης.....	184
<b>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα και συζήτηση.....</b>	<b>216</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>237</b>
<b>Παραρτήματα.....</b>	<b>Π-1</b>
<b>Παράρτημα Α:</b> Δομημένο ερωτηματολόγιο έρευνας πεδίου.....	Π-1
<b>Παράρτημα Β:</b> Ημιδομημένο ερωτηματολόγιο μελετών περίπτωσης.....	Π-14
<b>Παράρτημα Γ:</b> Επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα.....	Π-19
<b>Παράρτημα Δ:</b> Αποτελέσματα ΔΑΠ.....	Π-24
<b>Παράρτημα Ε:</b> Αποτελέσματα Ανάλυσης κατά συστάδες.....	Π-43
<b>Παράρτημα ΣΤ:</b> Αποτελέσματα Λογιστικής Παλινδρόμησης.....	Π-58

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διδακτορική διατριβή μελετάμε το φαινόμενο της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση σε νέες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε επιλεγμένους κλάδους υψηλής τεχνολογίας στον ελληνικό χώρο. Μέσα από την εκπόνηση μιας ευρείας έρευνας πεδίου σε επιχειρήσεις αυτών των κλάδων και αναλύοντας εις βάθος συγκεκριμένες μελέτες περίπτωσης με ιδιαίτερο ενδιαφέρον, διερευνώνται: α) οι διαφορετικές τυπολογίες επιχειρήσεων που ανιχνεύονται σε αυτόν τον πληθυσμό με βάση συγκεκριμένα κριτήρια επιδόσεων και χαρακτηριστικών, β) οι παράγοντες που διαμορφώνουν την επιχειρηματικότητα γνώσης σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας στον ελληνικό χώρο, και γ) οι παράγοντες που επηρεάζουν την οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων.

Η διατριβή αποτελείται από τρία βασικά μέρη. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται η επισκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας που σχετίζεται με την καινοτομία, την επιχειρηματικότητα και, ειδικότερα, την επιχειρηματικότητα που στηρίζεται στη γνώση. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τη μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών της επιχειρηματικότητας γνώσης. Το τελευταίο μέρος της διατριβής που συνιστά και το βασικό εμπειρικό μέρος επικεντρώνεται στην έκθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου και των μελετών περίπτωσης και γίνεται η σύνοψη των τελικών συμπερασμάτων.

Αναλυτικότερα, στο κεφάλαιο 2 συζητάμε την έννοια και το περιεχόμενο της καινοτομίας, τον τρόπο μέτρησής της και τη σύνδεσή της με τους κλάδους υψηλής τεχνολογίας. Επιπλέον αυτό το κεφάλαιο αξιολογεί τις θεωρητικές προσεγγίσεις γύρω από τις έννοιες της επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματία, και κλείνει με τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην επιχειρηματικότητα και την καινοτομία. Στο κεφάλαιο 3 ασχολούμαστε με τις εννοιολογικές προσεγγίσεις γύρω από την έννοια της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση και παρουσιάζονται όλα τα σχετικά αποτελέσματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης. Στο κεφάλαιο 4 περιγράφεται η μεθοδολογία για τον έλεγχο των ερευνητικών ερωτημάτων, που βασίζεται σε ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους. Στο κεφάλαιο 5 περιλαμβάνονται όλα τα αποτελέσματα της έρευνας πεδίου, όπως προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση, καθώς και των μελετών περίπτωσης. Τέλος, στο κεφάλαιο 6 γίνεται ανασκόπηση της ερευνητικής προσπάθειας με στόχο τη διεξαγωγή συμπερασμάτων

που μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο σε επίπεδο χάραξης τεχνολογικής πολιτικής, όσο και σε επίπεδο στρατηγικής της επιχείρησης. Ακόμη αξιολογείται η συνεισφορά της διατριβής σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο, και γίνονται προτάσεις για τη συνέχιση της ερευνητικής προσπάθειας στο μέλλον.

## ABSTRACT

In this thesis we examine the phenomenon of knowledge-based entrepreneurship in newly established firms operating in various high-technology sectors in the Greek area. By conducting extensive field research and in-depth case studies, we investigate: a) the different typologies of firms detected by specific criteria, b) the factors that determine the creation of knowledge-intensive firms in Greece and c) the factors affecting the economic performance of firms.

The thesis consists of three main parts. In the first part, an extensive overview of Greek and international literature related to innovation entrepreneurship and in particular knowledge-based entrepreneurship is presented. The second part, includes is the methodological approach adopted for the empirical work for examining the characteristics of knowledge-based entrepreneurship. The last part of the thesis focuses on the analysis of the results obtained from the field research and the case studies, along with the final conclusions.

More specifically, in chapter 2 we discuss the meaning and content of innovation, the ways to measure it and its relation to high-tech sectors. Moreover, this chapter contains theoretical approaches around the concepts of entrepreneurship and the entrepreneur and also discusses the connection between entrepreneurship and innovation. Chapter 3 deals with the conceptual approaches around the concept of knowledge-based entrepreneurship and presents the results of the literature review. Chapter 4 describes the methodology for the monitoring of research questions based on qualitative and quantitative methods. In chapter 5, there are all the results of the field research and case studies, as derived from the statistical analysis. Finally, chapter 6 reviews the research effort in order to draw conclusions that can be used both in making technology policy and in terms of business strategy. Furthermore, it is assessed the contribution of the thesis in theoretical and empirical level and there are suggestions for further research efforts in the future.

# *Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>:*

## *Εισαγωγή*

*Μόλις «μπεις» στο πρόβλημα... βλέπεις ότι είναι περίπλοκο, και σκέφτεσαι ένα σωρό μπερδεμένες λύσεις. Οι περισσότεροι άνθρωποι σταματούν εκεί, και οι λύσεις αυτές φαίνονται να λειτουργούν για κάποιο χρονικό διάστημα. Όμως, ένα πραγματικά ξεχωριστό άτομο θα συνεχίσει, θα φτάσει στην καρδιά του προβλήματος και θα σκεφτεί μια λύση αρμονική, η οποία λειτουργεί σε όλα τα επίπεδα.*

*Steve Jobs, AppleDesign, 2003*



## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Εισαγωγή

### 1.1 Το πρόβλημα

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι σήμερα ζούμε σε μια μεταβατική περίοδο που τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι η διείσδυση νέων τεχνολογιών, ο διεθνής ανταγωνισμός, η ραγδαία ροή της πληροφορίας και η δημιουργία νέων επιχειρηματικών ευκαιριών μέσω της εξάπλωσης της «παγκοσμιοποίησης». Η έντονη αβεβαιότητα που επικρατεί στο νέο περιβάλλον διαμορφώνει μια καινούρια εποχή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και επενδυτικών ευκαιριών. Κυρίαρχο στοιχείο της εποχής της ανταγωνιστικότητας είναι η καινοτομία και η στενή σχέση που έχει με την επιστημονική πρόοδο και το σύνολο των οικονομικών κλάδων. Γενικά, οι κλάδοι παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας έχουν εισέλθει σε μία φάση μεγέθυνσης και μπορούν να αποτελέσουν νέες πηγές ανάπτυξης συνολικά για την ελληνική οικονομία. Κάθε νέα επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης, καινοτομίας και κοινωνικής ευημερίας. Με δεδομένο ότι ένα μεγάλο ποσοστό νέων μικρών επιχειρήσεων σταματούν τη λειτουργία τους λίγα χρόνια μετά τη δημιουργία τους (Knaup & Piazza, 2007; OECD, 2014), η καινοτομία μπορεί να αποτελέσει γι' αυτές ένα μέσο για τη μακροχρόνια πρόοδό τους, μέσω της οικονομικής μεγέθυνσης και ανάπτυξης που μπορούν να επιτύχουν (De Jong & Marsili, 2006; Arvanitis & Stucki, 2012; Protogerou *et al*, 2014). Η επίτευξη καινοτομικών αποτελεσμάτων επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων, όπως είναι τα χαρακτηριστικά του ιδρυτή ή της ιδρυτικής ομάδας των επιχειρήσεων ή της γνώσης που διαθέτουν κατά την έναρξη ή που αποκτούν κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους.

Οι μεγάλες επενδύσεις που στοχεύουν στη δημιουργία νέας γνώσης, όπως για παράδειγμα οι δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης, δεν οδηγούν αυτόματα σε καινοτομία και οικονομική μεγέθυνση. Σύμφωνα με τους Carlsson *et al.* (2007), α) οι παράγοντες που διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν τη μετατροπή της γνώσης σε οικονομικά αξιοποιήσιμη γνώση και β) η παρουσία ή η έλλειψη ενός μηχανισμού που θα επιτρέπει αυτήν τη μετατροπή, καθορίζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα μετασχηματισμού της γνώσης σε καινοτομία και νέα οικονομική δραστηριότητα. Ένας τέτοιος μηχανισμός μπορεί να είναι η επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη

γνώση (knowledge-based entrepreneurship). Αντικείμενο μελέτης της διατριβής αποτελούν οι παράγοντες που καθορίζουν την επιχειρηματικότητα έντασης γνώσης καθώς, επίσης, και το πώς αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τελικά τη δημιουργία και την εξέλιξη νέων επιχειρήσεων σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας στο ελληνικό χώρο. Μελετώνται σε βάθος συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας, όπως είναι οι εσωτερικές ικανότητες και πόροι των επιχειρήσεων, οι στρατηγικές τους επιλογές και το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν.

Μια επιχείρηση μπορεί να γίνει αντιληπτή ως μια δέσμη μοναδικών πόρων και ικανοτήτων που αποτελούν τη βάση διαμόρφωσης της στρατηγικής της. Στη βιβλιογραφία εντοπίζονται αρκετά παραδείγματα που εστιάζουν στην επίδραση των εσωτερικών πόρων στη διαμόρφωση της εξέλιξης και της ανάπτυξης ενός νέου εγχειρήματος. Έτσι, το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και, πιο ειδικά, οι δεξιότητες και το γνωστικό επίπεδο των απασχολουμένων ή η προηγούμενη εμπειρία και οι γνώσεις της ιδρυτικής ομάδας, μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο στη μελλοντική επιτυχημένη πορεία των νεοϊδρυθεισών επιχειρήσεων (Westhead *et al.*, 2001). Επίσης, τεχνολογικοί πόροι, όπως είναι οι πατέντες και τα εμπορικά μυστικά, μπορούν να αποτελέσουν μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μεγέθυνσης και ανάπτυξης. Συνεπώς, η τεχνολογική γνώση αναδεικνύεται σε έναν πόρο που μπορεί να δημιουργήσει υπέρτερη αξία για την επιχείρηση και η χρησιμοποίηση αυτής της γνώσης βρίσκεται στον πυρήνα της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση. Τέλος, οι οργανωσιακοί πόροι και ικανότητες της επιχείρησης, όπως οι διαδικασίες συντονισμού και ελέγχου, οι διαδικασίες μάθησης στο εσωτερικό της, αλλά και οι δεσμοί που αναπτύσσει με το εξωτερικό περιβάλλον, λόγου χάρη δικτύώσεις με άλλες επιχειρήσεις, Πανεπιστήμια ή ερευνητικά ινστιτούτα για την ανταλλαγή και διάχυση της γνώσης, επηρεάζουν σημαντικά τις καινοτομικές της επιδόσεις και τη μεγέθυνσή της.

Ο ρόλος των στρατηγικών επιλογών που ακολουθούνται είναι ακόμη ένας κρίσιμος παράγοντας για την εξέλιξη ενός νέου εγχειρήματος. Για παράδειγμα, οι Zahra & George (2002) αναφέρουν ότι η στρατηγική της διεθνοποίησης ακολουθείται από τους επιχειρηματίες όταν επιδιώκουν πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την απόκτηση νέας γνώσης ή την επίτευξη αυξημένων μεριδίων στην αγορά, ενώ η στρατηγική της διαφοροποίησης έχει ως πρωτεύοντα στόχο την επίτευξη οικονομιών φάσματος (economies of scope), την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης και τη μείωση πιθανών κινδύνων.

Το εξωτερικό περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο στη μεγέθυνση αλλά και την αναπτυξιακή διαδικασία των νέων επιχειρημάτων. Οι νέες μικρές επιχειρήσεις επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος οι οποίες μπορούν να περιορίζουν ή να ενισχύουν την ανάπτυξη και την εξέλιξή τους. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι οι ευκαιρίες του άμεσου κλαδικού περιβάλλοντος ή η παροχή ικανών στελεχών από την αγορά εργασίας. Έτσι, ο ρόλος του ευρύτερου περιβάλλοντος μπορεί να παίζει καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της επιχειρηματικής δράσης και γενικά στην ανάδυση νέων τεχνολογιών και κλάδων (Begley *et al.*, 2005).

Τέλος, η ετερογένεια που υπάρχει ανάμεσα στις επιχειρήσεις, και ιδίως στις νέες και μικρές επιχειρήσεις, αλλά και στο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, δεν επιτρέπει την αποδοχή ενός γενικού μοντέλου εξήγησης της συμπεριφοράς τους. Η επιχειρηματική συμπεριφορά μπορεί να προσδιοριστεί από ένα σύνολο παραμέτρων που θα οδηγήσει σε μία ταξινόμηση των επιχειρήσεων ανάλογα με τα διαφορετικά χαρακτηριστικά τους, και που θα συνδέονται με την έννοια της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση.

## 1.2 Η συμβολή της διατριβής

Το αντικείμενο της διατριβής είναι η μελέτη των παραγόντων που διαμορφώνουν την επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση και κατ' επέκταση επηρεάζουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων που ανήκουν σε διάφορους κλάδους υψηλής τεχνολογίας. Σκοπός της έρευνας είναι η ταξινόμηση των επιχειρήσεων ανάλογα με την ένταση γνώσης, τις καινοτομικές τους επιδόσεις και τις δικτυώσεις που αναπτύσσουν, προκειμένου να εξηγήσουμε την ετερογένεια που παρουσιάζουν και να προτείνουμε πολιτικές για την προώθηση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας γενικότερα. Επιπλέον, συγκρίνοντας τις ομάδες που προκύπτουν από την ταξινόμηση των επιχειρήσεων, επιλέγοντας μια σειρά μεταβλητών, προσπαθούμε να κατανοήσουμε σε βάθος τη φύση της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση. Έτσι, διενεργώντας εκτεταμένη έρευνα πεδίου και εις βάθος μελέτες περίπτωσης σε επιλεγμένες επιχειρήσεις διερευνώνται:

- Οι παράγοντες που διαφοροποιούν τις νέες δυναμικά αναπτυσσόμενες ελληνικές επιχειρήσεις από αυτές που απλά επιβιώνουν.

- Οι διαφορετικές τυπολογίες επιχειρήσεων που ανιχνεύονται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, όπως το απόθεμα γνώσης που διαθέτουν, οι καινοτομικές επιδόσεις που επιτυγχάνουν, οι δικτυώσεις που αναπτύσσουν.
- Οι παράγοντες που διαμορφώνουν τελικά την επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση σε διάφορους κλάδους υψηλής τεχνολογίας στον ελληνικό χώρο.

Πιο συγκεκριμένα, οι άμεσοι επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι:

- Η εξέταση της επίδρασης των εσωτερικών ικανοτήτων και πόρων των επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα των δεξιοτήτων και των γνώσεων που διαθέτουν οι ιδρυτές ή των δυναμικών ικανοτήτων τους, στη διαμόρφωση της ανταγωνιστικής στρατηγικής και της επίδοσης των επιχειρήσεων.
- Η διερεύνηση των στρατηγικών επιλογών των επιχειρήσεων προκειμένου να αξιοποιηθούν ουσιαστικά οι πόροι και ικανότητες που διαθέτουν και να οδηγηθούν σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Η εξέταση της επίδρασης των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά, στη διαμόρφωση της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η συνεισφορά και η καινοτομικότητα της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι μελετάται σε βάθος, τόσο θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο, το φαινόμενο της επιχειρηματικότητας γνώσης. Η έννοια της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση έχει εμφανιστεί μόλις τα τελευταία χρόνια στη διεθνή βιβλιογραφία και, συνεπώς, η διερεύνηση της στο ελληνικό περιβάλλον παρουσιάζει σημαντικό ενδιαφέρον. Συνδέοντας την επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση με την καινοτομικότητα και τη μεγέθυνση νέων ελληνικών επιχειρήσεων εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα τόσο για τις ίδιες τις επιχειρήσεις, όσο και για τη διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών για την προώθηση της καινοτομίας και την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας γενικότερα. Επιπλέον, είναι χαρακτηριστικό ότι δεν υιοθετείται η κλασική ανθρωποκεντρική προσέγγιση που βασίζεται στον ίδιο τον επιχειρηματία, αλλά ούτε μελετάται μόνον η έννοια της καινοτομίας. Στο επίκεντρο της έρευνας βρίσκεται η ίδια η επιχείρηση και οι λειτουργίες της, όπως είχε γίνει άλλωστε στην αντίστοιχη πανευρωπαϊκή έρευνα με τίτλο: “Advancing Entrepreneurship and

Innovation for Economic Growth and Social Well-being in Europe” (AEGIS), στην οποία το Εργαστήριο Βιομηχανικής και Ενεργειακής Οικονομίας είχε συντονιστικό ρόλο. Δηλαδή, αυτή η προσέγγιση διαφοροποιείται από άλλες αντίστοιχες μελέτες που εξετάζουν μόνο την καινοτομική επίδοση των επιχειρήσεων ανά κλάδο (π.χ. Community Innovation Survey) ή που στο επίκεντρο βρίσκεται ο ίδιος ο επιχειρηματίας και η μελέτη των χαρακτηριστικών και της συμπεριφοράς του (π.χ. GEM project).

Τέλος, η έρευνα δεν αφοσιώνεται αποκλειστικά στη διερεύνηση και τη μελέτη των χαρακτηριστικών της επιχειρηματικότητας γνώσης στο ελληνικό περιβάλλον, αλλά πραγματοποιείται ταυτόχρονα μια σύγκριση της συγκεκριμένης έννοιας με άλλες ευρωπαϊκές, κυρίως, χώρες.

### **1.3 Τα κύρια ερωτήματα**

Στη συγκεκριμένη διατριβή επιχειρείται μια ευρεία ερευνητική προσπάθεια με σκοπό την απάντηση μια σειρά ερωτημάτων. Αυτά τα ερωτήματα προσεγγίζουν τις διαφορετικές διαστάσεις της επιχειρηματικότητας γνώσης που αποτελεί, άλλωστε, και το βασικό στόχο της παρούσας διατριβής. Τα τρία κύρια, λοιπόν, ερευνητικά ερωτήματα και τα αντίστοιχα υποερωτήματά τους προέκυψαν έπειτα από εκτενή επισκόπηση της διεθνούς και της ελληνικής βιβλιογραφίας που σχετίζεται με την επιχειρηματικότητα και ειδικότερα την επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση. Είναι τα εξής:

1. Πως ταξινομούνται τα διάφορα είδη των επιχειρήσεων ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα έντασης γνώσης;
  - Αποτελεί ικανό κριτήριο η ύπαρξη κλάδων υψηλής τεχνολογίας για την υψηλής έντασης γνώση και τις σημαντικές καινοτομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων;
  - Διαφοροποιούνται οι ομάδες των επιχειρήσεων ανάλογα με τους παράγοντες για τους οποίους δημιουργήθηκαν;
  - Τι είδους εμπόδια αντιμετωπίζουν κατά τη λειτουργία τους;
  - Διαφοροποιούνται ανάλογα με τη βασική στρατηγική που ακολουθούν;
  - Στην προσπάθεια τους να καινοτομήσουν, ποια είναι τα κυριότερα εμπόδια που καλούνται να ξεπεράσουν;

2. Ποιοι παράγοντες διαμορφώνουν την επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας στον ελληνικό χώρο;
- Ποιος είναι ο ρόλος της γνώσης και των ικανοτήτων που διαθέτουν οι ιδρυτές;
  - Πώς επηρεάζει το μέγεθος της επιχείρησης;
  - Με ποιον τρόπο αξιοποιείται η ικανότητα της επιχείρησης να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί ευκαιρίες;
  - Παίζει ρόλο ο εξαγωγικός προσανατολισμός μιας επιχείρησης;
  - Έχει σημασία το αν μια επιχείρηση ιδρύθηκε πριν ή μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης;
3. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων;

Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα θα επιτρέψει την ερμηνεία της ετερογένειας των επιχειρήσεων που ανήκουν σε διάφορους κλάδους υψηλής τεχνολογίας και θα υποδείξει τους παράγοντες που διαμορφώνουν την επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση σε αυτούς τους κλάδους. Επιπλέον, θα ρίξει φως στους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν την οικονομική μεγέθυνση των επιχειρήσεων.

#### **1.4 Η θέση**

Γενικά, η έννοια της επιχειρηματικότητας χαρακτηρίζεται από έντονη ετερογένεια που οφείλεται στις διαφορετικές πολλές φορές διαδικασίες που απαιτούνται για τη σύσταση των επιχειρήσεων. Οι παράγοντες δημιουργίας διαφέρουν ανά επιχείρηση λόγω των διαφορετικών κινήτρων που έχουν οι ιδρυτές τους, ενώ αναπτύσσονται και σε διαφορετικά περιβάλλοντα με αποτέλεσμα οι εισροές και οι εκροές των επιχειρήσεων να παρουσιάζουν επίσης διαφορές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η ετερογένεια που εμφανίζει η επιχειρηματικότητα να είναι δύσκολο να εξηγηθεί με την αποδοχή ενός γενικού μοντέλου. Απαιτείται μια ταξινόμηση των επιχειρήσεων ανάλογα με τα ιδιαίτερα γνωρίσματά τους, που θα υποδεικνύουν ορισμένα υποδείγματα της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Στο πλαίσιο αυτής της διατριβής ταξινομήσαμε επιχειρήσεις που ανήκουν σε διάφορους κλάδους υψηλής τεχνολογίας με βάση τα χαρακτηριστικά τους που συνδέονται με το φαινόμενο της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση. Παρόλο που αυτές οι επιχειρήσεις

σχετίζονται με την τεχνολογία και αναμέναμε οι πιο πολλές να έχουν υψηλό απόθεμα γνώσης και σημαντικές καινοτομικές επιδόσεις, κάτι τέτοιο δεν προκύπτει για την πλειονότητα των επιχειρήσεων που θα αναμέναμε. Διότι ένα μεγάλο σύνολο επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από σχετικά χαμηλής έντασης καινοτομία και γνώση. Επομένως, το γεγονός ότι μια επιχείρηση μπορεί να δραστηριοποιείται σε κάποιον κλάδο υψηλής τεχνολογίας στον ελληνικό χώρο, δεν εξασφαλίζει απαραίτητα και το ότι η επιχείρηση θα διακρίνεται για τα βασικά χαρακτηριστικά της που αναφέρονται στην επιχειρηματικότητα γνώσης. Δηλαδή την ύπαρξη ενός σημαντικού αποθέματος γνώσης και καινοτομίας. Συνεπώς, οι κρατικές πολιτικές που αφορούν στην προώθηση αυτού του είδους επιχειρηματικότητας, και που συνήθως αναφέρονται σε κλάδους με τεχνολογικό περιεχόμενο, θα πρέπει να γίνει υπό άλλους όρους και, προπαντός, να είναι στοχευμένες στα συγκεκριμένα γνωρίσματα των ελληνικών επιχειρήσεων.

Σημαντικό ρόλο γι' αυτό μπορεί να παίζει η κατανόηση των διαφορών που παρουσιάζουν οι συμπεριφορές των επιχειρήσεων, και η προτεινόμενη ταξινόμηση μπορεί να συμβάλει προς αυτή την κατεύθυνση. Δεδομένου ότι η επιχειρηματικότητα γνώσης αποτελεί ένα είδος επιχειρηματικότητας υψηλού δυναμικού και μπορεί να αποτελέσει κινητήρια δύναμη για την οικονομική ανάπτυξη, η στοχευμένη προώθησή της είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί αν εστιάσουμε στους παράγοντες εκείνους που δύνανται να την επηρεάζουν. Στο πλαίσιο αυτής της διατριβής, είδαμε ότι τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι οι γνώσεις και οι ικανότητες που διαθέτουν οι ιδρυτές, το μέγεθος των επιχειρήσεων, η ικανότητα τους να αναγνωρίζουν και να αξιοποιούν ευκαιρίες που υπάρχουν στην αγορά, ο εξαγωγικός προσανατολισμός τους, και το αν έχουν ιδρυθεί πριν ή μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης. Δηλαδή, η απλή παραδοχή ότι η δημιουργία νέων επιχειρήσεων σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας θα προσφέρει πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα και οφέλη και στους υπόλοιπους οικονομικούς κλάδους δεν είναι απολύτως σωστή. Προκειμένου να έχει νόημα η αναζήτηση τέτοιων επιχειρήσεων σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας, θα πρέπει να εξετάσουμε αν μια επιχείρηση διακρίνεται για τις τεχνικές γνώσεις των ιδρυτών τους, αν είναι επαρκώς μεγάλη ή αν έχει τη δυνατότητα να μεγαλώσει σε σύντομο χρονικό διάστημα, αν διαθέτει την ικανότητα να προσαρμόζεται στις τεχνολογικές αλλαγές και να παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες, αν είναι εξωστρεφής, και αν ιδρύθηκε εκμεταλλευόμενη μια ευκαιρία που υπήρξε στην αγορά και όχι λόγω της ανάγκης που ενδεχομένως προκάλεσε η οικονομική κρίση. Κάποιοι από αυτούς τους

παράγοντες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό και τις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων. Γενικά, η οικονομική πορεία των επιχειρήσεων εξαρτάται θετικά από τις τεχνικές γνώσεις των ιδρυτών, από την εξαγωγική δραστηριότητα, από την ικανότητα να αντιλαμβάνονται και να προσαρμόζονται στις τεχνολογικές αλλαγές και να προσφέρουν ανάλογα προϊόντα και υπηρεσίες, από την εφαρμογή μιας στρατηγικής που εστιάζει στην αύξηση των πωλήσεων μέσω της δημιουργίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών και μέσω της εισόδου σε νέες νησίδες της αγοράς, και από το εάν μια επιχείρηση ανήκει σε μια ομάδα επιχειρήσεων, με βάση την προτεινόμενη ταξινόμηση, που διακρίνονται για τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με την επιχειρηματικότητα που στηρίζεται στη γνώση.

### **1.5 Μέθοδος προσέγγισης του προβλήματος**

Η μεθοδολογία που αναπτύξαμε προκειμένου να απαντήσουμε στα ερευνητικά ερωτήματα βασίστηκε σε ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους. Πιο ειδικά, για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών της επιχειρηματικότητας γνώσης δημιουργήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο διακινήθηκε σε αντιπροσωπευτικό δείγμα νέων επιχειρήσεων που ανήκουν σε διάφορους κλάδους υψηλής τεχνολογίας. Το ερωτηματολόγιο αυτό συμπληρώθηκε αποκλειστικά από στελέχη των ιδρυτικών ομάδων των επιχειρήσεων του δείγματος.

Το ερωτηματολόγιο καλύπτει τα παρακάτω θέματα:

1. Τις γνώσεις, την εμπειρία στον κλάδο, τις δεξιότητες του ιδρυτή ή της ιδρυτικής ομάδας της επιχείρησης.
2. Τη διαδικασία δημιουργίας της επιχείρησης και των απαραίτητων πόρων (ανθρώπινων, οικονομικών, οργανωσιακών) που απαιτούνται.
3. Των στρατηγικών που ακολουθούνται από την επιχείρηση.
4. Την εξέλιξη και την ανάπτυξη της μέσα στο χρόνο.
5. Τις καινοτομικές και οικονομικές της επιδόσεις.

Με τον τρόπο αυτό προσπαθήσαμε να αντλήσουμε επαρκή πρωτογενή στοιχεία ώστε να διακρίνουμε τους παράγοντες που διαχωρίζουν τις δυναμικές επιχειρήσεις που μεγεθύνονται και εδραιώνουν τη θέση τους στην αγορά από αυτές που απλά επιβιώνουν χωρίς να επιτυγχάνουν ιδιαίτερα καινοτομικές επιδόσεις.



Επιπλέον, μέσω των μελετών περίπτωσης, που διενεργήθηκαν χρησιμοποιώντας ημιδομημένα ερωτηματολόγια σε επιλεγμένες επιχειρήσεις, προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας έντασης γνώσης, τα οποία συνδέονται με τα κίνητρα των επιχειρηματιών για τη δημιουργία νέων εγχειρημάτων, με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται τους κινδύνους στο επιχειρηματικό περιβάλλον και εκμεταλλεύονται τις νέες τεχνολογικές και εμπορικές ευκαιρίες καθώς, επίσης, και τον τρόπο που παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης επηρεάζουν την ποιότητα και την καινοτομικότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχουν. Ταυτόχρονα, αξιοποιώντας τα αποτελέσματα των μελετών περίπτωσης, επιχειρήσαμε να εξηγήσουμε και να ερμηνεύουμε τις αντίστοιχες τάσεις και αποτελέσματα που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

## **1.6 Τα εμπειρικά δεδομένα**

Το αντικείμενο μελέτης της παρούσας διατριβής είναι η μελέτη του φαινομένου της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας στον ελληνικό χώρο. Τα εμπειρικά δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν στο πλαίσιο της έρευνας, δηλαδή τα στοιχεία των νέων ελληνικών επιχειρήσεων που ανήκουν σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας, μέσης-υψηλής τεχνολογίας, και υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης, αντλήθηκαν από δύο βασικές πηγές δεδομένων:

A. Τον επιχειρηματικό οδηγό της HELLASTAT<sup>1</sup>. Ο οδηγός αυτός συγκεντρώνει όλες τις επιχειρήσεις οι οποίες δημοσιεύσουν ισολογισμούς (δηλαδή τις ΑΕ-ΕΠΕ), αλλά και επιχειρήσεις άλλων νομικών μορφών (π.χ. ατομικές επιχειρήσεις) που μπορεί να παρέχουν στοιχεία κύκλου εργασιών για κάποιες χρονιές.

B. Τη βάση Amadeus<sup>2</sup> που είναι μία ολοκληρωμένη πανευρωπαϊκή βάση δεδομένων. Περιέχει οικονομικές πληροφορίες για περισσότερες από 11 εκ. δημόσιες και ιδιωτικές εταιρίες που δημοσιεύουν τα οικονομικά τους στοιχεία σε 41 ευρωπαϊκές χώρες. Διατίθεται από την Bureau van Dijk (BvD) Electronic Publishing που

---

<sup>1</sup> [www.cbfa.gr](http://www.cbfa.gr)

<sup>2</sup> [amadeus.bvdinfo.com](http://amadeus.bvdinfo.com)

θεωρείται ένας από τους παγκόσμιους ηγέτες στον τομέα παροχής χρηματοοικονομικών πληροφοριών.

Και οι δύο βάσεις δεδομένων θεωρούνται απογραφικού χαρακτήρα και διατηρούνται από το Εργαστήριο Βιομηχανικής και Ενεργειακής Οικονομίας του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου (ΕΒΕΟ / ΕΜΠ).

Πέρα, όμως, από τις δύο αυτές βασικές πηγές δεδομένων, υπήρξε εμπλουτισμός στο συνολικό πληθυσμό των επιχειρήσεων, ως προς το πλήθος τους αλλά και τα επιλεγμένα πεδία με τις παρεχόμενες πληροφορίες, και από άλλες πηγές, όπως: τον Σύνδεσμο Εταιρειών Κινητών Εφαρμογών Ελλάδος (ΣΕΚΕΕ), συνέδρια και εκθέσεις, ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, επιμελητήρια, άλλους επιχειρηματικούς οδηγούς, ιστοσελίδες των επιχειρήσεων κλπ. Ο τελικός πληθυσμός αποτελείται από 1162 επιχειρήσεις.

### **1.7 Κύρια συμπεράσματα**

Γενικά, οι κλάδοι υψηλής τεχνολογίας θεωρούνται πρωτοπόροι σε όρους καινοτομίας και έχουν τη δυνατότητα να κάνουν πιο ανταγωνιστική μια οικονομία, δημιουργώντας νέες ποιοτικές θέσεις εργασίας και προσελκύοντας νέα επενδυτικά κεφάλαια. Ωστόσο, οι ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτούς τους κλάδους παρουσιάζουν μεταξύ τους έντονη ετερογένεια και σε αρκετές περιπτώσεις δεν ικανοποιούν τις βασικές προϋποθέσεις για το χαρακτηρισμό τους ως έντασης γνώσης. Τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν από τη σύνδεση της έννοιας της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση με την καινοτομικότητα και την οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων, αντανακλούν τους παράγοντες που διαχωρίζουν τα διάφορα είδη επιχειρήσεων, ανάλογα με τη δυναμική που εμφανίζουν. Ειδικότερα:

- Οι επιχειρήσεις ανάλογα με το απόθεμα γνώσης που διαθέτουν, τις καινοτομικές επιδόσεις που επιτυγχάνουν και τις δικτυώσεις που αναπτύσσουν, ταξινομούνται με βάση την εμπειρική ανάλυση που πραγματοποιήσαμε σε τέσσερις κατηγορίες: α) τις Καινοτόμες επιχειρήσεις, β) τις Δικτυωμένες επιχειρήσεις, γ) τις Επιχειρήσεις Έρευνας και Ανάπτυξης (Ε&Α) και δ) τις Επιχειρήσεις Χαμηλής Έντασης Καινοτομίας (ΧΕΚ). Παρόλο που το εξεταζόμενο δείγμα επιχειρήσεων προέρχεται από κλάδους υψηλής τεχνολογίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων αυτών

ανήκουν στην κατηγορία ΧΕΚ, δηλαδή χαρακτηρίζονται από πολύ χαμηλές καινοτομικές επιδόσεις και διαθέτουν ιδρυτές που στην πλειοψηφία τους έχουν μεσαίο ή χαμηλό εκπαιδευτικό επίπεδο. Άρα το γεγονός ότι η δεξαμενή των επιχειρήσεων μας είναι οι κλάδοι υψηλής τεχνολογίας, δεν εξασφαλίζει την υψηλής έντασης γνώση και τις σημαντικές καινοτομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων.

- **Μία από τις σημαντικές διαφορές που υπάρχει ανάμεσα στα τέσσερα είδη επιχειρήσεων είναι τα κίνητρα που καθόρισαν τη δημιουργία τους.** Οι επιχειρήσεις E&A έχουν ως σημαντικότερους παράγοντες δημιουργίας την αναγνώριση και αξιοποίηση μιας ευκαιρίας συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές διακρίνονται για την έρευνα που πραγματοποιούν στο εσωτερικό τους και για την αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων που προκύπτουν. Είναι επιχειρήσεις που αξιοποιούν τις δικτύσεις που αναπτύσσουν κυρίως για τη διερεύνηση ευκαιριών και την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Αντίθετα, οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις και οι επιχειρήσεις ΧΕΚ έχουν συγκριτικά τους γνωστικούς παράγοντες ως σημαντικότερους παράγοντες δημιουργίας. Οι ΧΕΚ διαθέτουν ιδρυτές με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία στον κλάδο ενώ, από την άλλη, οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις έχουν καλύτερη γνώση της αγοράς εκμεταλλευόμενες περισσότερο από κάθε άλλη επιχείρηση τους εταίρους στην αλυσίδα αξίας για την ανίχνευση νέων ευκαιριών, αλλά και αξιοποιώντας πιο πολύ τις σημαντικές δικτύσεις που αναπτύσσουν για τη διαχείριση καθημερινών λειτουργιών και τη διερεύνηση ευκαιριών. Όμως, πέρα από τους γνωστικούς παράγοντες, οι δύο αυτές κατηγορίες επιχειρήσεων ξεχωρίζουν και για τα ειδικά κίνητρα που έχουν προκειμένου να σχηματιστούν. Η αναζήτηση εργασίας για βιοπορισμό και η προσδοκία που μπορεί να υπάρχει για αύξηση εισοδήματος, ταιριάζουν περισσότερο σε Δικτυωμένες επιχειρήσεις και επιχειρήσεις ΧΕΚ, παρά σε Καινοτόμες επιχειρήσεις και επιχειρήσεις E&A.
- **Τα εμπόδια που μπορούν να αντιμετωπίζουν οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις είναι αφενός αυτά που συνδέονται με την τεχνολογία,** λόγω των κλάδων στους οποίους δραστηριοποιούνται, και αφετέρου εκείνα που αφορούν την οικονομική κρίση καθώς, μη ξεχνάμε, ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ενεργούν, χαρακτηρίζεται από συνθήκες οικονομικής ύφεσης. Επίσης, ο βαθμός που επηρεάζονται από αυτά τα εμπόδια οι επιχειρήσεις, διαφέρει ανάλογα με την ομάδα στην οποία ανήκει η καθεμιά. Αναφορικά με το πρώτο εμπόδιο, που είναι το ρίσκο και το κόστος ανάπτυξης τεχνολογίας, οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις, οι επιχειρήσεις E&A και οι

Καινοτόμες επιχειρήσεις επηρεάζονται περισσότερο, καθώς αυτό το εμπόδιο είναι σημαντικότερο για τις επιχειρήσεις που αναπτύσσουν τεχνολογία και που απασχολούν ανθρώπους με υψηλότερα προσόντα αλλά και με μεγαλύτερες, ενδεχομένως, απολαβές. Στην προσπάθεια τους να καινοτομήσουν αυτές οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν το τεχνολογικό ρίσκο που απαιτείται αλλά και το υψηλό κόστος για την ανάπτυξη τεχνολογίας. Όσον αφορά τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης, αυτό το εμπόδιο επηρεάζει περισσότερο τις επιχειρήσεις που αναζητούν καθημερινά εναλλακτικούς τρόπους για την αντιμετώπισή τους όπως, για παράδειγμα, μέσω της καινοτομίας ή των εξαγωγών. Οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις και οι επιχειρήσεις E&A, λοιπόν, επηρεάζονται περισσότερο, με τις πρώτες να προσπαθούν να το αντιμετωπίσουν μέσω των σημαντικών καινοτομικών επιδόσεων που επιτυγχάνουν, ενώ οι δεύτερες, πέρα από την επίτευξη καινοτομικών αποτελεσμάτων, αναζητούν εναλλακτικές λύσεις μέσω των εξαγωγών. Μάλιστα, όπως είδαμε κι από τα οικονομικά τους στοιχεία, αυτή η προσέγγιση του προβλήματος φαίνεται ότι αποδίδει ενώ, μάλιστα, υπάρχει αυξητική τάση στην εξαγωγική τους δραστηριότητα τα τελευταία χρόνια.

- Η βασική στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση δείχνει σαφώς τις προθέσεις της αναφορικά με τον τρόπο που κινείται μέσα στην αγορά και τους στόχους που θέλει να υλοποιήσει. Μια στρατηγική που συνδέεται με τη δημιουργία και την προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών και την είσοδο σε νέες νησίδες της αγοράς, την ακολουθούν επιχειρήσεις που επιδιώκουν την αύξηση των πωλήσεων τους μέσω της προσφοράς καινοτομικών προϊόντων, και που προσπαθούν να ανιχνεύσουν ευκαιρίες διεισδύοντας σε νέες αγορές ή ακόμα και σε πολύ εξειδικευμένα τμήματα της αγοράς. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι οι επιχειρήσεις E&A, οι οποίες στηρίζονται στην καινοτομική διαδικασία για τη βελτίωση των οικονομικών τους στοιχείων έχοντας, μάλιστα, τα υψηλότερα ποσοστά τζίρου από καινοτόμα προϊόντα. Όμως, και οι Καινοτόμες επιχειρήσεις είναι πάνω από το μέσο όρο συγκριτικά με τις υπόλοιπες ομάδες, αφού κι εκείνες άλλωστε βασίζονται στην παραγωγή καινοτομικών αποτελεσμάτων, εφαρμόζοντας το «δύσκολο» κομμάτι της καινοτομίας που εστιάζει στην προσαρμογή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στις απαιτήσεις του πελάτη. Από την άλλη, οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις που καινοτομούν απλά εισάγοντας προϊόντα και έτοιμη τεχνολογία από το εξωτερικό, υπολείπονται από τις Καινοτόμες επιχειρήσεις και τις επιχειρήσεις E&A ως προς την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής.

Το ίδιο φυσικά συμβαίνει και με τις ΧΕΚ επιχειρήσεις που δεν παράγουν καθόλου καινοτομικά αποτελέσματα.

- **Υπάρχουν δύο μεγάλα εμπόδια που καλούνται να ξεπεράσουν οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να καινοτομήσουν.** Το πρώτο εμπόδιο είναι η αβεβαιότητα που εμπεριέχει η καινοτομία, ενώ το δεύτερο είναι οι απαιτήσεις που συνοδεύουν την έρευνα. Το πρώτο επηρεάζει περισσότερο τις Δικτυωμένες επιχειρήσεις και αυτό δικαιολογείται σε έναν βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις παράγουν καινοτομικά αποτελέσματα, που δεν είναι άλλος από την απλή εισαγωγή προϊόντων και έτοιμης τεχνολογίας. Φαίνεται πως με αυτόν το τρόπο εξασφαλίζουν πρώτα την ύπαρξη ζήτησης για το καινοτόμο προϊόν (αβεβαιότητα ζήτησης), χωρίς να θέτουν από πριν ένα σύνθετο και, χρονοβόρο πολλές φορές, πλάνο υλοποίησης κάποιου καινοτομικού αποτελέσματος, που είναι αβέβαιο αν θα πετύχει και εμπορικά (αβεβαιότητα εμπορικής επιτυχίας), αποφεύγοντας τον κίνδυνο που υπάρχει στην τεχνική εφαρμογή υλοποίησης ενός καινοτομικού έργου (αβεβαιότητα στο τεχνικό κομμάτι). Το δεύτερο εμπόδιο είναι λιγότερο σημαντικό για τις επιχειρήσεις E&A, που στηρίζουν όλη την καινοτομική τους δραστηριότητα στην έρευνα και στην αξιοποίηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτήν.
- **Ο παράγοντας που σχετίζεται με τις γνώσεις και τις ικανότητες των ιδρυτών παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της επιχειρηματικότητας έντασης γνώσης, καθώς διαφοροποιεί τις διάφορες ομάδες επιχειρήσεων.** Πιο αναλυτικά, η τεχνική γνώση των ιδρυτών που σχετίζεται με τον κλάδο καθώς και η ικανότητά τους στο σχεδιασμό προϊόντων, αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα που μπορεί να εντάξει τις επιχειρήσεις είτε στην ομάδα των επιχειρήσεων E&A είτε σε αυτή των ΧΕΚ επιχειρήσεων. Όπως προκύπτει, όταν μια επιχείρηση αποτελείται από ιδρυτή ή ιδρυτές που οι τεχνικές γνώσεις και ο σχεδιασμός προϊόντων είναι οι τομείς γνώσεων και ικανοτήτων που αντανakλούν καλύτερα την επαγγελματική τους ταυτότητα, τότε αυτή η επιχείρηση είναι πιθανότερο να ανήκει στην ομάδα των επιχειρήσεων E&A παρά σε αυτή των ΧΕΚ επιχειρήσεων.
- **Το μέγεθος της επιχείρησης επηρεάζει και διαμορφώνει την επιχειρηματικότητα γνώσης, καθώς υπάρχει μια θετική σχέση ανάμεσα στον αριθμό των εργαζομένων και στα χαρακτηριστικά αυτού του είδους της επιχειρηματικότητας.** Ειδικότερα, όσο πιο μεγάλη είναι μια επιχείρηση τόσο πιθανότερο είναι να καινοτομήσει, αφού ο παράγοντας που σχετίζεται με τον αριθμό εργαζομένων των επιχειρήσεων επηρεάζει θετικά την ένταξη μιας επιχείρησης στο

γκρουπ των επιχειρήσεων E&A. Δηλαδή, όσο μεγαλώνει ο αριθμός των εργαζομένων τόσο πιθανότερο είναι μια επιχείρηση να διακρίνεται για τις καλύτερες καινοτομικές επιδόσεις της και το υψηλότερο απόθεμα γνώσης, με αποτέλεσμα να έχει περισσότερες πιθανότητες να είναι επιχείρηση E&A παρά ΧΕΚ επιχείρηση.

- **Η ικανότητα της επιχείρησης να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί ευκαιρίες επηρεάζει την επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση**, και διαφοροποιείται ανάλογα με τις μορφές που μπορεί να πάρει. Διακρίνεται σε δύο παράγοντες: α) στην ικανότητα προσαρμογής στις μεταβολές της αγοράς και β) στην ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές και παραγωγής διαφοροποιημένων προϊόντων. Οι δύο αυτοί παράγοντες διαφέρουν ως προς τον τρόπο που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα γνώσης. Πιο συγκεκριμένα, όταν μια επιχείρηση διαθέτει την ευελιξία να παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες και να αντιλαμβάνεται τις τεχνολογικές αλλαγές και να προσαρμόζεται σε αυτές (παράγοντας «ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές και παραγωγής διαφοροποιημένων προϊόντων»), τότε είναι πιθανότερο να ανήκει στις Καινοτόμες επιχειρήσεις παρά στις ΧΕΚ επιχειρήσεις. Αντίθετα, όταν μια επιχείρηση ακολουθεί απλά τις τάσεις της αγοράς, ανταποκρίνεται σε μεταβολές της ζήτησης και ανταποκρίνεται στις κινήσεις των ανταγωνιστών (παράγοντας «ικανότητα προσαρμογής στις μεταβολές της αγοράς»), τότε αυξάνονται οι πιθανότητες ένταξής της στο γκρουπ των ΧΕΚ επιχειρήσεων. Οι αντίστοιχες συγκρίσεις που έγιναν ανάμεσα στις ΧΕΚ επιχειρήσεις με τις Δικτυωμένες επιχειρήσεις και τις επιχειρήσεις E&A, έδειξαν επίσης ότι ο παράγοντας «ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές και παραγωγής διαφοροποιημένων προϊόντων» διαφοροποιεί αυτές τις ομάδες επιχειρήσεων, αφού όταν μια επιχείρηση διακρίνεται για τη συγκεκριμένη ικανότητα είναι πιθανότερο να είναι Δικτυωμένη επιχείρηση ή επιχείρηση E&A παρά επιχείρηση ΧΕΚ.
- **Ο εξαγωγικός προσανατολισμός μιας επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση**, καθώς υποδηλώνει πολλές φορές την ποιότητα και την καινοτομικότητα των προϊόντων που προσφέρει. Συγκρίνοντας τις ομάδες των επιχειρήσεων μεταξύ τους προκειμένου να διαπιστώσουμε αν αυτός ο παράγοντας επηρεάζει το γκρουπ στο οποίο θα ανήκει, είδαμε ότι έχει θετική σχέση με τις Καινοτόμες επιχειρήσεις. Εξάλλου, 1 στις 2 Καινοτόμες επιχειρήσεις είναι εξωστρεφείς. Αντίθετα, το 61% των Δικτυωμένων επιχειρήσεων και το 73% περίπου των ΧΕΚ δεν πραγματοποιούν καμία εξαγωγική δραστηριότητα. Επομένως, στη σύγκριση ανάμεσα στις Καινοτόμες και τις ΧΕΚ

επιχειρήσεις, όπου υπάρχει μια σαφής διαφορά στρατηγικής όσον αφορά τον εξαγωγικό προσανατολισμό, παρατηρούμε ότι ο παράγοντας «εξαγωγές» επηρεάζει θετικά τις πρώτες. Δηλαδή, όσο αυξάνεται η εξαγωγική δραστηριότητα μιας επιχείρησης τότε είναι πιθανότερο να τοποθετείται στην ομάδα των Καινοτόμων επιχειρήσεων παρά στην ομάδα των ΧΕΚ.

- Το αν μια επιχείρηση έχει ιδρυθεί πριν ή μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης επηρεάζει την ομάδα στην οποία αυτή εντάσσεται. Από τη σύγκριση που πραγματοποιήθηκε ανάμεσα στις ομάδες, είδαμε ότι επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν από το 2008 και μετά είναι πιθανότερο να είναι ΧΕΚ επιχειρήσεις. Δηλαδή, στη σύγκριση που πραγματοποιήσαμε τόσο μεταξύ των επιχειρήσεων E&A και των ΧΕΚ, όσο και μεταξύ των Καινοτόμων επιχειρήσεων και των ΧΕΚ, είδαμε ότι το έτος ίδρυσης (πριν ή μετά το 2008) έχει θετική σχέση με τις ΧΕΚ επιχειρήσεις. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που ιδρύονται μέσα σε ένα ασταθές οικονομικό περιβάλλον, όπου επικρατούν συνθήκες χρηματοπιστωτικής ύφεσης, συνήθως δε διακρίνονται για το υψηλό απόθεμα γνώσης και τα σημαντικά καινοτομικά αποτελέσματα.
- Όσον αφορά τις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων, όταν μια επιχείρηση διαθέτει ιδρυτή ή ιδρυτές με τεχνικές γνώσεις σχετικές με τον κλάδο και ικανότητα στο σχεδιασμό προϊόντων, τείνει να είναι πιο εξωστρεφής, μπορεί να αντιλαμβάνεται και να αξιοποιεί τις αλλαγές που συμβαίνουν στην τεχνολογία και να ακολουθεί μια στρατηγική που εστιάζει στη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών και στη διείσδυση σε νέες νησίδες της αγοράς, τότε αναμένεται αυτή η επιχείρηση να εμφανίζει σαφώς καλύτερες οικονομικές επιδόσεις συγκριτικά με άλλες επιχειρήσεις που δε διαθέτουν τα ίδια χαρακτηριστικά. Επιπλέον, όταν μια επιχείρηση ανήκει στο γκρουπ των επιχειρήσεων E&A εκτιμούμε ότι θα έχει καλύτερα οικονομικά στοιχεία από κάποια άλλη επιχείρηση που τοποθετείται σε διαφορετική ομάδα. Αντίθετα, η ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται στις μεταβολές της αγοράς επηρεάζει αρνητικά τη μεγέθυνση των επιχειρήσεων ως ποσοστό των πωλήσεων.

## **1.8 Αρχιτεκτονική της διατριβής**

Η διατριβή διαθρώνεται σε έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο υπάρχει η εκτεταμένη εισαγωγή της διατριβής, όπου παρουσιάζεται το βασικό θέμα το οποίο καλείται να αναλύσει η παρούσα έρευνα. Στο δεύτερο και το τρίτο κεφάλαιο, που αποτελούν το θεωρητικό μέρος της διατριβής, περιγράφονται αναλυτικά οι έννοιες

της καινοτομίας, της επιχειρηματικότητας και της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση. Η σειρά που επιλέξαμε να συζητήσουμε αυτές τις έννοιες συνδέεται με το γεγονός ότι ένα μεγάλο κομμάτι της βιβλιογραφίας αναφέρει την έννοια της επιχειρηματικότητας εντάσεως γνώσης ως ένα είδος επιχειρηματικότητας καινοτομίας (π.χ. Braunerhjelm, 2010; Radosevic *et al.*, 2010). Αφού, λοιπόν, περιγράψουμε την έννοια της επιχειρηματικότητας και τη σύνδεσή της με την καινοτομία (Κεφάλαιο 2), προχωρούμε στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων που αφορούν την εκτενή βιβλιογραφική επισκόπηση γύρω από την έννοια της επιχειρηματικότητας εντάσεως γνώσης (Κεφάλαιο 3). Το τέταρτο κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας. Πιο ειδικά, σε αυτό το κεφάλαιο δίνονται στοιχεία σχετικά με τη διαδικασία υλοποίησης της έρευνας πεδίου και τη διεξαγωγή των μελετών περίπτωσης. Στη συνέχεια (Κεφάλαιο 5) παρουσιάζονται οι βασικές τάσεις των εμπειρικών δεδομένων, καθώς και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την επεξεργασία των στοιχείων με τη χρήση προχωρημένων μεθόδων στατιστικής ανάλυσης. Τέλος, τα συμπεράσματα, οι προτάσεις πολιτικής, οι περιορισμοί της έρευνας, καθώς και οι προοπτικές για μελλοντικές επεκτάσεις της έρευνας περιέχονται στο τελευταίο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 6). Η διατριβή ολοκληρώνεται με τις επιλεγμένες βιβλιογραφικές αναφορές που χρησιμοποιήθηκαν σε όλα τα στάδια της διατριβής.



## ***Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>:***

# ***Επιχειρηματικότητα και καινοτομία***

*Η νίκη στον κλάδο μας ονομάζεται επιβίωση. Και ο μόνος τρόπος για να επιβιώσουμε είναι βρίσκοντας διεξόδους μέσα από την καινοτομία.*

*Steve Jobs, Time, 5 Φεβρουαρίου 2003*

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικότητα και καινοτομία**

### **2.1 Εισαγωγή**

Στην εποχή μας η επιχειρηματικότητα αναγνωρίζεται από όλους τους διεθνείς οργανισμούς ως ένας παράγοντας που καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την οικονομική ανάπτυξη (Audretch & Thurik, 2001), την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση (Folster, 2000; Storey, 1994). Σύμφωνα με την Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2004): «η επιχειρηματικότητα συνιστά κύρια κινητήρια δύναμη της καινοτομίας και της ανάπτυξης», ενώ ο Drucker (1985) θεωρεί ότι αποτελεί τον τέταρτο παραγωγικό συντελεστή, έπειτα από το φυσικό κεφάλαιο, τον ανθρώπινο παράγοντα (εργασία) και την τεχνολογική γνώση. Παρόλα αυτά, η επιχειρηματικότητα αποτελεί μια έννοια πολυσύνθετη και γι' αυτό το λόγο, ενώ σχεδόν όλοι την αντιλαμβάνονται, κανείς δεν μπορεί να την ορίσει επακριβώς. Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε τις θεωρητικές προσεγγίσεις και την ιστορική εξέλιξη των εννοιών της επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματία, ενώ ακόμα θα μελετήσουμε τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην καινοτομία και την επιχειρηματικότητα.

Η καινοτομία θεωρείται ότι αποτελεί συστατικό στοιχείο της επιχειρηματικότητας. Η συσχέτιση των δύο αυτών εννοιών οφείλεται στο έργο του Αυστριακού οικονομολόγου Joseph Schumpeter, με τίτλο: “The Theory of Economic Development”. Η υιοθέτηση καινοτομιών βοηθά την επιχείρηση είτε να δημιουργήσει μια νέα αγορά είτε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια ήδη υπάρχουσα αγορά. Για τον Drucker (1985), η επιχειρηματικότητα είναι μια πράξη καινοτομίας, και η καινοτομία αποτελεί επιχειρηματικό εργαλείο και μέσο μετατροπής των αλλαγών σε ευκαιρίες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Μάλιστα, σημειώνει ότι: «η καινοτομία βρίσκεται στην καρδιά της επιχειρηματικότητας και αποτελεί την προσπάθεια να δημιουργηθεί σκόπιμη, εστιασμένη αλλαγή στην οικονομική ή κοινωνική δυνατότητα μιας επιχείρησης». Η έννοια της καινοτομίας θα αναλυθεί επίσης σε αυτό το κεφάλαιο και επιπλέον θα παρουσιαστούν ορισμένοι δείκτες που έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρησή της. Κάποιοι από αυτούς τίθενται συχνά υπό αμφισβήτηση για τον «οριζόντιο» τρόπο με τον οποίο προσπαθούν να εξηγήσουν την καινοτομία συμπεριφορά μιας επιχείρησης ή ακόμα και μιας ολόκληρης οικονομίας,

και γι' αυτό χρειάζεται προσοχή η μεθοδολογία προσέγγισης του σύνθετου αυτού όρου.

## 2.2 Ιστορική εξέλιξη της έννοιας της επιχειρηματικότητας

Παρόλο που η επιχειρηματικότητα θεωρείται τα τελευταία χρόνια ως ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την κοινωνική ανάπτυξη και ευημερία, εντούτοις δεν έχει δημιουργηθεί ακόμα ένα ενιαίο θεωρητικό πλαίσιο για την ερμηνεία του όρου (Bruyat & Julien, 2000). Οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την επιχειρηματικότητα διαφοροποιούνται ή και αλληλοσυμπληρώνονται ανάλογα με τη σχολή σκέψης που εκφράζει ο εκάστοτε μελετητής, και γι' αυτό το λόγο δεν είναι απαραίτητη η ταύτιση με έναν συγκεκριμένο.

Ο Dollinger (2003) παραθέτει έναν ορισμό για την επιχειρηματικότητα βασισμένος στα εξής χαρακτηριστικά:

- Δημιουργικότητα και καινοτομία
- Συλλογή πόρων και δημιουργία οικονομικού οργανισμού
- Ευκαιρία κέρδους υπό συνθήκες ρίσκου και αβεβαιότητας

Επιχειρηματικότητα, λοιπόν, είναι «η δημιουργία ενός καινοτόμου οικονομικού οργανισμού (ή δικτύου οργανισμών) με σκοπό το κέρδος ή την ανάπτυξη υπό συνθήκες ρίσκου και αβεβαιότητας» (Dollinger, 2003).

Τα βασικά στοιχεία της προσέγγισης αυτής για την επιχειρηματικότητα είναι οι έννοιες της δημιουργίας, του οικονομικού οργανισμού, του ρίσκου και της αβεβαιότητας. Ο όρος «δημιουργία» ισοδυναμεί με τον όρο «ίδρυση» και, επομένως, η αγορά μιας υπάρχουσας επιχείρησης ή η μεταβίβασή της σε νέους ιδιοκτήτες δεν συνεπάγεται και επιχειρηματικότητα. Βέβαια, επειδή η αλλαγή ιδιοκτησίας επιφέρει σχεδόν πάντα και αλλαγή στο μάνατζμεντ<sup>3</sup> ενός οργανισμού αλλά και στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι πόροι, ο βαθμός της αλλαγής και της καινοτομίας καθορίζουν την ύπαρξη ή μη της επιχειρηματικότητας. Ο Schumpeter (1934) δίνει τη διάσταση αυτής της αλλαγής αναφερόμενος σε «νέους συνδυασμούς». Οι νέοι

---

<sup>3</sup> Χρησιμοποιείται η διεθνής απόδοση της λέξης management, κι όχι η ελληνική απόδοση «διοίκηση» ή «διαχείριση», καθώς αυτή η απόδοση χρησιμοποιείται πλέον ευρύτατα για τις ιδιωτικές αλλά και τις δημόσιες επιχειρήσεις. Επίσης, τα περισσότερα ελληνικά λεξικά παραπέμπουν σε αυτή τη μορφή στο αντίστοιχο λήμμα.

συνδυασμοί περιλαμβάνουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, νέες πηγές πρώτων υλών, νέες μεθόδους παραγωγής ή νέες τεχνολογίες, νέες αγορές και νέους τύπους οργανισμών. Ο όρος «οικονομικός οργανισμός» αναφέρεται σε έναν οργανισμό ο οποίος έχει ως στόχο τη διανομή σπάνιων πόρων. Αυτός ο οργανισμός μπορεί να είναι είτε μια επιχείρηση, είτε μια επιχειρηματική μονάδα μέσα στην επιχείρηση, είτε ένα δίκτυο ανεξάρτητων οργανισμών ή ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός. Όσον αφορά τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, μπορεί να μην τους επιτρέπει ο νόμος να δημιουργούν κέρδη για μετόχους, όμως, μπορούν να συσσωρεύουν πλεονάσματα στους λογαριασμούς τους. Επομένως, επιδιώκουν ξεκάθαρα την ανάπτυξη μέσω της προσέλκυσης περισσότερων μελών, περισσότερων πελατών, της παροχής περισσότερων υπηρεσιών κλπ. Οι όροι του «ρίσκου» και της «αβεβαιότητας» διαφέρουν μεταξύ τους. Το ρίσκο είναι αυτό που δημιουργεί αβεβαιότητα στο αποτέλεσμα και που περιορίζει τη διαρκώς εξελισσόμενη επιχειρηματικότητα. Σε ένα περιβάλλον χωρίς ρίσκο κανένα αρνητικό αποτέλεσμα δεν θα μπορούσε να συμβεί, κι έτσι η επιχείρηση θα εξελισσόταν για πάντα. Από την άλλη η αβεβαιότητα αναφέρεται στην παραδοχή ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχει μια επιχείρηση δεν είναι απολύτως γνωστό για τον τρόπο που λειτουργεί. Αυτό κάνει τα κίνητρα και τις ενέργειες των επιχειρηματιών να διαφέρουν.

Στον Πίνακα 3.1 παρουσιάζονται συνοπτικά κάποιοι ορισμοί που έχουν δοθεί για την επιχειρηματικότητα από διάφορους σημαντικούς οικονομολόγους, με βάση τα χαρακτηριστικά που αναφέραμε παραπάνω.

**Πίνακας 2.1:** Ορισμοί της επιχειρηματικότητας με βάση τα κύρια χαρακτηριστικά της (πηγή: τροποποιημένος πίνακας από Dollinger, 2003)

Συγγραφέας	Ορισμός	Κύρια Χαρακτηριστικά
<b>Knigh (1921)</b>	Κέρδη από την ανάληψη κινδύνου και αβεβαιότητας	Ρίσκο
<b>Schumpeter (1934)</b>	Διενέργεια νέων συνδυασμών: νέων προϊόντων / υπηρεσιών, νέων πηγών πρώτων υλών, νέων μεθόδων παραγωγής, νέων αγορών, νέων μορφών οργάνωσης	Καινοτομία
<b>Hoselitz (1952)</b>	Ανάληψη αβεβαιότητας... συντονισμός των παραγωγικών πόρων, εισαγωγή καινοτομιών και παροχή κεφαλαίου	Πόροι, Καινοτομία
<b>Cole (1959)</b>	Ανάληψη δραστηριότητας με σκοπό τη δημιουργία και την ανάπτυξη επιχείρησης που επιδιώκει κέρδος	Επιχείρηση

<b>Casson (1982)</b>	Αποφάσεις σχετικά με το συντονισμό σπάνιων πόρων	Πόροι
<b>Gartner (1985)</b>	Δημιουργία νέων οργανισμών	Επιχείρηση
<b>Stevenson, Roberts &amp; Grousbeck (1989)</b>	Αναζήτηση ευκαιριών χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι ήδη υπάρχοντες ελεγχόμενοι πόροι	Πόροι, Τρόπος σκέψης
<b>Hart, Stevenson &amp; Dial (1995)</b>	Αναζήτηση ευκαιριών χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι ήδη υπάρχοντες ελεγχόμενοι πόροι, αλλά που περιορίζεται από τις προηγούμενες επιλογές και την προηγούμενη εμπειρία των επιχειρηματιών	Πόροι, Τρόπος σκέψης

Ο Drucker (1985) θεωρεί ότι η οποιαδήποτε ίδρυση μιας επιχείρησης δεν ισοδυναμεί κατ' ανάγκη και με πράξη επιχειρηματικότητας. Η επιχειρηματικότητα για τον Drucker δεν είναι ούτε επιστήμη ούτε τέχνη. Είναι πρακτική στην οποία η γνώση αποτελεί το μέσο για την επίτευξη του σκοπού της. Είναι περισσότερο τρόπος συμπεριφοράς παρά χαρακτηριστικό της ίδιας της προσωπικότητας. Είναι, επίσης, πράξη καινοτομίας, περιγράφοντας πολύ εύστοχα την αντίληψη αυτή στο άρθρο του με τίτλο: "How to save the family business". Μια οικογενειακή επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο χώρο της εστίασης και σε μια περιοχή όπου υπάρχουν πολλές ακόμα τέτοιες επιχειρήσεις, διατρέχει μικρό ποσοστό κινδύνου να αποτύχει, καθώς γνωρίζει να κάνει καλά αυτό που έκανε εδώ και αρκετό καιρό. Μια σύγχρονη, όμως, επιχείρηση, όπως μια αλυσίδα γρήγορου φαγητού, οργανώνεται κατάλληλα και χωρίς να ανακαλύπτει «κάτι» υιοθετεί μεθόδους μάνατζμεντ, με γνώμονα αυτό που έχει «αξία» για τον πελάτη. Έτσι, αυτή η πρωτοβουλία επηρεάζει την αγορά και σίγουρα αποτελεί μια επιχειρηματική πράξη. Βέβαια, η σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα απαιτεί και την ύπαρξη επαγγελματιών στελεχών με γνώσεις και εξειδίκευση σε πολλούς τομείς, όπως στο μάρκετινγκ, την παραγωγή, τα χρηματοοικονομικά κλπ. Αυτοί οι επαγγελματίες μπορεί να μην είναι μέλη μιας οικογένειας και σίγουρα αυτό περιορίζει την επαγγελματική τους ανέλιξη μέσα στην επιχείρηση. Πάντως, πολλές φορές είναι σημαντικό ένας επαγγελματίας που κατέχει και ηγετική θέση σε μια οικογενειακή επιχείρηση, να μην είναι μέλος της οικογένειας, διότι είναι περισσότερο αντικειμενικός και μένει ανεπηρέαστος από τα διάφορα οικογενειακά θέματα.

Ο ορισμός της επιχειρηματικότητας ως φαινόμενο ίδρυσης μιας επιχείρησης έχει κι άλλους εκφραστές πέρα από τον Gartner. Για παράδειγμα οι Low &

MacMillan (1988), επεκτείνοντας τον ορισμό του Drucker αλλά αγνοώντας ταυτόχρονα το βαθμό καινοτομίας της επιχείρησης, θεωρούν ότι η επιχειρηματικότητα ξεκινά με την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης και σταματά όταν αυτή η επιχείρηση εισέλθει στην αγορά. Η καινοτομία σε αυτόν τον ορισμό αποτελεί ένα μέσο του επιχειρηματία για να αποκτήσει επιχειρηματικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του. Η επιχειρηματικότητα, λοιπόν, ως φαινόμενο ίδρυσης μιας επιχείρησης είναι ένας ορισμός που εστιάζει στο «απτό» αποτέλεσμα της επιχειρηματικής δράσης.

Ο Timmons (1994) δίνει έναν ευρύ ορισμό για την επιχειρηματικότητα, στον οποίο συμπεριλαμβάνεται τόσο η έννοια της καινοτομίας που χρησιμοποίησε ο Drucker, όσο και η πράξη ίδρυσης της επιχείρησης των Low & MacMillan. Σύμφωνα λοιπόν με τον Timmons, επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία προϊόντος ή υπηρεσίας που έχει αξία από το πρακτικά «τίποτα». Ως αξία ο Timmons εννοεί την οικονομική αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και η οποία καθορίζεται από την τιμή, ενώ με τον όρο «τίποτα» θέλει να εκφράσει όλα εκείνα τα απαραίτητα μέσα και τις διαδικασίες παραγωγής που ενώ υπάρχουν, είναι σε μη οργανωμένη μορφή και πρέπει να αξιοποιηθούν προκειμένου να τροφοδοτήσουν την αγορά με προϊόντα και υπηρεσίες. Υπεύθυνος γι' αυτή την οργάνωση είναι ο επιχειρηματίας. Ο απλός αυτός ορισμός για την επιχειρηματικότητα πηγάζει από τις εμπορικές σχολές (Harvard και Κολλέγιο Babson) και έναν παρόμοιο, πριν τον Timmons, είχε διατυπώσει ο Churchill (1992).

Στην επιχειρηματικότητα με βάση τους διαθέσιμους πόρους ο Dees (1998) παρατηρεί τη διαφοροποίηση που κάνουν οι Stevenson *et al.* ανάμεσα στον επιχειρηματία και τον μάνατζερ (διαχειριστή). Επιχειρηματίας, σύμφωνα με τον ορισμό των Stevenson *et al.*, είναι εκείνος που ακολουθεί μια ευκαιρία ανεξάρτητα από τους πόρους που ελέγχει (Stevenson *et al.*, 1989). Από την άλλη, ο ρόλος του μάνατζερ εντοπίζεται στο ποιες ευκαιρίες αξιοποιεί με βάση το κεφάλαιο που διαθέτει η επιχείρηση ή άλλους πόρους τους οποίους ελέγχει, και την περιγραφή της θέσης εργασίας του. Οι Stevenson *et al.* με αυτόν τον ορισμό ξεφεύγουν από την παραδοχή ότι η ίδρυση μιας νέας επιχείρησης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιχειρηματικότητα, και αναφέρονται πλέον στην ενδοεπιχειρηματικότητα και το επιχειρησιακό μάνατζμεντ. Ο επιχειρηματίας, σε αντίθεση με τον μάνατζερ, έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλεύεται ένα ευρύτερο φάσμα ευκαιριών, καθορίζοντας ο ίδιος το επίπεδο ρίσκου που αναλαμβάνει. Επιπροσθέτως, δρα πιο ευέλικτα καθώς δεν έχει

να αντιμετωπίσει χρονοβόρες διαδικασίες λήψης αποφάσεων που απαιτούνται στις μεγάλες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να οργανώνει διαφορετικά την εργασία του σε σχέση με τους μάνατζερ. Αυτή η ευελιξία μπορεί να μεταφερθεί και στην ίδια την επιχείρηση, εφόσον επιλέξει να ακολουθήσει στρατηγικές επιχειρηματικού μάνατζμεντ.

Μία ακόμα προσέγγιση για την επιχειρηματικότητα που έχει εμφανιστεί στην διεθνή βιβλιογραφία την τελευταία δεκαετία, είναι εκείνη που θεωρεί την επιχειρηματικότητα ως τρόπο σκέψης (mindset). Σε αντίθεση με τους προηγούμενους ορισμούς που δίνουν έμφαση στη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης και την επιδίωξη κέρδους, εδώ η επιχειρηματικότητα σχετίζεται κυρίως με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς επίσης και με την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Οι McGrath & MacMillan (2000) εισάγουν τον όρο «καθ' ἑξίν επιχειρηματίες» (habitual entrepreneurs), θεωρώντας ότι επιχειρηματίες είναι εκείνοι που διακρίνονται για τον επιχειρηματικό τρόπο σκέψης τους. Αυτοί οι επιχειρηματίες, ανεξάρτητα από το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν, προσαρμόζονται εύκολα και αναζητούν ευκαιρίες σε καταστάσεις αλλαγής. Αντιμετωπίζοντας τα πράγματα με αυτοσυγκράτηση, προσπαθούν να εντοπίσουν τις ευκαιρίες εκείνες που είναι πιο συμφέρουσες και τις υλοποιούν όταν θεωρήσουν πως οι συνθήκες είναι ώριμες. Το βασικό, όμως, χαρακτηριστικό τους είναι η ικανότητα που διαθέτουν ώστε να απλοποιούν τη φαινόμενη πολυπλοκότητα των επιχειρηματικών τους προβλημάτων, μεταδίδοντας αυτή την απλή προσέγγιση στους γύρω τους. Επίσης, οι καθ' ἑξίν επιχειρηματίες όταν διαθέτουν πολύπλευρη εμπειρία σε περισσότερες της μίας παράλληλες επιχειρηματικές δραστηριότητες, τότε η πιθανότητα βιωσιμότητας των νέων επιχειρήσεων τους αυξάνει (Starr & Bygrave, 1992). Επομένως, τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του επιχειρηματία συνδέονται με τον επιχειρηματικό τρόπο σκέψης που διαθέτει. Τέλος, πέρα από τους καθ' ἑξίν επιχειρηματίες, οι McGrath & MacMillan περιγράφουν ακόμη τους αρχάριους επιχειρηματίες (novice entrepreneurs), αυτούς που είτε επιχειρούν για πρώτη φορά είτε δραστηριοποιούνται περιστασιακά, και τους επίδοξους επιχειρηματίες (would been entrepreneurs), οι οποίοι σε καταστάσεις αλλαγών βλέπουν περισσότερο επιχειρηματικές ευκαιρίες παρά προβλήματα και επισφαλείς πολυπλοκότητες.

Σύμφωνα με τον Thurow (2003), υπάρχουν τρία γενικά είδη επιχειρηματικότητας:

1. Η τεχνολογική επιχειρηματικότητα
2. Η γεωγραφική επιχειρηματικότητα
3. Η κοινωνιολογική επιχειρηματικότητα

Η τεχνολογική επιχειρηματικότητα συνδέεται περισσότερο με την καινοτομία και η εμφάνιση των τεχνολογικών επιχειρηματιών μπορεί να συμβεί όταν η τεχνολογία παράγεται και κατέχεται από μια κοινωνία, μέσω της έρευνας. Αυτού του είδους η επιχειρηματικότητα, λόγω της καινοτομικής της φύσης, περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών οι οποίες προέρχονται από την έρευνα (supply driven entrepreneurship). Οι οικονομίες μετασχηματίζονται σε οικονομίες που βασίζονται στη γνώση (knowledge – based economies), και που στηρίζονται κυρίως στις ατομικές δεξιότητες παρά στους φυσικούς πόρους. Από την άλλη, το βασικό γνώρισμα της γεωγραφικής επιχειρηματικότητας είναι ο συγχρονισμός (timing). Ο γεωγραφικός επιχειρηματίας δρώντας ως εισαγωγέας ή εμπορικός αντιπρόσωπος πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμήσει το χρόνο που οι καταναλωτές μιας γεωγραφικής περιοχής είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν ένα προϊόν που ο ίδιος μεταφέρει σε αυτήν (αλλά παράγονται αλλού). Η γεωγραφική επιχειρηματικότητα, επίσης, ενισχύεται από τις τοπικές ανάγκες μιας περιοχής για συγκεκριμένα προϊόντα (demand driven entrepreneurship). Η κοινωνιολογική επιχειρηματικότητα περιέχει στοιχεία από τις άλλες δύο μορφές επιχειρηματικότητας, αλλά λαμβάνονται υπόψη και τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών για την τροποποίηση προϊόντων ή υπηρεσιών. Ο κοινωνιολογικός επιχειρηματίας (sociological entrepreneur) «πειραματίζεται» με την εισαγωγή διαμορφωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών που ταιριάζουν στις ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων καταναλωτών. Η πρωτοτυπία είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του, διότι οι ανάγκες του αγοραστικού κοινού δεν είναι δύσκολο να προσδιοριστούν και να καλυφθούν από τους ανταγωνιστές. Υπάρχουν, όμως, και πιο ειδικές μορφές επιχειρηματικότητας. Κάποιες από αυτές θα περιγράψουμε παρακάτω.

Οι πιο διαδεδομένες ειδικές μορφές επιχειρηματικότητας, οι οποίες μάλιστα αποτελούν βασικούς δείκτες στο διεθνές ερευνητικό πρόγραμμα “Global Entrepreneurship Monitor” (GEM), είναι η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας και η επιχειρηματικότητα ανάγκης. Η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας αναφέρεται στην επιχειρηματική δραστηριοποίηση ενός ατόμου επειδή διακρίνει μια ευκαιρία στην αγορά και η οποία προκρίνεται ικανή είτε για να τον οδηγήσει σε αύξηση του



εισοδήματός του, είτε για να του προσφέρει εργασιακή ανεξαρτησία (IOBE, 2010). Αντίθετα, η επιχειρηματικότητα ανάγκης αναπτύσσεται από άτομα που αντιμετωπίζουν δυσκολίες ή αποκλεισμό σε άλλες μορφές εργασίας (Evans & Leighton, 1990). Επιχειρηματίες ανάγκης συναντάμε συχνά τόσο στον πρωτογενή τομέα παραγωγής (μικροκαλλιεργητές) όσο και στον δευτερογενή (μεταποιητικές επιχειρήσεις), αλλά και στο λιανεμπόριο. Αυτού του είδους η επιχειρηματικότητα παίζει σημαντικό ρόλο στη τοπική οικονομία, αλλά οι αλλαγές της αγοράς μπορεί να την επηρεάσουν και να την καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό. Η καινοτομία και η υιοθέτηση τεχνολογιών μπορούν να την κάνουν λιγότερο ευάλωτη και γι' αυτό το λόγο φορείς και επιμελητήρια έχουν δημιουργήσει επιμορφωτικά προγράμματα για μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Στην Ελλάδα, πάντως, σύμφωνα με έρευνα του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) στο πλαίσιο του GEM, η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας για το 2009 παρουσιάζει αύξηση σε σχέση με τον αντίστοιχο δείκτη για το 2008, προσεγγίζοντας το 47% (39,5% για το 2008). Αυτή η αύξηση οφείλεται κυρίως στην αύξηση του εισοδήματος, η οποία συνοδεύεται ταυτόχρονα με επιθυμία για μεγαλύτερη εργασιακή ανεξαρτησία. Αντίθετα, η ανάγκη αποτελεί βασικό κίνητρο επιχειρηματικότητας για έναν στους τέσσερις Έλληνες επιχειρηματίες αρχικών σταδίων<sup>4</sup> για το 2009, όταν το ποσοστό για το 2008 ήταν 33,4%. Δηλαδή, οι επιχειρηματίες αρχικών σταδίων παρά τις πρώτες ενδείξεις της οικονομικής κρίσης εξακολουθούν να εντοπίζουν ως ένα βαθμό τις ευκαιρίες στο περιβάλλον. Βέβαια, συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες καινοτομίας<sup>5</sup>, όπου ο μέσος όρος του δείκτη για την επιχειρηματικότητα ανάγκης δεν ξεπερνά το 17%, στην Ελλάδα η ανάγκη κινητοποιεί σε εντονότερο βαθμό τους επιχειρηματίες αρχικών σταδίων. Στην Ελλάδα της κρίσης, σύμφωνα με στοιχεία της ίδιας έρευνας για το 2012, οι δείκτες επιχειρηματικότητας ανάγκης και ευκαιρίας είναι εντός του εύρους των επιδόσεων που καταγράφονται και στις υπόλοιπες χώρες καινοτομίας (29,9% και

---

<sup>4</sup> Οι επιχειρηματίες αρχικών σταδίων συγκροτούνται από τις κατηγορίες των επίδοξων επιχειρηματιών και των νέων επιχειρηματιών. Οι επίδοξοι επιχειρηματίες είναι άτομα ηλικίας 18-64 ετών που κατά το τελευταίο 12-μηνο από τη στιγμή της έρευνας είχαν ξεκινήσει κάποιες προκαταρκτικές ενέργειες στην κατεύθυνση έναρξης ενός νέου εγχειρήματος στο οποίο θα είναι είτε αποκλειστικοί ιδιοκτήτες, είτε θα συνεργάζονται με κάποιο άλλο άτομο. Εδώ περιλαμβάνονται και όσοι ενδεχομένως έχουν ήδη ξεκινήσει τη λειτουργία της επιχείρησής τους, εφόσον αυτή λειτουργεί για διάστημα μικρότερο των τριών μηνών. Οι νέοι επιχειρηματίες είναι άτομα ηλικίας 18-64 ετών που είναι ιδιοκτήτες ή συνιδιοκτήτες ενός νέου εγχειρήματος που λειτουργεί για τουλάχιστον τρεις, αλλά όχι περισσότερους από 42 μήνες.

<sup>5</sup> Στις χώρες καινοτομίας περιλαμβάνονται οι: Βέλγιο, Δανία, Φιλανδία, Γαλλία, Γερμανία, Ελλάδα, Χονγκ Κονγκ, Ισλανδία, Ισραήλ, Ιταλία, Ιαπωνία, Νότιος Κορέα, Ολλανδία, Νορβηγία, Σλοβενία, Ισπανία, Ελβετία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, ΗΠΑ.

32,1% αντιστοίχως). Παρόλα αυτά, υπάρχει σε σχέση με το 2011 μια σαφής επιδείνωση των δεικτών, γεγονός που υποδεικνύει ότι όλο και περισσότεροι Έλληνες αποφασίζουν να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά από ανάγκη κι όχι για λόγους αξιοποίησης κάποιας πραγματικής επιχειρηματικής ευκαιρίας.

Μια άλλη ειδική μορφή επιχειρηματικότητας είναι η ακαδημαϊκή επιχειρηματικότητα (*academic entrepreneurship*), η οποία ουσιαστικά αναφέρεται στην εμπορευματοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας των πανεπιστημίων ή άλλων ακαδημαϊκών ιδρυμάτων. Συχνά, μάλιστα, όπως θα δούμε και παρακάτω, συμπεριλαμβάνεται στην έννοια της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση (ΕΒΓ) (π.χ. KEINS, 2006; Senges, 2007). Τα ερευνητικά αποτελέσματα έχουν τη μορφή καινοτόμων προϊόντων για την αγορά, και προκειμένου τα πανεπιστήμια να τα μεταφέρουν στη βιομηχανία ιδρύουν μικρές «δορυφορικές» εταιρίες καινοτομίας (*spin-offs*). Στην ακαδημαϊκή επιχειρηματικότητα εντάσσονται επίσης και οι ευρεσιτεχνίες που κατοχυρώνονται από τα ακαδημαϊκά ιδρύματα. Τέλος, πολλά πανεπιστήμια έχουν υπό τη κατοχή τους τις λεγόμενες θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας (*business incubators*) ή τεχνολογικά πάρκα, μέσω των οποίων οι φοιτητές ή οι απόφοιτοι μπορούν να αναπτύξουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα (Hackett & Dilts, 2004). Οι νέες επιχειρήσεις (*start-ups*) που ιδρύονται, φιλοξενούνται αρχικά στην επιχειρηματική θερμοκοιτίδα, και υποστηρίζονται στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης τους με τεχνικό εξοπλισμό και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Όταν εισέλθουν στην αγορά και αποκτήσουν ένα μερίδιο που τους επιτρέπει να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό, τότε αποχωρίζονται την επιχειρηματική θερμοκοιτίδα και λειτουργούν αυτόνομα.

Μια άλλη μορφή επιχειρηματικότητας η οποία συνδέεται με τον ορισμό των Stevenson *et al.* αναφορικά με την διάκριση επιχειρηματιών και μάνατζερ, είναι η έννοια της ενδοεπιχειρηματικότητας. Η ενδοεπιχειρηματικότητα (*intrapreneurship* ή *corporate entrepreneurship*) είναι η μορφή επιχειρηματικότητας που αφορά το εσωτερικό μεγάλων επιχειρήσεων. Εμφανίζεται στις αρχές της δεκαετίας του '90 και σχετίζεται με την απόκτηση επιχειρηματικού πλεονεκτήματος από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Επειδή η έρευνα συνήθως εστιάζει στον επιχειρηματία που ιδρύει μια νέα επιχείρηση, η επιχειρηματικότητα τείνει να αναφέρεται αποκλειστικά στις ΜΜΕ. Στη πραγματικότητα η επιχειρηματικότητα θα πρέπει να μελετάται ανεξαρτήτως του μεγέθους των επιχειρήσεων. Εν κατακλείδι θα λέγαμε ότι η ενδοεπιχειρηματικότητα συνδέει το επιχειρείν ανάμεσα στις ΜΜΕ και τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Κάποιες αρκετά δυναμικές μορφές επιχειρηματικότητας είναι: η κοινωνική επιχειρηματικότητα, η πράσινη επιχειρηματικότητα, η δημόσια επιχειρηματικότητα και η γυναικεία επιχειρηματικότητα.

Στην κοινωνική επιχειρηματικότητα (social entrepreneurship) οι επιχειρηματίες επιδιώκουν την παραγωγή οικονομική αξίας αποκλειστικά για έναν σκοπό: τη δημιουργία κοινωνική αξίας. Σύμφωνα με τον Cannon (2000), οι κοινωνικοί επιχειρηματίες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Τους επιχειρηματίες που επιθυμούν να διαθέσουν ένα μέρος του πλούτου που απέκτησαν από αλλού για κοινωνικούς σκοπούς.
2. Τους επιχειρηματίες που παρείχαν κοινωνική εργασία και, εξαιτίας της ανεπαρκούς κρατικής υποστήριξης, προσπαθούν να βρουν πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να προχωρήσουν.
3. Ένα ρεύμα ανθρώπων οι οποίοι προέρχονται σε μορφωτικό επίπεδο από οικονομικές και εμπορικές σχολές κι έχουν πάντα κατά νου την κοινωνική επιχείρηση.

Ο Dees (1998) επισημαίνει τη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στις έννοιες της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Το βασικό χαρακτηριστικό της κοινωνικής επιχειρηματικότητας είναι ότι στοχεύει σε αίτια κι όχι σε συμπτώματα προβληματικών κοινωνικών και οικονομικών καταστάσεων. Μάλιστα, προκειμένου να δοθεί όλο το εύρος και το κίνητρό της, ορίζει την έννοια του κοινωνικού επιχειρηματία ως εξής (Κακούρης, 2010): «ο κοινωνικός επιχειρηματίας παίζει το ρόλο του παράγοντα αλλαγής στον κοινωνικό τομέα:

- αναλαμβάνοντας αποστολή να δημιουργήσει και να διατηρήσει κοινωνική (και όχι μόνο ατομική) αξία,
- αναγνωρίζοντας και ακολουθώντας ακούραστα νέες ευκαιρίες για να εξυπηρετήσει την αποστολή του,
- εμπλέκεται σε συνεχή διαδικασία ανάπτυξης καινοτομίας, προσαρμογής και μάθησης,
- λειτουργεί θραυρά χωρίς να περιορίζεται από τους πόρους τους οποίους ελέγχει, και

- δείχνει υψηλή αίσθηση απολογισμού για τα αποτελέσματα που παρήχθησαν και για τις κοινωνικές ομάδες που υποστηρίχθηκαν».

Μια ακόμα μορφή επιχειρηματικότητας, η οποία όμως είναι συναφής με την κοινωνική επιχειρηματικότητα, είναι η πράσινη επιχειρηματικότητα (green entrepreneurship ή ecopreneurship). Εστιάζει σε δύο βασικές ανάγκες των σύγχρονων κοινωνιών: α) την προστασία του περιβάλλοντος και β) την καλύτερη ποιότητα ζωής (Schaper, 2005). Το θέμα της προστασίας του περιβάλλοντος και της ορθολογικής χρήσης των φυσικών πόρων εξαιτίας των περιβαλλοντικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουμε, παρουσιάζει αυξημένο ενδιαφέρον και οι λεγόμενοι «πράσινοι επιχειρηματίες» έρχονται αντιμέτωποι με νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι οι δραστηριότητες τους μπορούν να καλύπτουν όλους τους τομείς της οικονομίας: πρωτογενή τομέα (βιολογικά προϊόντα), δευτερογενή τομέα (τρόφιμα, ανακύκλωση), τριτογενή τομέα («πράσινα» προϊόντα) και τεταρτογενή τομέα (επικοινωνία, προβολή, παρουσίαση). Όπως επισημαίνει ο Schaper (2002), η άποψη ότι θα πρέπει να δημιουργηθούν από το οικολογικό κίνημα νέες αγορές για επιχειρηματικές δραστηριότητες, παρά να αποτελέσει η ίδια η ύπαρξή του αιτία της επιχειρηματικής συρρίκνωσης, έχει διατυπωθεί από τις αρχές της δεκαετίας του '70 (J.B. Quinn, *Next Big Industry: Environmental Improvement*, Harvard Business Review, Sept. / Oct. 1971). Το κρίσιμο ερώτημα, όμως, είναι εάν οι πράσινες ΜΜΕ μπορούν να είναι βιώσιμες. Αν, δηλαδή, οι κοινωνικές συνθήκες είναι αρκετά ώριμες προκειμένου αυτές οι καινοτόμες επιχειρήσεις να έχουν λόγο ύπαρξης. Αυτό το θέμα απασχολεί έντονα τη βιβλιογραφία που σχετίζεται με την πράσινη επιχειρηματικότητα και αποτελεί αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνών.

Μια πολύ πρόσφατη πτυχή της επιχειρηματικότητας είναι η δημόσια επιχειρηματικότητα (public entrepreneurship) και η οποία μάλιστα έχει έναν διαφορετικό χαρακτήρα σε σχέση με τα άλλα είδη επιχειρηματικότητας. Για παράδειγμα, η επίτευξη κέρδους δεν αποτελεί κίνητρο για τον «δημόσιο επιχειρηματία», και η επιχειρηματική του δράση συνδέεται άμεσα με την αύξηση της παραγωγικότητας. Γενικά, η σχέση ανάμεσα στην επιχειρηματική πρωτοβουλία και τη δημόσια διοίκηση αμφισβητείται (Terry, 1993), και ένα στέλεχος στο δημόσιο τομέα όταν λέμε ότι λειτουργεί επιχειρηματικά εννοούμε ότι οργανώνει με τέτοιο τρόπο τους διαθέσιμους πόρους έτσι ώστε να πετύχει μια υψηλότερη παραγωγικότητα, αποκλειστικά σε κοινωνικά αγαθά και αξίες (όπως στην κοινωνική

επιχειρηματικότητα). Επομένως, η καινοτομία έχει θέση και σε αυτή τη μορφή επιχειρηματικότητας, και είναι απαραίτητη για τη καλύτερη εξυπηρέτηση των ενδιαφερόμενων μερών (Boyett, 1997).

Τέλος, η γυναικεία επιχειρηματικότητα (female entrepreneurship) έρχεται σε άμεσο παραλληλισμό με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του γυναικείου φύλου, και η βιβλιογραφία εστιάζει στο κατά πόσον οι γυναίκες αντιμετωπίζουν μεγαλύτερους περιορισμούς στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας απ' ότι οι άνδρες (Deakins & Freel, 2007). Όπως προκύπτει από τις ετήσιες εκθέσεις του GEM, αν και οι γυναίκες επιχειρηματίες είναι πολύ λιγότερες σε απόλυτους αριθμούς σε σχέση με τους άνδρες επιχειρηματίες, εμφανίζουν μεγαλύτερο ρυθμό αύξησης. Άλλωστε, θα πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι πολλές φορές οι γυναίκες μπορεί να συμμετέχουν σε οικογενειακές επιχειρήσεις ως συνέταίροι ή ως εργαζόμενες αλλά μένουν αθέατες στα επίσημα στατιστικά στοιχεία. Τα κίνητρα της γυναικείας επιχειρηματικότητας αφορούν κατά κύριο λόγο την ανεξαρτησία στο τρόπο ζωής των γυναικών και λιγότερο στη δημιουργία πλούτου (De Martino & Barbato 2003; Menziesetal, 2006). Οι τομείς στους οποίους εμφανίζονται τα μεγαλύτερα ποσοστά γυναικείας επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα είναι η γεωργία, το εμπόριο, τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια και η διαχείριση ακίνητης περιουσίας (Νίνα – Παζαρζή, 2003). Γενικότερα, παρατηρούμε μία τάση μετατόπισης της γυναικείας επιχειρηματικότητας από τον πρωτογενή τομέα και τη μεταποίηση προς τις υπηρεσίες.

### **2.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις για την έννοια του επιχειρηματία**

Τρία ρεύματα οικονομικής σκέψης έχουν συμπεριλάβει στο εννοιολογικό τους πλαίσιο την έννοια της επιχειρηματικότητας. Είναι η κλασική και η νεοκλασική οικονομική θεωρία, η Αυστριακή ή Σουμπετεριανή σχολή και η εξελικτική θεωρία (Garavaglia & Grieco, 2005).

Η κλασική οικονομική θεωρία ή κλασική θεωρία της ανάπτυξης, όπως είναι αλλιώς γνωστή αναπτύχθηκε, σύμφωνα με τους Parkin *et al.* (1997), από τους διακεκριμένους ομολόγους του 18<sup>ου</sup> και 19<sup>ου</sup> αιώνα Adam Smith, Thomas Robert Malthus και David Ricardo. Σε αυτή τη θεωρία η οικονομία λειτουργεί σύμφωνα με τους αιτιοκρατικούς νόμους και το μέλλον είναι μια προβλέψιμη επανάληψη του παρελθόντος. Δεν εξετάζεται η δυναμική της ανάπτυξης και η καινοτομία

αντιμετωπίζεται «ως μια ανεξήγητη και απροσδόκητη μετατόπιση στη λειτουργία της προσφοράς και τίποτε περισσότερο» (Πιπερόπουλος, 2007). Για τους κλασικούς οικονομολόγους του 18<sup>ου</sup> και 19<sup>ου</sup> αιώνα η τεχνολογική αλλαγή και η συσσώρευση κεφαλαίου αποτελούν τους κύριους μηχανισμούς ανάπτυξης. Δεδομένου ότι οι άνθρωποι προσπαθούν με τις ενέργειες τους να μεγιστοποιήσουν τις αποδόσεις τους και ότι η αγορά λειτουργεί με στόχο τη βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων για τη μεγιστοποίηση του κέρδους, οι κλασικοί οικονομολόγοι θεωρούν ότι οι άνθρωποι πρέπει να ζούνε σε επίπεδα απλής επιβίωσης. Αυτή η αντίληψη πήγαζε από την πεποίθηση ότι η έννοια της παραγωγικότητας συνδέεται άρρηκτα με τη πληθυσμιακή αύξηση και μάλιστα ακολουθούν μια αντιστρόφως ανάλογη σχέση. Δηλαδή, όταν η οικονομική ανάπτυξη αυξάνει τα εισοδήματα πιο πάνω από το επίπεδο επιβίωσης, τότε ο πληθυσμός αυξάνεται. Αυτή η πληθυσμιακή όμως αύξηση φέρνει μειωμένες επιστροφές, οι οποίες τείνουν να χαμηλώσουν τη παραγωγικότητα. Έτσι, τα εισοδήματα δε θα πρέπει να ξεπερνούν το επίπεδο επιβίωσης προκειμένου η αύξηση των πληθυσμών να μπορεί να ελέγχεται. Σε ένα τέτοιο σύστημα η έννοια της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας είναι ασυμβίβαστες (Parkin *et al.*, 1997). Ο όρος «επιχειρηματίας» απουσιάζει παντελώς από την παραδοσιακή οικονομική θεωρία (Deakins & Freel, 2007).

Η έννοια του επιχειρηματία εμφανίζεται για πρώτη φορά στη νεοκλασική οικονομική θεωρία και η σημαντικότητα του ρόλου του στην οικονομική ανάπτυξη αναγνωρίστηκε μόλις πρόσφατα. Ο επιχειρηματίας συνδέεται και ταυτίζεται τις περισσότερες φορές με τον εργοδότη – κεφαλαιούχο, τον ιδιοκτήτη – μάνατζερ, ο οποίος συντονίζει διάφορους συντελεστές παραγωγής και αναλαμβάνει κινδύνους, έχοντας ως ανταμοιβή τη δυνατότητα να ιδιοποιείται κέρδη. Ο ρόλος του επιχειρηματία στη νεοκλασική προσέγγιση καθορίζεται από τη ζήτηση (demand driven), συνδέεται με τις ευκαιρίες κέρδους που υπάρχουν στην αγορά και λειτουργεί ως παράγοντας εξισορρόπησης (Malerba & McKelvey, 2010). Οι Garavaglia & Grieco (2005) τον καλούν ως «συνήθη» επιχειρηματία (ordinary entrepreneur), καθώς μπορεί να συνδυάζει τα διαφορετικά κομμάτια γνώσης που ήδη υπάρχουν. Ο Knight (1921) κάνει μια σαφή διάκριση ανάμεσα στους μάνατζερ και τους επιχειρηματίες ενώ, τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν ορίζεται ρητά η έννοια της γνώσης.

Αρκετοί σημαντικοί οικονομολόγοι αναγνώρισαν τον κρίσιμο ρόλο του επιχειρηματία στην οικονομική ανάπτυξη και του προσέδωσαν κάποια ιδιαίτερα

χαρακτηριστικά. Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται κάποιες σημαντικές συνεισφορές οικονομολόγων για το ρόλο του επιχειρηματία.

**Πίνακας 2.2:** Τα κύρια χαρακτηριστικά του επιχειρηματία σύμφωνα με σημαντικές συνεισφορές οικονομολόγων (*πηγή:* τροποποιημένος πίνακας από Deakins & Freel, 2007)

Συγγραφέας	Κύριο χαρακτηριστικό επιχειρηματία
<b>Gartner</b>	Ίδρυση επιχείρησης
<b>Say</b>	Οργάνωση παραγωγικών συντελεστών
<b>Cantillon</b>	Οργάνωση παραγωγικών συντελεστών
<b>Kirzner</b>	Ικανότητα να διακρίνει τις ευκαιρίες – μεσάζων
<b>Schumpeter</b>	Καινοτομία
<b>Knight</b>	Ανάληψη κινδύνου
<b>Casson</b>	Οργάνωση πόρων
<b>Shackle</b>	Δημιουργικότητα

Ο Gartner (1988) συνδέει την έννοια του επιχειρηματία με την απλή ίδρυση επιχείρησης, προσπαθώντας όμως ταυτόχρονα να εστιάσει στη συμπεριφορά του επιχειρηματία. Ο ρόλος του επιχειρηματία μπορεί να επηρεάζεται από τα ειδικά χαρακτηριστικά του ατόμου ή μπορεί ακόμα να απαιτούνται συγκεκριμένες δεξιότητες οι οποίες θα βοηθήσουν ένα άτομο στις επιχειρηματικές του δραστηριότητες. Πάντως, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε πότε η επιχειρηματικότητα τελειώνει. Όταν ολοκληρώνεται η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης, σύμφωνα με την προσέγγιση του Gartner, η επιχειρηματική συμπεριφορά ενός ατόμου πρέπει να κατευνάζεται. Όταν γίνονται προσπάθειες διαχωρισμού του επιχειρηματία από την επιχείρηση, τότε αυτό σημαίνει ότι ο επιχειρηματίας, ανεξαρτήτως της πορείας της επιχείρησής του, θα συνεχίσει τη δραστηριότητα του με βάση τα ατομικά του γνωρίσματα.

Οι Cantillon και Say ανήκουν στη γαλλική σχολή σκέψης των «φυσιοκρατών», η οποία έλαβε την ονομασία αυτή από το γεγονός ότι στη σκέψη της κυριαρχούσε η υλική φύση της αγροτικής οικονομίας. Είναι ίσως και ο λόγος που στη βιομηχανική οικονομία του 19<sup>ου</sup> αιώνα η έννοια του επιχειρηματία δε μπόρεσε να αναπτυχθεί.

Η σύγχρονη θεωρία της επιχειρηματικότητας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην Αυστριακή Σχολή, όπου ο επιχειρηματίας θεωρείται ως κύριος παράγοντας της οικονομικής ανάπτυξης και καταλύτης της οικονομικής αλλαγής. Οι κυριότεροι

εκπρόσωποι αυτής της σχολής είναι οι Kirzner, Schumpeter, Knight, Casson και Shackle. Οι διαφορετικές απόψεις των οικονομολόγων της Αυστριακής Σχολής για το ρόλο του επιχειρηματία έχουν δημιουργήσει δύο επιμέρους σχολές σκέψης. Η πρώτη αφορά την προσέγγιση του Knight, η οποία τονίζει το ρόλο του επιχειρηματία σε ό,τι αφορά την ανάληψη κινδύνων και τη μείωση της αβεβαιότητας. Η δεύτερη είναι αυτή του Schumpeter στην οποία συναντάμε τον καινοτόμο επιχειρηματία. Υπάρχουν, όμως, και άλλες απόψεις που δίνουν έμφαση στη γνώση και την οξυδέρκεια του επιχειρηματία απέναντι στις νέες δυνατότητες. Παρακάτω αναλύονται οι προσεγγίσεις των σημαντικότερων εκπροσώπων της Αυστριακής Σχολής.

Σύμφωνα με τον Kirzner, ο επιχειρηματίας παίζει το ρόλο του μεσάζοντα και διευκολύνει τις συναλλαγές, αφού πρώτα εντοπίσει τις ευκαιρίες που δημιουργούνται από αυτές. Το κέρδος του μπορεί να προκύψει αποκλειστικά από την διαμεσολαβητική του δραστηριότητα και χωρίς να έχει στην κατοχή του οποιονδήποτε παραγωγικό πόρο. Για να μπορέσει ο επιχειρηματίας να επωφεληθεί από επικερδείς ευκαιρίες θα πρέπει να κατέχει κάποια πρόσθετη γνώση την οποία δε διαθέτουν οι υπόλοιποι. Εξίσου σημαντικός είναι και ο ρόλος της πληροφόρησης, καθώς η αποκόμιση κέρδους είναι δυνατή χάρη στα κενά πληροφορίας που υπάρχουν στην αγορά.

Η άποψη του Schumpeter διαφέρει από εκείνη του Kirzner όσον αφορά την πρόσθετη γνώση. Σύμφωνα με τον Schumpeter οποιοσδήποτε μπορεί να κατέχει πρόσθετη γνώση και να εντοπίζει ευκαιρίες συναλλαγής. Το βασικό γνώρισμα του κατά Schumpeter επιχειρηματία είναι η καινοτομία. Ο επιχειρηματίας επιφέρει την αλλαγή με την εισαγωγή νέων τεχνολογικών διαδικασιών ή προϊόντων. Πιο ειδικά, ο Schumpeter (1928, 1934) θεωρεί για τους επιχειρηματίες ότι «μπορούν επίσης να είναι καπιταλιστές μάνατζερ ή εφευρέτες αλλά ως επιχειρηματίες ανασυνδυάζουν ήδη υπάρχοντες παράγοντες παραγωγής, όπου το αποτέλεσμα αυτού του ανασυνδυασμού δεν μπορεί να προβλεφθεί». Επίσης, «η ουσία της επιχειρηματικότητας εστιάζεται στον εντοπισμό και την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών στον τομέα των επιχειρήσεων και της αγοράς. Σχετίζεται δε με τη δημιουργία διαφορετικών χρήσεων των εθνικών πόρων υπό την έννοια ότι ενώ έχουν αποσυρθεί από την παραγωγική διαδικασία υφίστανται νέους συνδυασμούς». Μια άλλη διαφορά ανάμεσα στις απόψεις των Schumpeter και Kirzner είναι ότι, για τον Schumpeter, μόνο συγκεκριμένοι άνθρωποι μπορούν να γίνουν επιχειρηματίες και να προκαλέσουν σημαντικές αλλαγές. Να μπορέσουν, δηλαδή, να αλλάξουν τις τεχνολογικές δυνατότητες, να μεταβάλλουν



τους καθιερωμένους θεσμούς μέσω της καινοτομίας και να μετατοπίσουν τους παραγωγικούς περιορισμούς. Ο επιχειρηματίας του Kirzner δραστηριοποιείται βάσει των ευκαιριών που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες. Παρόλα αυτά ο επιχειρηματίας είναι, σύμφωνα και με τις δύο απόψεις, καταλύτης οικονομικής αλλαγής, αλλά ο Schumpeter θεωρεί ότι ο ρόλος του είναι προσωρινός. Διότι οι αλλαγές στην τεχνολογία και οι επιμέρους βελτιώσεις μπορούν να επιτευχθούν από τους εργαζομένους και το επιστημονικό προσωπικό μεγάλων επιχειρήσεων. Γι' αυτό το λόγο, άλλωστε, οι μεγάλες μονοπωλιακές επιχειρήσεις έχουν τεράστια πλεονεκτήματα έναντι των μικρών επιχειρήσεων στην τεχνολογική διαδικασία. Η σχέση μεταξύ κόστους και έρευνας και ανάπτυξης είναι προβληματική στις μικρές επιχειρήσεις, και αυτός είναι ο λόγος που ο καινοτόμος επιχειρηματίας θα δυσκολευτεί να ιδρύσει μια νέα μικρή επιχείρηση. Συμπερασματικά, η τεχνολογική αλλαγή επιτελείται από μεγάλες επιχειρήσεις, και ο επιχειρηματίας είναι πιο πιθανό να βρεθεί στο εσωτερικό τέτοιων επιχειρήσεων ως φορέας προώθησης μεγάλων αλλαγών.

Ο Knight έκανε μια σημαντική διάκριση ανάμεσα στον κίνδυνο και την αβεβαιότητα. Ο κίνδυνος μπορεί να θεωρηθεί ως μια μετρήσιμη αβεβαιότητα, δηλαδή η εμφάνιση μιας αβέβαιης κατάστασης μπορεί να εκτιμηθεί. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο κίνδυνος κλοπής ενός αυτοκινήτου. Η πιθανότητα να κλαπεί ένα αυτοκίνητο μπορεί να εκτιμηθεί και να ασφαλιστεί. Αντίθετα, το ενδεχόμενο αποτυχίας ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος δεν μπορεί να εκτιμηθεί και να ασφαλιστεί. Ο κατά Knight επιχειρηματίας αναλαμβάνει τον υπολειμματικό κίνδυνο για τον οποίο δεν μπορεί να ασφαλιστεί, και απολαμβάνει το ανάλογο κέρδος. Σε όρους αναλογιστικής επιστήμης, είναι κινδυνόφιλος επιχειρηματίας που ανταμείβεται για την αβεβαιότητα που επωμίζεται.

Πιο κοντά στην άποψη του Knight είναι εκείνη του Casson, σύμφωνα με την οποία ο επιχειρηματίας δρα μέσα σε ένα πλαίσιο τεχνολογικών συνθηκών λαμβάνοντας αποφάσεις με υψηλό κίνδυνο και απολαμβάνει το ανάλογο κέρδος. Έτσι ο επιχειρηματίας έχει την ικανότητα να προβαίνει σε κρίσεις και να συντονίζει τους περιορισμένους πόρους. Σε αντίθεση με την άποψη του Kirzner, ο Casson θεωρεί ότι η έλλειψη προσωπικών κεφαλαίων θα αποτελούσε εμπόδιο στην άσκηση επιτυχημένης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Διότι ο επιχειρηματίας ασκεί έλεγχο επί των πόρων ώστε να μπορεί να στηρίζει και να εφαρμόζει τις αποφάσεις του.

Η ανάλυση του επιχειρηματία του Shackle βασίστηκε στις έννοιες της αβεβαιότητας και της ατελούς πληροφόρησης. Η αβεβαιότητα αποτελεί πηγή δημιουργίας ευκαιριών με σκοπό το κέρδος. Ο επιχειρηματίας είναι δημιουργικός, επινοητικός και καινοτόμος. Η επινοητικότητα καθιστά ικανό τον επιχειρηματία να προσδιορίσει τις δυνητικές ευκαιρίες, οι οποίες είναι ανάλογες των διαθέσιμων πόρων, και να αναλάβει επιχειρηματική δράση. Η δημιουργικότητα αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικής διαδικασίας και εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων, όπως το μορφωτικό επίπεδο και το προσωπικό υπόβαθρο. Οι εμπειρίες, επίσης, παίζουν σημαντικό ρόλο στην απόφαση του ατόμου να γίνει επιχειρηματίας και η σπουδαιότητά τους άρχισαν πρόσφατα να γίνονται αντικείμενο επιστημονικής μελέτης.

Η γνώση στην Αυστριακή Σχολή έχει ενεργό ρόλο καθώς οι επιχειρηματίες δημιουργούν νέες ευκαιρίες, αξιοποιούν νέες ιδέες, και φέρνουν νέα γνώση στο οικονομικό σύστημα (Malerba & McKelvey, 2010). Όσον αφορά την εξελικτική οικονομική θεωρία, μπορούμε να πούμε ότι βασίζεται στο έργο του Schumpeter και είναι μία από τις πρώτες οικονομικές θεωρίες που συνδέουν τις έννοιες της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας. Η επιχειρηματικότητα λειτουργεί στη βάση της αναζήτησης νέων ρουτινών, που οδηγούν έναν οργανισμό στην αξιοποίηση νέων ευκαιριών και ιδεών και που πυροδοτούν την αλλαγή (Nelson & Winter, 1982). Οι επιχειρηματίες δημιουργούν ετερογένεια στο οικονομικό σύστημα μέσω της καινοτομίας.

## **2.4 Η έννοια και το περιεχόμενο της καινοτομίας**

Η καινοτομία δεν είναι ένα νέο φαινόμενο. Είναι μία έννοια που μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είναι τόσο παλιά όσο και η ανθρωπότητα (Fagerberg, 2005). Είναι στην ανθρώπινη φύση, άλλωστε, να ψάχνουμε νέους τρόπους για να κάνουμε πράγματα και να τα καλύτερεύουμε, δοκιμάζοντάς τα στη πράξη. Ο κόσμος θα ήταν τελείως διαφορετικός χωρίς τις σημαντικές καινοτομίες του πρόσφατος παρελθόντος, όπως είναι τα αεροπλάνα, τα αυτοκίνητα και οι τηλεπικοινωνίες. Είναι ξεκάθαρο ότι οι καινοτομίες κάθε μορφής έχουν θετική επίδραση στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων συνολικά και κατ' επέκταση στις οικονομίες. Σύμφωνα με τον Chris Freeman, εξέχουσα μορφή των θεωρητικών της καινοτομίας, «η έλλειψη καινοτομίας ισοδυναμεί με θάνατο». Η απαραίτητη προϋπόθεση, λοιπόν, για την μακροπρόθεσμη

ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ένα προηγμένο βιομηχανικά κράτος είναι η ικανότητά του να παράγει συνεχώς καινοτομικά προϊόντα.

Ο ορισμός που δίνει ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) για την καινοτομία στο τελευταίο εγχειρίδιο OSLO (OECD 2005, σ.45) συμπεριλαμβάνει, πέραν της καινοτομίας προϊόντος (νέο ή σημαντικά βελτιωμένο προϊόν που εισέρχεται στην αγορά, το οποίο είναι τεχνολογικά διαφορετικό από τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, κι έχει προέλθει από την εφαρμογή νέας γνώσης ή συνδυασμό υπαρχόντων τεχνολογιών) και της καινοτομίας διαδικασίας (νέα ή σημαντικά βελτιωμένη διαδικασία παραγωγής ή διανομής ενός προϊόντος που χρησιμοποιείται εμπορικά, και η οποία στηρίζεται είτε σε νέα γνώση είτε σε συνδυασμό υπαρχόντων τεχνολογιών), που εισήχθησαν σαν όροι στο πρώτο εγχειρίδιο OSLO (OECD 1996, σ. 31-33) με σκοπό τη μέτρηση της καινοτομίας, ακόμα δύο κατηγορίες καινοτομίας: την εμπορική καινοτομία (marketing innovation) και την οργανωσιακή καινοτομία (organizational innovation). Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Ο.Ο.Σ.Α. (2005): «Καινοτομία είναι η εφαρμογή ενός νέου ή υπάρχοντος αλλά σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας), ή διαδικασίας, ή μεθόδου εμπορικής εκμετάλλευσης (marketing method), ή μιας νέας μεθόδου οργάνωσης επιχείρησης στην εμπορική της πρακτική, στην οργάνωση της εργασίας ή στις εξωτερικές της σχέσεις». Η έννοια της εμπορικής καινοτομίας αναφέρεται σε μια νέα μέθοδο μάρκετινγκ που εφαρμόζεται από την επιχείρηση, και η οποία έχει αναπτυχθεί είτε από την ίδια την επιχείρηση είτε έχει υιοθετηθεί από άλλες. Παραδείγματα εμπορικών καινοτομιών είναι ο σχεδιασμός του προϊόντος, η αποθήκευση και η διανομή του, η τιμολόγηση του, η προώθησή του κλπ. Η οργανωσιακή καινοτομία αφορά την εφαρμογή μιας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης μεθόδου οργάνωσης της εμπορικής πρακτικής της επιχείρησης, των εργασιών στο εσωτερικό της, αλλά και των σχέσεων της με άλλες επιχειρήσεις. Να σημειωθεί εδώ ότι αυτή η νέα μέθοδος οργάνωσης δε θα πρέπει να είναι περιστασιακή αλλά να αποτελεί μέρος της στρατηγικής της επιχείρησης.

## **2.5 Η μέτρηση της καινοτομίας**

Η μέτρηση της καινοτομικής επίδοσης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης είναι μια δύσκολη και σύνθετη υπόθεση. Λόγω των περίπλοκων μηχανισμών

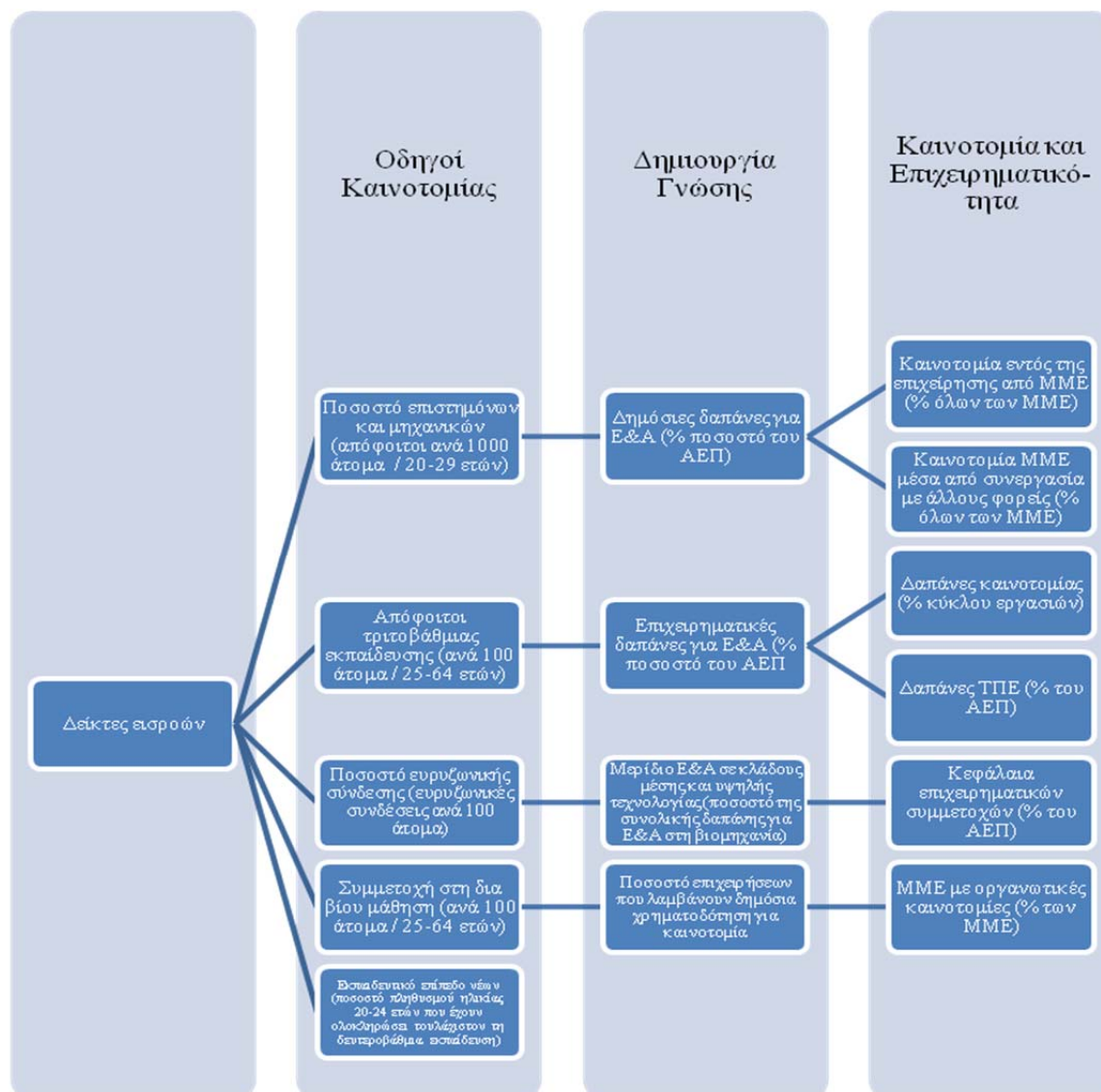
ανάπτυξης καινοτομίας σε μια οικονομία, η αξιοπιστία των δεικτών που μετρούν την καινοτομική συμπεριφορά τίθεται συχνά υπό αμφισβήτηση.

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η καινοτομική συμπεριφορά και οι επιδόσεις που παρουσιάζει μια οικονομία σε διεθνές επίπεδο έχουν αναπτυχθεί συστήματα που αναφέρονται στο γραμμικό μοντέλο της καινοτομικής διαδικασίας (Linear Model of Innovation). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο η καινοτομική διαδικασία ακολουθεί μια γραμμική πορεία, που έχει ως αφετηρία τη νέα επιστημονική γνώση που παράγεται σε ερευνητικά ινστιτούτα ή σε εργαστήρια πανεπιστημίων, και στη συνέχεια μετασχηματίζεται σε ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία στο πλαίσιο της εφαρμοσμένης έρευνας που διεξάγεται στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (E&A) μιας επιχείρησης.

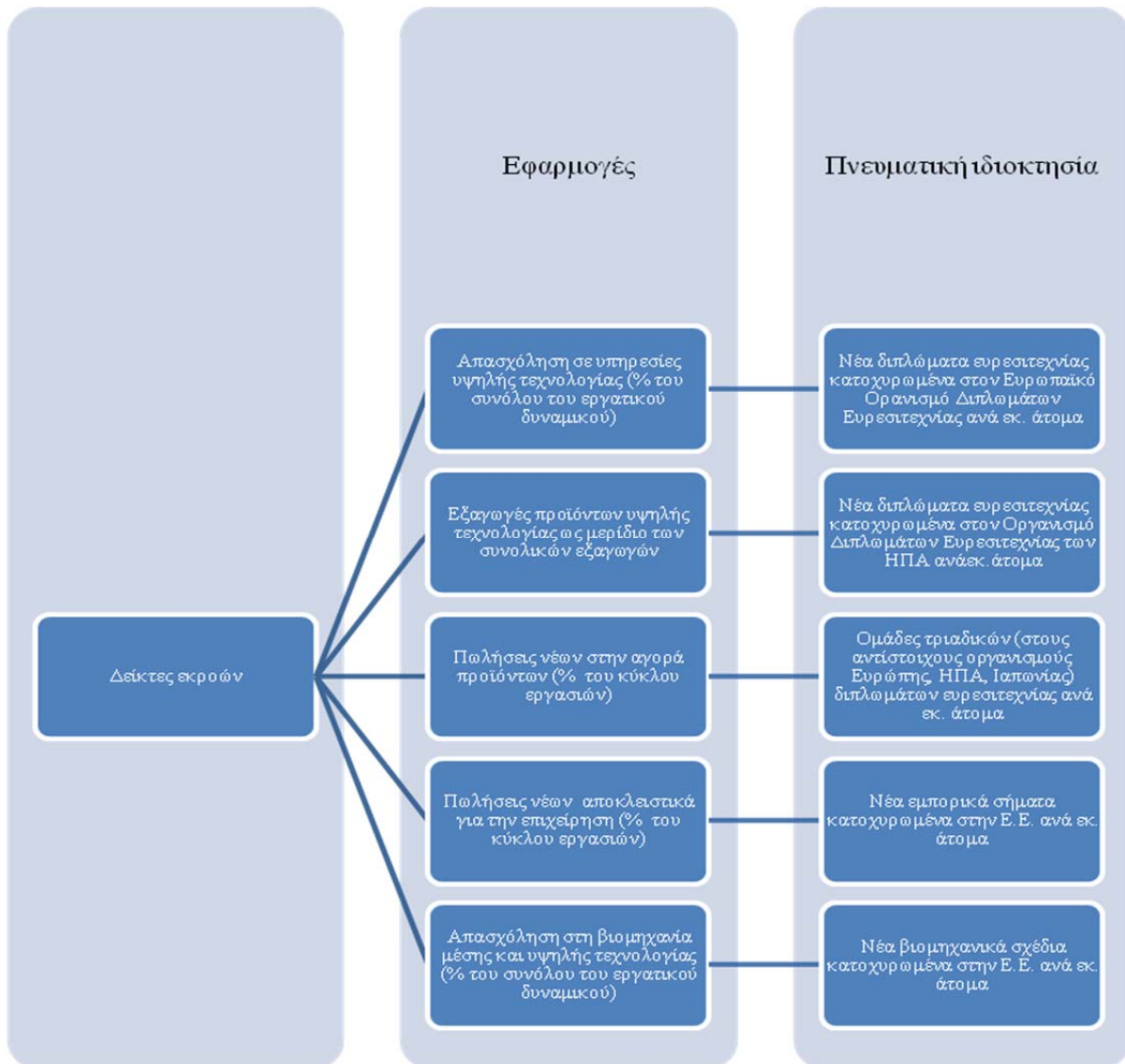
Στο πρότυπο αυτού του μοντέλου οι βασικοί δείκτες μέτρησης της καινοτομικής επίδοσης μιας οικονομίας είναι οι: α) δείκτες εισροών καινοτομίας και οι β) δείκτες εκροών καινοτομίας. Οι δείκτες εισροών αναφέρονται ουσιαστικά στις δαπάνες για E&A και στον αριθμό των απασχολούμενων ερευνητών σε οργανισμούς που συνθέτουν μια οικονομία. Οι δείκτες εκροών προσπαθούν να αντικατοπτρίσουν μετρήσιμα αποτελέσματα που προέρχονται, κυρίως, μέσα από την ερευνητική δραστηριότητα, όπως είναι για παράδειγμα το πλήθος των ευρεσιτεχνιών. Τέλος, οι δείκτες προόδου αποτελούν ακόμα μία κατηγορία δεικτών που παρουσιάζουν την πορεία που έχει η καινοτομική διαδικασία.

Όσον αφορά τη μέτρηση της καινοτομικής επίδοσης σε επίπεδο χώρας, το European Innovation Scoreboard που έχει αναπτυχθεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελεί αυτή τη στιγμή τη σημαντικότερη πηγή γνώσης για τη διαμόρφωση πολιτικών που σχετίζονται με την καινοτομία. Το συγκεκριμένο μοντέλο βασίζεται σε ένα σύνολο 25 δεικτών χωρισμένο σε 5 τομείς, που μετρά την καινοτομική επίδοση των 28 χωρών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (καθώς και της Τουρκίας, Νορβηγίας, Ελβετίας, Κροατίας και Ισλανδίας που αποτελούν συνδεδεμένα μέλη) σε σύγκριση με τις αντίστοιχες καινοτομικές επιδόσεις των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας. Στα παρακάτω σχήματα φαίνονται αναλυτικά οι δείκτες εισροών και εκροών που συνθέτουν αυτό το μοντέλο, δίνοντας τελικά έναν μοναδικό δείκτη μέτρησης: τον Συνοπτικό Δείκτη Καινοτομίας (Summary Innovation Index).

**Σχήμα 2.1:** Δείκτες εισροών του European Innovation Scoreboard



**Σχήμα 2.2:** Δείκτες εκροών του European Innovation Scoreboard



Όπως προαναφέραμε, λόγω του σύνθετου χαρακτήρα της καινοτομίας, η επάρκεια των συγκεκριμένων δεικτών έχει δεχθεί έντονη κριτική. Πολλοί θεωρούν ότι εξαιτίας των ιδιαίτερων παραγόντων και μεγεθών της καινοτομίας αυτοί οι δείκτες είναι ελλιπείς προκειμένου να καλύψουν την ύπαρξη και το εύρος της καινοτομίας. Άλλωστε, η καινοτομία δεν περιορίζεται μόνο σε δραστηριότητες E&A αλλά και σε άλλους παράγοντες, όπως είναι οι δικτύώσεις που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις, οι σχέσεις με τους εταίρους στην αλυσίδα αξίας (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές) κλπ. Όταν, λοιπόν, μετριέται ο αριθμός των πατεντών τότε αυτό δεν

αποτελεί απόλυτα μέτρο καινοτομίας αλλά, κατά μία έννοια, ένα μέτρο εφευρέσεων (Καλογήρου, 2012). Ή οι δαπάνες για E&A είναι ένα επίσης προβληματικό μέτρο υπολογισμού της καινοτομίας, καθώς πολλές μικρές επιχειρήσεις δε διαθέτουν ανεξάρτητο τμήμα E&A και αντίστοιχο προϋπολογισμό. Μάλιστα, το τελευταίο αποτελεί πραγματικότητα για την πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, κάτι που διαπιστώθηκε και στην παρούσα έρευνα. Λίγες είναι οι επιχειρήσεις εκείνες που διαθέτουν αυτόνομο τεχνικό / μελετητικό τμήμα και ακόμα λιγότερες αυτές που έχουν ανεξάρτητο τμήμα E&A. Ένας, ίσως, καλύτερος τρόπος μέτρησης της καινοτομίας σε επίπεδο επιχείρησης μπορεί να είναι μέσω του ποσοστού των πωλήσεων που οφείλονται σε νέα ή σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα / υπηρεσίες, των δαπανών E&A ως ποσοστό των πωλήσεων, αλλά και του αριθμού των πατεντών ως προσεγγιστική μεταβλητή για τη μέτρηση της καινοτομίας.

## **2.6 Τα βασικά χαρακτηριστικά των κλάδων υψηλής τεχνολογίας και η σύνδεσή τους με την καινοτομία**

Προτού παρουσιάσουμε τα βασικά χαρακτηριστικά των κλάδων υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα και δούμε πως συνδέονται με την καινοτομία, θα πρέπει να ορίσουμε και να αποσαφηνίσουμε τον όρο «τεχνολογία». Σύμφωνα με έναν γενικά αποδεκτό ορισμό αυτού του όρου, η τεχνολογία αναφέρεται στο αποτέλεσμα της εφαρμογής της (θεωρητικής) επιστημονικής γνώσης με στόχο τη δημιουργία ενός αντικειμένου με πρακτικό όφελος. Άλλοτε αναφέρεται στη μεθοδολογία που χαρακτηρίζει μια τέτοια διαδικασία. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση ώστε η έννοια αυτή να αναφέρεται μόνο στην υψηλή τεχνολογία ή / και στην τεχνολογία υπολογιστών, αν και κατά βάση δεν περιορίζεται μόνο σε αυτούς τους τομείς. Για παράδειγμα, ενώ ο Διεθνής Διαστημικός Σταθμός ή ένας υπολογιστής μπορεί να είναι τεχνολογία, τόσο μπορεί να είναι και ένα τυπικό ανοιχτήρι για μπουκάλια.

Επομένως, σε επίπεδο επιχείρησης, τεχνολογία είναι το σύνολο των γνώσεων αλλά και ικανοτήτων που πρέπει να κατέχει μια επιχείρηση για να παράγει και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της. Η τεχνολογία δηλαδή αποτελεί το συνδυασμό επιστήμης, τεχνικών και παραγωγής, και μπορεί να ενσωματώνεται σε εξοπλισμό, να υπάρχει ως πληροφορία σε εγχειρίδια, και να βρίσκεται ακόμα και σε εμπειρική μορφή (π.χ. περίπτωση της άρρητης γνώσης) (White *et al.*, 2010). Σε αντίθεση με την επιστήμη όπου η γνώση δεν συνδέεται με την πρακτική εφαρμογή,

στην τεχνολογία η εφαρμογή λειτουργεί ως προαπαιτούμενο. Αυτή η εφαρμογή οδηγεί στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών και γι' αυτό η τεχνολογική γνώση μπορεί να δημιουργήσει οικονομικό όφελος σε όποιον την κατέχει (π.χ. επιχείρηση), ενώ μπορεί ακόμα να αποτελέσει προϊόν συναλλαγής μέσα σε μια αγορά (μπορεί να αγορασθεί και να πωληθεί). Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά της τεχνολογίας είναι ότι είναι συγκεκριμένη και ειδική για κάθε επιχείρηση (firm-specific), μπορεί να «συσσωρεύεται», να διακατέχεται από αβεβαιότητα και ρίσκο, να ανατρέπει καταστάσεις δημιουργώντας νέες οικονομικές καταστάσεις, ενώ μπορεί επίσης να ιδιοποιηθεί μέσα από την κατοχή διαφόρων δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, όπως είναι τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τα εμπορικά σήματα κτλ.

Όπως είδαμε, η τεχνολογία και η επιστήμη διαφέρουν όσον αφορά την πρακτική εφαρμογή της γνώσης αλλά και στο σκοπό τον οποίο επιτελούν. Από τη μία η επιστημονική δραστηριότητα στοχεύει στην ανακάλυψη ενώ, από την άλλη, η τεχνολογική δραστηριότητα συνδέεται με τη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών. Όμως, παρά το γεγονός ότι η επιστήμη είναι απαλλαγμένη από κάθε πρακτική εφαρμογή της γνώσης, η πρόοδός της παίζει καθοριστικό ρόλο στους βιομηχανικούς κλάδους που περιλαμβάνονται στην υψηλή τεχνολογία (high-tech). Αυτοί οι κλάδοι χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη υποδομών για E&A, και όταν αναφερόμαστε σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας εστιάζουμε στο ποσοστό των δαπανών που έχουν για δραστηριότητες E&A επί τις συνολικές τους πωλήσεις, αλλά και στο ποσοστό του επιστημονικού δυναμικού που απασχολούν στο σύνολο των εργαζομένων τους.

Σύμφωνα με κλαδική μελέτη του IOBE (2008) που σχετίζεται με την υψηλή τεχνολογία υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στην καινοτομικότητα μιας οικονομίας και των κλάδων υψηλής τεχνολογίας. Αυτό δε σημαίνει ότι η γνώση που οδηγεί σε καινοτομική συμπεριφορά αφορά μόνο κλάδους με έντονο τεχνολογικό περιεχόμενο, αλλά συσσωρεύεται και αξιοποιείται και σε παραδοσιακούς κλάδους, δημιουργώντας «κρυφή καινοτομία». Παρόλα αυτά, οι κλάδοι υψηλής τεχνολογίας θεωρούνται οι πιο σημαντικοί κλάδοι σε μια οικονομία σε όρους καινοτομίας, και συμβάλλουν στη βελτίωση της καινοτομικής επίδοσης και των υπόλοιπων κλάδων. Στην Ελλάδα οι κλάδοι υψηλής τεχνολογίας γνωρίζουν ραγδαία ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια και θα λέγαμε ότι έχουν εισέλθει σε μια φάση μεγέθυνσης. Πάνω από 26.000 επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε αυτούς τους κλάδους στον ελληνικό χώρο, με τις περισσότερες από αυτές να έχουν ιδρυθεί την τελευταία 15ετία (IOBE, 2008). Αντίστοιχα ο αριθμός των επιχειρήσεων στους κλάδους υψηλής και μέσης υψηλής



τεχνολογίας στην E.E.-27 έφτανε τις 140.000 το 2004, ενώ στις υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης τις 600.000 (Eurostat, 2008). Επίσης, το σύνολο των εργαζομένων που απασχολούν οι ελληνικές επιχειρήσεις ανέρχεται περίπου στις 80.000, και η συνεισφορά των κλάδων στο ΑΕΠ να φτάνει το 3,8% για το 2006. Παρόλα αυτά, σε επίπεδο δημόσιας πολιτικής, οι άμεσες πολιτικές για την καινοτομία δεν έφεραν τα αποτελέσματα που αναμενόταν, και απ' ότι φαίνεται οι πόροι εξαντλούνται κυρίως στην απορρόφηση και λιγότερο στην αποτελεσματική αξιοποίησή τους. Η Ελλάδα δεν εμφανίζει καλή εικόνα σε δείκτες που αφορούν τις δαπάνες για E&A, την πνευματική ιδιοκτησία και τη δια βίου μάθηση. Σύμφωνα με το Innovation Union Scoreboard 2010, η χώρα μας υστερεί αρκετά του μέσου όρου της E.E.-27. Καταλαμβάνει την 19<sup>η</sup> θέση στην ευρωπαϊκή κατάταξη με βάση την καινοτομική της επίδοση (moderate innovator, όπως και το 2009 και το 2008 που βρισκόταν στην 21<sup>η</sup> θέση) ενώ, όσον αφορά τις επιδόσεις της στο είδος των καινοτομιών, αυτές είναι υψηλές στις μη τεχνολογικές καινοτομίες και χαμηλές στις τεχνολογικές καινοτομίες. Πάραυτα, σε αντίθεση με τους κακούς δείκτες σε εθνικό επίπεδο, οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να καινοτομούν. Αυτή η αντιφατική εικόνα οφείλεται στο γεγονός ότι οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων για καινοτομία περιορίζονται στην υιοθέτηση καινοτομιών και τεχνολογίας που δημιουργείται εκτός επιχείρησης (στο εξωτερικό), και δε δαπανούν πόρους για την ανάπτυξή της. Είναι προφανές ότι η εισαγόμενη τεχνογνωσία δεν βοηθάει πολύ στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, και γι' αυτό είναι σημαντικό να παρθούν μέτρα προκειμένου οι ελληνικές επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τους ανασταλτικούς παράγοντες που παρουσιάζει η παραγωγή καινοτομίας, όπως είναι το υψηλό κόστος της και η δημιουργία μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων, και να εκμεταλλευτούν τις καινοτομικές ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται.

Σύμφωνα με τις θέσεις πολλών μεγάλων διεθνών οργανισμών, μια επιχείρηση –ανεξαρτήτως κλάδου– προκειμένου να βγει αλώβητη από μια δύσκολη οικονομική συγκυρία και να ανταπεξέλθει μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον, θα πρέπει να επενδύσει στην έρευνα και την καινοτομία. Μόνο τότε θα μπορέσει να ανακάμψει και να παραμείνει βιώσιμη μακροχρόνια (OECD, 2010). Επομένως, η υλοποίηση τέτοιων επενδύσεων μπορούν να οδηγήσουν στη βελτίωση της πορείας γενικά των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας, με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας που θα βασίζονται κυρίως στη γνώση. Μια αντίστοιχη θέση, της E.E. αυτή τη φορά, είναι η εξής: «Καθώς βγαίνουμε από την κρίση σε συνθήκες

οξύτατου παγκόσμιου ανταγωνισμού, αντιμετωπίζουμε έκτακτη ανάγκη ως προς την καινοτομία. Εάν δεν μετατρέψουμε την Ευρώπη σε μια Ένωση καινοτομίας, οι οικονομίες των χωρών μας θα υποστούν μαρασμό, ενώ ιδέες και χαρίσματα θα πάνε χαμένα. Η καινοτομία αποτελεί το κλειδί της επίτευξης αειφόρου ανάπτυξης και της οικοδόμησης δικαιότερων και οικολογικότερων κοινωνιών. Η ριζική αλλαγή των επιδόσεων καινοτομίας της Ευρώπης είναι ο μόνος τρόπος να δημιουργηθούν μόνιμες και καλοπληρωμένες θέσεις εργασίας οι οποίες θα αντέξουν τις πιέσεις της παγκοσμιοποίησης». Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι η καινοτομία παίζει κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία αειφόρου ανάπτυξης. Προς αυτή την κατεύθυνση νέοι κλάδοι έχουν αναδυθεί στο σύγχρονο διεθνές περιβάλλον, έχοντας ως επίκεντρο την ανάπτυξη καινοτομιών.

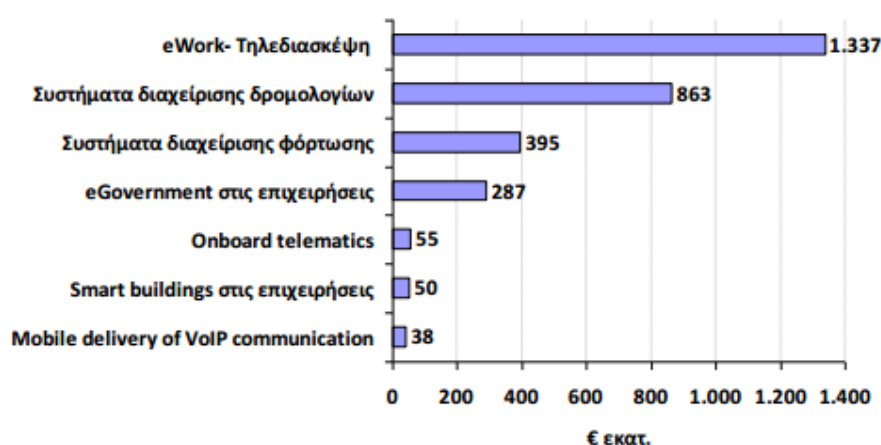
Ένας από αυτούς είναι ο ιδιαίτερα δυναμικός για τα ελληνικά και διεθνή δεδομένα κλάδος των εφαρμογών για τις έξυπνες συσκευές, που εκπροσωπείται σήμερα στη χώρα μας με περισσότερες από 80 επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας και που παρέχουν εργασία σε περισσότερους από 4.000 εργαζομένους, εκ των οποίων 1.000 διαθέτουν ένα πολύ υψηλό επιστημονικό επίπεδο. Ο κλάδος αυτός, που κατά πολλούς αποτελεί έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους κλάδους στην Ελλάδα, έχει αυξανόμενη συνεισφορά στο εθνικό ΑΕΠ, με συνολικό κύκλο εργασιών 500 εκ.€, αλλά και με παρουσία σε 40 χώρες, κάτι που μαρτυρά την έντονη εξωστρέφειά του.

Ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου κλάδου είναι ότι συμβάλλει, μέσω των παρεχόμενων εφαρμογών, στην ανάπτυξη και άλλων κλάδων, όπως για παράδειγμα του τουρισμού. Αρκετές εφαρμογές έχουν σχεδιαστεί με σκοπό την ανάδειξη της Ελλάδας ως τουριστικό προορισμό. Μία από αυτές είναι η εφαρμογή “Explore Greece” που σχεδιάστηκε από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού σε συνεργασία με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος και υλοποιήθηκε από μεγάλο τηλεπικοινωνιακό όμιλο. Η εφαρμογή παρέχεται δωρεάν σε έξυπνα κινητά (smartphones) με λειτουργικό Android αλλά και σε iPhone, με σκοπό την προώθηση του ελληνικού τουρισμού.

Σύμφωνα με έρευνα του IOBE (2010), τα οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση εφαρμογών Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) / Κινητών Επικοινωνιών είναι πολλαπλά και αφορούν τους πολίτες, μέσω της εξοικονόμησης χρόνου, τις επιχειρήσεις, με τη μείωση των δαπανών για λειτουργικές διαδικασίες αλλά και την αύξηση των εσόδων και των κερδών τους και, τέλος, το περιβάλλον, με

τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των ανθρωπογενών δραστηριοτήτων. Ιδίως για τις επιχειρήσεις, σύμφωνα πάντα με στοιχεία της ίδιας έρευνας, γίνεται μια εκτίμηση για την εξοικονόμηση του κόστους λειτουργίας το 2020. Η εφαρμογή τηλεδιάσκεψης και οι εφαρμογές logistics αποτελούν τις δύο σημαντικότερες εφαρμογές για τη μεγαλύτερη εξοικονόμηση του κόστους λειτουργίας των ελληνικών επιχειρήσεων (Διάγραμμα 1).

**Σχήμα 2.3:** Συνεισφορά των εφαρμογών στο κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων το 2020 (πηγή: IOBE: «Κινητές Επικοινωνίες: Καταλύτης στο νέο αναπτυξιακό υπόδειγμα της ελληνικής οικονομίας», 2010)



Ο Σύνδεσμος Εταιριών Κινητών Εφαρμογών Ελλάδος (ΣΕΚΕΕ), ως αστική μη κερδοσκοπική εταιρία, αποτελεί τον σύνδεσμο των εταιριών που συνδέονται με την ανάπτυξη εφαρμογών και την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών σε κινητές συσκευές, και που απευθύνονται τόσο σε τελικούς χρήστες όσο και σε τηλεπικοινωνιακούς παρόχους. Δημιουργήθηκε το 2010 από 32 ιδρυτικά μέλη και σήμερα συμμετέχουν συνολικά 73 επιχειρήσεις (και 1 επίτιμο μέλος). Αυτές οι επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 90% του κύκλου εργασιών της εγχώριας αγοράς του κλάδου, και διακρίνονται σε: (1) Τακτικά μέλη και (2) Συνδεδεμένα μέλη. Ο μέσος όρος του κύκλου εργασιών των τακτικών μελών έχει ξεπεράσει τις 350.000 € την τελευταία 3τία. Συνολικά απασχολούν με πλήρη απασχόληση 5 τουλάχιστον άτομα (με το νέο καταστατικό προτείνεται ένα άτομο), και κατέχουν το λιγότερο 3-τή εμπειρία στο χώρο (στο νέο καταστατικό προβλέπεται η εμπειρία ενός έτους). Για τα

συνδεδεμένα μέλη υπάρχει μία μόνο διαφορά σε σχέση με τα τακτικά μέλη, και αφορά τον ελάχιστο κύκλο εργασιών, που φτάνει το ελάχιστο ποσό των 175.000 €. Πρόθεση του ΣΕΚΕΕ είναι η ειδική μεταχείριση των νεοϊδρυθεισών επιχειρήσεων και, πιο συγκεκριμένα, η άρση του περιορισμού της εμπειρίας ενός οικονομικού έτους.

## **2.7 Η σχέση ανάμεσα στην καινοτομία και την επιχειρηματικότητα**

Η καινοτομία είναι αναπόσπαστο συστατικό στοιχείο της επιχειρηματικότητας και μπορεί να θεωρηθεί ως ένα εργαλείο του επιχειρηματία με σκοπό να αποκτήσει επιχειρηματικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του. Αυτό προκύπτει από τις θεωρίες που έχουν αναπτύξει διάφοροι σημαντικοί μελετητές συνδέοντας την καινοτομία με την επιχειρηματικότητα. Για παράδειγμα, ο Say ορίζει τον επιχειρηματία ως το άτομο που αναδιοργανώνει (αλλάζει) τους πόρους από μια χαμηλή παραγωγική χρήση σε μια υψηλότερη. Για τον Drucker η καινοτομία είναι το «ειδικό» εργαλείο του επιχειρηματία, είναι το μέσο με το οποίο εκμεταλλεύεται την αλλαγή ως ευκαιρία για μια διαφορετική επιχείρηση ή διαφορετική υπηρεσία (Drucker, 1985). Η πιο σαφής σύνδεση, όμως, ανάμεσα στην καινοτομία και την επιχειρηματικότητα ανάγεται στο πρώιμο έργο του Joseph Schumpeter. Σύμφωνα με τον Schumpeter (1934): «ο ρόλος του επιχειρηματία είναι να αναμορφώνει ή να μετασχηματίζει τους τρόπους και τις μεθόδους παραγωγής με την εκμετάλλευση μιας εφεύρεσης ή, γενικότερα, με τη χρήση μιας μη δοκιμασμένης, στην πράξη, τεχνολογικής δυνατότητας για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή την παραγωγή ενός παλιότερου με έναν νέο τρόπο, ανοίγοντας έτσι μια νέα πηγή προμήθειας των υλικών ή ενός νέου σημείου πώλησης των προϊόντων, με την αναδιοργάνωση ενός νέου τύπου βιομηχανοποίησης». Η δράση των μεμονωμένων καινοτόμων επιχειρηματιών οδηγεί στη λεγόμενη δημιουργική καταστροφή (creative destruction), οι δυνάμεις της οποίας προσδιορίζονται από τον Schumpeter ως εξής:

1. Η εισαγωγή ενός νέου αγαθού (ή μια σημαντική βελτίωση της ποιότητας ενός αγαθού που ήδη υπάρχει).
2. Η εισαγωγή μιας νέας μεθόδου παραγωγής (δηλαδή καινοτομία διαδικασίας).

3. Το άνοιγμα μιας νέας αγοράς (ιδίως μιας εξαγωγικής αγοράς σε νέα εδάφη).
4. Η «κατάκτηση μιας νέας πηγής προσφοράς πρώτων υλών ή ημικατεργασμένων αγαθών».
5. Η δημιουργία ενός νέου είδους βιομηχανικής οργάνωσης (δηλαδή οργανωσιακή καινοτομία).

Οι Sexton & Smilor (1986) αναφέρουν ότι οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν μια σειρά προκλήσεων στην προσπάθεια τους να εφαρμόσουν νέες ιδέες και να επιλύσουν προβλήματα. Μελετώντας κανείς την ένταση της επιχειρηματικότητας στην πάροδο των χρόνων, θα παρατηρούσε ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι πιο έντονη κατά τη διάρκεια περιόδων οικονομικής, κοινωνικής ή πολιτικής αναταραχής (Morrison, 2000). Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί σε ένα βαθμό με το γεγονός ότι οι τρόποι ανάπτυξης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων δεν είναι πλέον αποτελεσματικοί, και τελικά επιβιώνουν αυτοί που κάνουν διαφορετικά πράγματα ή τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο. Ή αλλιώς, αυτοί που καινοτομούν.

Η διαδικασία γέννησης της καινοτομίας μπορεί να έχει απασχολήσει αρκετά τη βιβλιογραφία (Von Hippel, 1988), δεν παύει όμως να είναι ένα πολύπλοκο φαινόμενο. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 επικράτησε στη βιβλιογραφία η άποψη ότι οι καινοτομίες προέρχονται είτε από την προσφορά (supply driven) είτε από τη ζήτηση (demand driven) (Mowery & Rosenberg, 1979; Kamies & Schartz, 1982). Οι καινοτομίες που απορρέουν από την προσφορά, συνήθως οφείλονται σε μια νέα τεχνολογία, ενώ όταν επιβάλλονται από τη ζήτηση τότε στοχεύουν στη κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών της αγοράς. Μάλιστα, οι Jovanovic & Rob (1987) κατηγοριοποιούν τη δομή αυτών των καινοτομιών μέσα στην επιχείρηση. Πιο ειδικά, οι καινοτομίες που επιβάλλονται από τη ζήτηση ακολουθούν μια δομή από πάνω προς τα κάτω (top-down). Δηλαδή, το τμήμα μάρκετινγκ εντοπίζει τις (τεχνολογικές) ανάγκες των πελατών και στη συνέχεια το τμήμα E&A καλείται να τις αντιμετωπίσει, παράγοντας ερευνητικά αποτελέσματα. Αντίθετα, οι καινοτομίες που είναι αποτέλεσμα μιας νέας τεχνολογίας, γνωστές και ως Schumpeterian καινοτομίες, ακολουθούν δομή από κάτω προς τα πάνω (bottom-up), και δημιουργούν νέες ανάγκες στην αγορά. Βέβαια, δεν πρέπει να θεωρείται δεδομένο ότι μια νέα προσφορά θα οδηγήσει αυτόματα και σε νέα ζήτηση. Αυτό αν και έρχεται σε

αντιπαραβολή με τον νόμο του Say που θεωρεί ότι «η προσφορά καθορίζει τη ζήτηση», αποτελεί κοινή παραδοχή το γεγονός ότι μια καινοτόμος ιδέα δεν είναι σίγουρο ότι θα επιτύχει στην αγορά. Γι' αυτό το λόγο είναι σημαντικό οι τεχνολογικές καινοτομίες να συζητούνται με βάση την πολιτική της έρευνας ενός κράτους για την ενίσχυση των αναγκών για νέα προϊόντα, την προώθηση της καινοτομίας, και τη μείωση του επενδυτικού ρίσκου των πρωτοπόρων εταιριών (Hillman & Hitt, 1999). Η δυνατότητα που έχει μια επιχείρηση για καινοτομία εξαρτάται και από τη θέση που κατέχει στην αλυσίδα εφοδιασμού (supply chain). Οι καινοτομίες που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις συχνά προέρχονται από τους προμηθευτές τους ή από τις εταιρίες που οι ίδιες προμηθεύουν (πελάτες).

Η καινοτομία σε επίπεδο επιχείρησης, μπορεί να προκύψει είτε από την αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων του τμήματος E&A είτε από την εκμετάλλευση της τεχνογνωσίας που αναδύεται από το περιβάλλον της. Οι Cohen & Levinthal (1990) έδωσαν στη δεύτερη παράμετρο δημιουργίας της καινοτομίας τον όρο «ικανότητα απορρόφησης» (absorptive capacity). Ο Rosenberg (1990), βασιζόμενος στις εργασίες των Αμερικανών οικονομολόγων Arrow και Nelson της δεκαετίας του '50, εξηγεί τους λόγους για τους οποίους οι εταιρίες εκπονούν βασική ή και εφαρμοσμένη έρευνα, και παρατηρεί ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να διαθέτουν ένα ειδικό τμήμα που θα μπορεί να τις συνδέει με την έρευνα που διεξάγεται στα πανεπιστήμια. Αυτή η σύνδεση είναι εξαιρετικά σημαντική αν αναλογιστεί κανείς ότι παρά την κατοχύρωση πνευματικών δικαιωμάτων και ευρεσιτεχνιών, η επιχείρηση δεν μπορεί να αξιοποιήσει εξ ολοκλήρου τα αποτελέσματα της έρευνας (η «αγορά της γνώσης» είναι οικονομικά ατελής<sup>6</sup>). Επίσης, σύμφωνα με τον Shane (2000), η απόκτηση νέας γνώσης και η αξιοποίηση της σε επιχειρηματικές ευκαιρίες εξαρτάται από την προηγούμενη γνώση ενός ατόμου ή ενός οργανισμού. Αν και σήμερα κυριαρχεί η άποψη της ελεύθερης πρόσβασης στη γνώση, αυτό το φαινόμενο οδηγεί συχνά σε αυτό που οι οικονομολόγοι ονομάζουν «πρόβλημα του λαθρεπιβάτη» (free rider). Δηλαδή, γίνεται χρήση αγαθών και υπηρεσιών χωρίς την καταβολή χρηματικού αντίτιμου (όπως ο λαθρεπιβάτης δεν πληρώνει εισιτήριο στις συγκοινωνίες που χρησιμοποιεί). Κατ' αντιστοιχία οι εταιρίες που δεν επενδύουν στην έρευνα μπορούν να καρπώνονται τα οφέλη της χωρίς καμία οικονομική επιβάρυνση.

---

<sup>6</sup> Ο Rosenberg (1990) αναφέρει ότι μια πιθανή κοστολόγηση της γνώσης απαιτεί την κατοχή της, όποιος όμως την κατέχει ήδη δεν επιθυμεί να πληρώσει γι' αυτήν.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι Cohen & Levinthal (1990) ανέπτυξαν την έννοια της ικανότητας απορρόφησης θεωρώντας την επιχείρηση ως αυτόνομη οντότητα, και η ικανότητα να απορροφά γνώση εξαρτάται από: α) την προηγούμενη γνώση της και β) το εύρος δραστηριοτήτων της. Προχωρώντας ένα βήμα παραπάνω, μπορούμε να επισημάνουμε την επενδυτική συνέχεια που πρέπει να έχει το εσωτερικό τμήμα E&A μιας επιχείρησης, καθώς η διαδικασία αφομοίωσης εξαρτάται από το παρελθόν της (path-dependent διαδικασία) και την προηγούμενη γνώση (Shane, 2000), και τα κενά διαστήματα λειτουργούν ανασταλτικά στην επαναπροσαρμογή της. Επίσης, μια ακόμα σημαντική παράμετρος που επηρεάζει την αφομοιωτική διαδικασία είναι το εύρος γνώσεων (diversity of knowledge) που έχει η επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερο είναι το εύρος γνώσεων της τόσο καλύτερη είναι η ικανότητα απορρόφησης καινοτομίας. Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τον ολιστικό χαρακτήρα της ικανότητας απορρόφησης, αξίζει να αναφέρουμε ότι η επικοινωνία ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης την επηρεάζει άμεσα. Η ικανότητα απορρέει από το εσωτερικό της επιχείρησης και τη στρατηγική της.

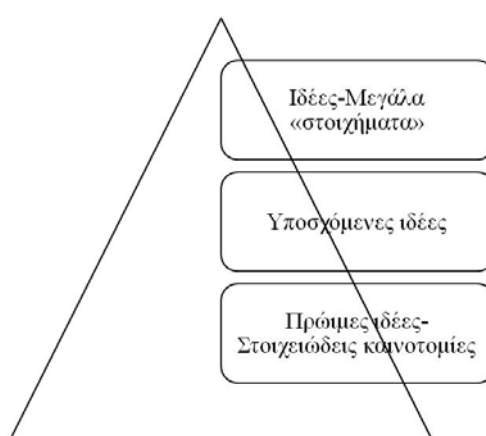
Οι Zahra & George (2002) προσθέτουν την ιδέα της μαθησιακής διαδικασίας στην ικανότητα απορρόφησης γνώσης των επιχειρήσεων. Η ικανότητα απορρόφησης αναλύεται σε δύο μέρη: 1) στη δυνητική ικανότητα απορρόφησης (potential absorptive capacity), που είναι ουσιαστικά η πρόσληψη γνώσης από το περιβάλλον, και 2) στην πραγματοποιημένη ικανότητα απορρόφησης (realized absorptive capacity), που είναι το ποσοστό της εξωτερικής γνώσης που μετασχηματίζεται σε καινοτομίες και προϊόντα από την επιχείρηση. Η σχέση των δύο αυτών συμπληρωματικών μορφών ικανοτήτων απορρόφησης εκφράζει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Αυτή η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την οξυδέρκεια των ανθρώπων ή των ομάδων των επιχειρήσεων, κι έτσι η ίδια γνώση μπορεί να αξιοποιηθεί διαφορετικά από διαφορετικούς ανθρώπους ή ομάδες.

Τέλος, ένα σημαντικό μέρος της βιβλιογραφίας της επιχειρηματικότητας αναφέρεται στη διαχείριση της καινοτομίας (innovation management), όπου αντιμετωπίζονται θέματα τα οποία σχετίζονται άμεσα με την ΕΒΓ και που θα εξετάσουμε παρακάτω. Το μοντέλο διαχείρισης της καινοτομίας διαφέρει ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τη βασική δραστηριότητα που ασκεί. Γενικά, στις επιχειρήσεις εκείνες όπου οι καινοτομίες δεν είναι απαιτητικές εμπορικά, η ανακάλυψη μιας καινοτομίας θα οδηγήσει στην ανάπτυξη αντίστοιχων προϊόντων. Όταν, όμως, οι καινοτομίες είναι πιο πολύπλοκες τότε είναι υποχρέωση ολόκληρης

της επιχείρησης να μπορέσει να αξιοποιήσει τα ερευνητικά αποτελέσματα του τμήματος E&A, κάνοντας την απαιτούμενη έρευνα αγοράς κλπ. Επομένως, η διαχείριση της καινοτομίας είναι απαραίτητη σε επιχειρήσεις που στηρίζουν τις δραστηριότητές τους στην αξιοποίηση νέων τεχνολογιών (Trott, 2002).

Η Kanter (2006) αναφέρει ότι η στρατηγική καινοτομίας θα πρέπει να διαρθρώνεται σε τρία επίπεδα, εισάγοντας την «πυραμίδα καινοτομίας».

**Σχήμα 2.4:** Πυραμίδα καινοτομίας (πηγή: Kanter, 2006)



Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι πρώιμες ιδέες (early-stage ideas) ή ιδέες στοιχειώδους (οριακής) καινοτομίας που επιτρέπουν τη συνεχή βελτίωση. Στο μεσαίο επίπεδο υπάρχει το χαρτοφυλάκιο με τις υποσχόμενες ιδέες, οι οποίες αναπτύσσονται και ελέγχονται από επιλεγμένες ομάδες. Στην κορυφή της πυραμίδας κατατάσσονται τα σημαντικά στοιχήματα (big bets), δηλαδή οι ιδέες εκείνες που αντιπροσωπεύουν σαφείς κατευθύνσεις για το μέλλον της επιχείρησης και που λαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο των επενδύσεων.

Οι Larssen & McKelvey (2010) προσδιορίζουν τις τρεις κύριες φάσεις που συνδέονται με τη διαχείριση καινοτομίας, δίνοντας όμως έμφαση στις επιχειρήσεις γνώσης:

- Εισροές (inputs) στην επιχείρηση γνώσης: χρηματοδότηση, ιδιαίτερα γνωρίσματα επιχειρηματιών, πηγές της ΕβΓ και θεσμικές επιρροές (τα δύο τελευταία συνδέουν την επιχείρηση με το ευρύτερο καινοτομικό σύστημα).



- Διαχείριση (managing) της επιχείρησης γνώσης, όπου η βιβλιογραφία εστιάζει στους εξής επτά παράγοντες: ανθρώπινοι πόροι, δίκτυο / κοινωνικό κεφάλαιο, υποδείγματα ανάπτυξης, θερμοκοιτίδες, σύνδεση ανάμεσα στη γνώση, την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα, από την E&A στην αγορά, δυναμική της επιχείρησης γνώσης.
- Εκροές (outputs) της επιχείρησης γνώσης: πατέντες, δημιουργία νέας επιχείρησης, αναπτυξιακή απόδοση, δημιουργία γνώσης.

# **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>:**

## **Επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση**

*Μια εποχή, το Κολλέγιο Reed προσέφερε τον καλύτερο ίσως κύκλο μαθημάτων καλλιγραφίας στη χώρα... Αποφάσισα να παρακολουθήσω τα μαθήματα καλλιγραφίας για να μάθω πώς γίνεται... Ήταν μια υπέροχη διαδικασία που ενσωμάτωνε στοιχεία από την ιστορία και τις καλές τέχνες, με έναν τρόπο που η επιστήμη δε θα κατάφερνε ποτέ. Τη βρήκα γοητευτική. Θεωρητικά, τίποτε από όλα αυτά δεν υπήρχε περίπτωση να βρει πρακτική εφαρμογή στη ζωή μου. Όμως, δέκα χρόνια αργότερα, όταν σχεδιάζαμε τον πρώτο υπολογιστή Macintosh, όλα μου ξανάρθαν στο μυαλό.*

*Steve Jobs, Ομιλία στους απόφοιτους του Πανεπιστημίου Στάνφορντ, 12  
Ιουνίου 2005*

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση**

### **3.1 Εισαγωγή**

Η επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση θεωρείται ένα πολύ σημαντικό κοινωνικοοικονομικό φαινόμενο που προωθεί την καινοτομία, την οικονομική μεγέθυνση και την ανάπτυξη, και βρίσκεται στη βάση της ανταγωνιστικότητας όλων των οικονομιών. Η ανάπτυξη και η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, όπως για παράδειγμα οι τεχνολογικές αλλαγές που συμβαίνουν στους κλάδους των ΤΠΕ, της βιοτεχνολογίας και της νανοτεχνολογίας, προσφέρουν ευκαιρίες για ΕβΓ (Groen, 2005).

Πολλοί ισχυρίζονται ότι ένας καλύτερος όρος για την ΕβΓ είναι η επιχειρηματικότητα καινοτομίας, καθώς αυτή η μορφή επιχειρηματικότητας περιλαμβάνει την ανάπτυξη καινοτομιών προϊόντος ή διαδικασίας μέσω της δημιουργίας νέας γνώσης (Radosevic *et al.*, 2010). Βέβαια, αυτή η γνώση δεν οδηγεί αυτόματα σε καινοτομία και οικονομική μεγέθυνση. Οι Carlsson *et al.* (2007) αναφέρουν ότι οι παράγοντες που διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν τη μετατροπή της γνώσης σε οικονομικά αξιοποιήσιμη γνώση και η παρουσία ή η έλλειψη ενός μηχανισμού που θα επιτρέψει αυτήν τη μετατροπή, καθορίζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα μετατροπής της γνώσης σε καινοτομία και νέα οικονομική δραστηριότητα. Και ένας τέτοιος μηχανισμός μπορεί να είναι η ΕβΓ.

Αυτή η ενότητα επικεντρώνεται στην επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας που σχετίζεται με την ΕβΓ και τον επιχειρηματία γνώσης, καθώς και στη δημιουργία ενός εννοιολογικού πλαισίου για τη μελέτη της επίδρασης της ΕβΓ στην καινοτομική συμπεριφορά και τη μεγέθυνση ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας.

### **3.2 Η έννοια και η σημασία της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση**

Κάθε μορφή επιχειρηματικότητας στηρίζεται στην εκμετάλλευση κάποιου είδους γνώσης, ακόμα κι όταν πρόκειται για ευκαιρίες αρμπιτράζ (επενδυτική ευκαιρία που επιφέρει κέρδος χωρίς ρίσκο). Η ΕβΓ αποτελεί μια ειδική μορφή επιχειρηματικότητας και συνδέεται με την επονομαζόμενη οικονομία της γνώσης, η

οποία χαρακτηρίζεται από τον κρίσιμο ρόλο των ΤΠΕ, την υψηλή αναλογία σε δραστηριότητες έντασης γνώσης, το μεγαλύτερο κεφάλαιο άυλων πόρων σε σχέση με το αντίστοιχο κεφάλαιο υλικών πόρων στο σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου, και τις αυξημένες δαπάνες για E&A (Foray, 2004; Stam & Garnsey, 2008). Όταν μιλάμε για ΕβΓ αναφερόμαστε σε δραστηριότητες στις οποίες ο ρόλος της δημιουργίας νέας γνώσης είναι κεντρικός για τη δημιουργία αξίας (KEINS, 2006).

Ξεκινώντας από έναν ευρύτερο ορισμό για την επιχειρηματικότητα και ενσωματώνοντας σε αυτόν την έννοια της γνώσης, θεωρούμε ότι: «επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία δημιουργίας κάτι νέου με αξία, αφιερώνοντας τον απαραίτητο χρόνο και προσπάθεια σε οικονομικές δραστηριότητες εντάσεως γνώσης, αναλαμβάνοντας τους οικονομικούς, ψυχικούς και κοινωνικούς κινδύνους, και παίρνοντας ως ανταμοιβή χρηματική και προσωπική ικανοποίηση και ανεξαρτησία» (Hisrich *et al.*, 2005; Bosma, 2010). Αυτός ο ορισμός στηρίζεται σε τρία βασικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας. Πρώτον, στη διαδικασία δημιουργίας, και μάλιστα στη διαδικασία δημιουργίας κάτι νέου που έχει αξία τόσο για τον ίδιο τον επιχειρηματία όσο και για το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Δεύτερον, στο χρόνο και την προσπάθεια που απαιτείται για τη δημιουργία αυτού του καινούριου, το οποίο πρέπει να είναι και λειτουργικό. Το σύνολο του χρόνου και της προσπάθειας εκτιμάται μόνο από εκείνον που συμμετέχει στην επιχειρηματική διαδικασία. Τέλος, η τρίτη σημαντική πτυχή της επιχειρηματικότητας που ξεχωρίζει από τον παραπάνω ορισμό, είναι η αξιολόγηση των κινδύνων που απαιτούνται για τη λήψη των αναμενόμενων ωφελειών. Οι κίνδυνοι αυτοί παρά την ποικιλομορφία που εμφανίζουν, εστιάζονται γύρω από τις οικονομικές, ψυχολογικές και κοινωνικές περιοχές. Για τη μελέτη του φαινομένου της ΕβΓ είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη κυρίως η πρώτη από τις τρεις βασικές πτυχές της επιχειρηματικότητας.

Στο πλαίσιο της διατριβής θα υιοθετήσουμε ορισμένα βασικά στοιχεία που παραθέτουν για την έννοια της ΕβΓ οι Malerba & McKelvey (2010). Η ΕβΓ, λοιπόν, συνδέεται με:

- νέες επιχειρήσεις<sup>7</sup>,
- καινοτόμες επιχειρήσεις (σε όρους διαδικασιών παραγωγής που βασίζονται στη γνώση),

---

<sup>7</sup> Η έναρξη λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης θεωρούμε ότι είναι τουλάχιστον τρεις μήνες πριν από τη συμμετοχή της στην έρευνα.

- επιχειρήσεις με σημαντική ένταση γνώσης στις δραστηριότητες τους,
- επιχειρήσεις που εκμεταλλεύονται καινοτομικές ευκαιρίες όχι μόνο σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας αλλά σε διάφορους κλάδους και,
- επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε συνεργατικά δίκτυα (Groen, 2005; Radosevic, 2008).

Επομένως, η ΕβΓ δε σχετίζεται μόνο με νέες επιχειρήσεις (start-ups). Είναι κάτι παραπάνω από νέες επιχειρήσεις. Πρόκειται για νέες αλλά και καινοτόμες επιχειρήσεις με υψηλής έντασης γνώσης στις δραστηριότητες τους, που εμπλέκονται σε μια διαδικασία μετατροπής της γνώσης σε καινοτομία. Δηλαδή, αυτές οι επιχειρήσεις μετασχηματίζουν τη γνώση σε νέα ή σημαντικά βελτιωμένα αγαθά και υπηρεσίες που μπορούν να βγουν στην αγορά. Είναι, επίσης, επιχειρήσεις που εκμεταλλεύονται καινοτομικές ευκαιρίες σε διάφορους κλάδους και επιτυγχάνουν μέσω της στρατηγικής που ακολουθούν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μία ακόμα διάκριση μπορεί να γίνει ανάμεσα στην ΕβΓ και τις νέες επιχειρήσεις που βασίζονται στην τεχνολογία (NEBT). Η βιβλιογραφία για τις NEBT είναι αρκετά πλούσια και εστιάζει κυρίως στους τεχνικούς πόρους (επιστημονικούς, μηχανικούς) της επιχείρησης ενώ, από την άλλη, η ΕβΓ είναι προσανατολισμένη στον μετασχηματισμό των επιστημονικών και τεχνολογικών πόρων σε δημιουργία οικονομικής αξίας. Ο Autio (1997) κατηγοριοποιεί τις NEBT σε δύο ομάδες: α) στις επιχειρήσεις που βασίζονται στην επιστήμη, δηλαδή τις επιχειρήσεις εκείνες που εκμεταλλεύονται τα αποτελέσματα της επιστημονικής έρευνας μετατρέποντας τα σε βασικές τεχνολογίες ή εφαρμογές συγκεκριμένων τεχνολογιών, και που αναπτύσσουν σύνθετα προϊόντα και υπηρεσίες για ευρύτερους σκοπούς, και β) στις επιχειρήσεις που βασίζονται στην ανάλυση διεργασιών και συστημάτων, δηλαδή τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν βασικές τεχνολογίες για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες των πελατών. Η διαφορά μεταξύ αυτών των δύο ειδών επιχειρήσεων και των επιχειρήσεων που βασίζονται στη γνώση έγκειται στο αποτέλεσμα που έχει η διαδικασία μετασχηματισμού της γνώσης (επιστημονικής και τεχνολογικής) σε καινοτομία. Σε αντίθεση με τις NEBT, όπου η ανάπτυξη (και μόνο) μιας ριζικής καινοτομίας αποτελεί επιτυχή ολοκλήρωση της καινοτομικής διαδικασίας, η ΕβΓ προϋποθέτει την επιτυχημένη εμπορευματοποίηση της καινοτομίας και την αποδοχή της από την αγορά. Κι επομένως, οι πόροι που

απαιτούνται γι' αυτό το σκοπό, όπως οι τεχνολογικοί πόροι, είναι ένα μόνο κομμάτι της διαδικασίας ανάπτυξης καινοτομιών.

Όσον αφορά τους κλάδους δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων γνώσης, δεν περιορίζονται μόνο σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας αλλά και σε παραδοσιακούς κλάδους, και κλάδους οι οποίοι είτε είναι υφιστάμενοι είτε νέοι. Τα επιχειρηματικά τους μοντέλα εξαρτώνται από τη γνώση που απαιτείται για την αξιοποίηση καινοτομικών ευκαιριών και τη δημιουργία αξίας και ανάπτυξης σε επίπεδο επιχείρησης. Ως εκ τούτου, ο ορισμός της ΕβΓ συνδέει τις επιχειρήσεις που βασίζονται στη γνώση με την οικονομία, ως μηχανισμούς που μετατρέπουν τη γνώση σε καινοτομία (και περαιτέρω σε ανάπτυξη). Παρά το γεγονός ότι οι καινοτομίες μπορούν να συμβούν σε οποιονδήποτε κλάδο, χωρίς να έχει σημασία το πόσο «παραδοσιακός» είναι, για παράδειγμα οι von Tunzelmann & Yoruk (2004) θεωρούν ότι ο κλάδος τροφίμων υφίσταται σήμερα έναν μετασχηματισμό από κλάδο χαμηλής τεχνολογίας σε κλάδο μέσης ή ακόμα και υψηλής τεχνολογίας, εμείς θα επικεντρώσουμε την έρευνα μας σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας, οι οποίοι θεωρούνται πρωτοπόροι κλάδοι μιας οικονομίας σε όρους καινοτομίας.

Η αξιοποίηση των καινοτομικών ευκαιριών κατέχει επίσης κεντρικό ρόλο στην ΕβΓ. Οι Holmen *et al.* (2007) ορίζουν την καινοτομική ευκαιρία ως «την πιθανότητα να γίνει αντιληπτή μια οικονομική αξία που υπάρχει σε έναν νέο συνδυασμό πόρων και αναγκών της αγοράς, που προκύπτει από τις αλλαγές στην επιστημονική ή τεχνολογική βάση της γνώσης, τις προτιμήσεις των πελατών ή τις σχέσεις ανάμεσα στους οικονομικούς παίκτες». Οι καινοτομικές ευκαιρίες αποτελούνται από πτυχές της επιστημονικής και τεχνολογικής γνώσης που απαιτείται σε κάθε συγκεκριμένη αγορά. Είναι μια σύνθετη έννοια που εμπεριέχει επιχειρηματικές, τεχνολογικές και παραγωγικές ευκαιρίες. Στη δική μας εννοιολογική θεώρηση, μάλιστα, συμπεριλαμβάνεται και η έννοια της καινοτομίας, η οποία είναι κάτι παραπάνω από μια ήδη γνωστή τεχνολογία ή μια προσωπική αντίληψη ή μια εσωτερική δέσμη πόρων σε μια επιχείρηση. Η επιχείρηση πρέπει να συνδυάσει όλα αυτά τα στοιχεία και να τα προσαρμόσει στον κλάδο που δραστηριοποιείται, προκειμένου να αντιληφθεί και να αξιοποιήσει την ευκαιρία. Επομένως, τα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει μια καινοτομική ευκαιρία έτσι ώστε οι παίκτες να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες μιας ιδέας είναι (Holmen *et al.*, 2007):

- Μια αντιληπτή οικονομική αξία για κάποιον.
- Μια αντιληπτή δυνατότητα ότι οι πόροι που χρειάζονται για να αξιοποιηθεί η ευκαιρία μπορούν να κινητοποιηθούν.
- Μια αντιληπτή δυνατότητα ότι τουλάχιστον κάποιο μέρος της παραγόμενης οικονομικής αξίας μπορεί να ιδιοποιηθεί από τον παίκτη που επιδιώκει την ευκαιρία.

Η καινοτομική ευκαιρία είναι ένας τρόπος σύλληψης των τριών αυτών βασικών στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου. Η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει την αξία στον πελάτη, να κινητοποιήσει τους απαραίτητους πόρους για να τη δημιουργήσει, και να αποκτήσει τα οικονομικά οφέλη που προέρχονται μέσα από την καινοτομία. Είναι φανερό ότι η διάσταση αυτή της ΕβΓ συνδέεται άμεσα με τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης, σε σχέση με τη γνώση και τα συστήματα καινοτομίας. Γενικά, η ΕβΓ επηρεάζει αλλά και επηρεάζεται από τους διάφορους τύπους καινοτομικών συστημάτων: τα εθνικά συστήματα καινοτομίας (Nelson, 1993; Lundvall, 1993), τα κλαδικά συστήματα καινοτομίας (Malerba, 2002) και τα τοπικά συστήματα καινοτομίας (Cooke, 2001).

Ο ρόλος των δεσμών που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις με άλλους οργανισμούς και, γενικότερα, η επικοινωνία τους με το εξωτερικό περιβάλλον είναι πολύ σημαντικός, ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που σχετίζονται με την τεχνολογία (Groen, 2005). Η μελέτη των συνεργασιών που αναπτύσσουν οι επιχειρηματίες παρουσιάζει αυξημένο ενδιαφέρον στη διεθνή βιβλιογραφία που συνδέεται με την επιχειρηματικότητα και τη διοίκηση μικρών επιχειρήσεων. Πολλές από τις σχέσεις που δημιουργούν μεταξύ τους άτομα, ομάδες ή οργανισμοί μπορούν να συμπεριληφθούν στην έννοια του δικτύου. Οι στρατηγικές συμμαχίες, οι από κοινού συνεργασίες E&A, οι συμφωνίες παραχώρησης αδειών εκμετάλλευσης και οι ερευνητικές κοινοπραξίες αποτελούν ορισμένες μορφές με τις οποίες μπορούμε να αντιληφθούμε τα δίκτυα. Τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από την επίσημη ή την άτυπη συμμετοχή σε δίκτυα περιλαμβάνουν το διαμοιρασμό πληροφοριών ή πόρων, την κατανομή του κόστους, την εκμετάλλευση ορισμένων ικανοτήτων που μπορεί να έχει κάποιος από τους εταίρους, την πρόσβαση στη γνώση, την αξιοποίηση νέων ευκαιριών κλπ. Τα παραπάνω πλεονεκτήματα είναι ακόμα πιο σημαντικά για μικρομεσαίες επιχειρήσεις και επιχειρήσεις που βασίζονται στην τεχνολογία (McPherson & Vonortas, 2012).

Συμπερασματικά, η ΕβΓ είναι ένα σύγχρονο κοινωνικοοικονομικό φαινόμενο που βρίσκεται στη βάση της ανταγωνιστικότητας όλων των οικονομιών, και συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξή τους. Κεντρικό ρόλο σε αυτού του είδους την επιχειρηματικότητα έχει η γνώση, ενώ συνδέεται με νέες καινοτόμες επιχειρήσεις που οι οικονομικές τους δραστηριότητες χαρακτηρίζονται από υψηλής έντασης γνώση. Η ΕβΓ λειτουργεί ως μηχανισμός αποτελεσματικής μετατροπής της νέας γνώσης σε καινοτομία, οικονομική μεγέθυνση και ανάπτυξη. Γι' αυτό το λόγο αποτελεί την «αφρόκρεμα» των οικονομιών που την περιβάλλουν. Η ΕβΓ είναι ακόμη επιχειρήσεις που εκμεταλλεύονται καινοτομικές ευκαιρίες σε διάφορους κλάδους και επιτυγχάνουν, μέσω της στρατηγικής που ακολουθούν, διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πάντως, τα αρχικά στάδια λειτουργίας μιας επιχείρησης παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιβίωση και την ανάπτυξή της. Οι επιχειρήσεις, μάλιστα, που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας, λόγω των ιδιαίτερων γνωρισμάτων τους που σχετίζονται με το υψηλό ρίσκο, την καινοτομία, την τεχνολογική γνώση και τις ικανότητες, διαφέρουν από το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε άλλους κλάδους. Η ανίχνευση αυτών των διαφορετικών χαρακτηριστικών θα μας επιτρέψει να δημιουργήσουμε μια τυπολογία των επιχειρήσεων και να αποκτήσουμε μια συνολική εικόνα των παραγόντων που διαχωρίζουν τις δυναμικές από τις στάσιμες επιχειρήσεις γνώσης.

Η συστημική προσέγγιση που επιχειρούμε μέσω αυτής της θεωρητικής δουλειάς διαφέρει από το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας, όπου συχνά μελετώνται συγκεκριμένες μεταβλητές ή επίπεδα μεταβλητών κι όχι διασυνδέσεις μεταξύ αυτών. Επιπροσθέτως, η σύνδεση της ΕβΓ με την καινοτομικότητα και τη μεγέθυνση νεοϊδρυθεισών ελληνικών επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλλει στη διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών για την προώθηση της καινοτομίας και την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας γενικότερα.

### **3.3 Τα βασικά γνωρίσματα του επιχειρηματία γνώσης**

Σε αντίθεση με την επιχειρηματικότητα που μελετάται ακαδημαϊκά από τα τέλη της δεκαετίας του '30, η έννοια του επιχειρηματία γνώσης (ΕΓ) είναι σχετικά νέα (Cooke & Porter, 2007). Η μελέτη των χαρακτηριστικών του ΕΓ έχει εμφανιστεί πρόσφατα στην βιβλιογραφία (Carayannis & Formica, 2006) και συνδέεται με την



πολύπλευρη φύση της γνώσης. Το ενδιαφέρον για τον ΕΓ απορρέει από την κοινή παραδοχή ότι αυτού του είδους οι επιχειρηματίες παίζουν κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη μιας οικονομίας και συνεισφέρουν θετικά σε αυτήν, μέσω της επιτυχημένης επιχειρηματικής τους απόδοσης (π.χ. Cooke & Porter, 2007; Szalavetz, 2007). Βέβαια, ο βαθμός συνεισφοράς τους διαφέρει ανάμεσα στις αναπτυγμένες οικονομίες, και στις ΗΠΑ οι επιχειρήσεις γνώσης έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στην οικονομική ανάπτυξη σε σχέση με αρκετές ευρωπαϊκές οικονομίες (OECD, 2006).

Θα ξεκινήσουμε με μια προσπάθεια ορισμού του ΕΓ, παραθέτοντας την προσέγγιση του Skrzyszewski (2006), ο οποίος χρησιμοποίησε το παράδειγμα του επαγγελματία βιβλιοθηκάρη για να περιγράψει το επιχειρηματικό παράδειγμα. Επιχειρηματίας γνώσης, λοιπόν, είναι «κάποιος που ειδικεύεται στη δημιουργία και τη χρήση νοητικών πόρων για την ανάπτυξη νέων εγχειρημάτων ή υπηρεσιών που θα οδηγήσουν σε προσωπική και κοινωνική ευημερία ή θα βελτιώσουν και θα ενισχύσουν υπηρεσίες». Ο ΕΓ θα πρέπει να διαθέτει επαρκές προσωπικό κεφάλαιο γνώσης προκειμένου να μπορεί να δημιουργεί αξία και ευημερία γνώσης.

Οι Andersson *et al.* (2009) ορίζουν τον ΕΓ ως το άτομο εκείνο που δημιουργεί αξία σε αγορές γνώσης μέσω των απεριόριστων πόρων γνώσης που εισάγει, με σκοπό την πρόοδο στην κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον. Δεδομένου ότι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της οικονομίας που βασίζεται στη γνώση είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να δημιουργούν νέα γνώση, οι ΕΓ αναζητούν ανθρώπους με υψηλά προσόντα, δημιουργικότητα και επιχειρηματικό πνεύμα. Με αυτό τον τρόπο συμβάλλουν στην αύξηση του επιπέδου της δημιουργικής απασχόλησης.

Οι Madsen *et al.* (2008) εξετάζουν την ταυτόχρονη επίδραση του οικονομικού, του ανθρώπινου και του κοινωνικού κεφαλαίου στη διαδικασία ίδρυσης μιας νέας επιχείρησης που βασίζεται στη γνώση. Κεντρικό ρόλο στη μελέτη αυτών των ειδών κεφαλαίου έχει ο ΕΓ. Οι μέχρι τώρα μελέτες που αφορούν το οικονομικό κεφάλαιο σχετίζονται κυρίως με τους τύπους χρηματοδότησης που έχει στη διάθεσή του ο ΕΓ, όπως για παράδειγμα τα επιχειρηματικά κεφάλαια υψηλού κινδύνου (EKYK-venture capital) ή τους επιχειρηματικούς αγγέλους (business angels).

Τα EKYK χρηματοδοτούν επιχειρήσεις υψηλού ρίσκου στα αρχικά στάδια λειτουργία τους, προσδοκώντας μεγάλα κέρδη σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αυτές οι επιχειρήσεις είναι συνήθως επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας που αναπτύσσουν καινοτομίες, αλλά που δυσκολεύονται να βρουν πηγές χρηματοδότησης. Τα EKYK

ουσιαστικά αποτελούν τη γέφυρα ανάμεσα στα κεφάλαια που μπορεί να διαθέσει ο ίδιος ο επιχειρηματίας, το οικογενειακό και φιλικό του περιβάλλον, καθώς και ιδιώτες επενδυτές, και τα κεφάλαια που απαιτούνται για την εισαγωγή στο χρηματιστήριο και την προσέλκυση μεγάλων θεσμικών επενδυτών. Συνήθως, ορίζουν ένα κατώτατο όριο επενδύσεων, ένα ελάχιστο αποτελεσματικό συνολικό μέγεθος κεφαλαίου και έναν συγκεκριμένο αριθμό επιχειρήσεων που μπορούν να αξιολογηθούν. Οι επιχειρηματικοί άγγελοι από την άλλη είναι άτομα με μεγάλη περιουσία, που χρηματοδοτούν επιχειρήσεις κατά την εκκίνησή τους με αντάλλαγμα τη συμμετοχή τους σε αυτές με κάποιο ποσοστό. Επειδή αυτές οι νέες επιχειρήσεις έχουν και υψηλό ρίσκο, ζητούν υψηλή απόδοση για τα κεφάλαια τους (Coveney & Moore, 1998). Οι επιχειρηματικοί άγγελοι είναι πολλές φορές συνταξιούχοι επιχειρηματίες ή πρώην διευθυντές επιχειρήσεων που διαθέτουν χρόνο και χρήμα, και επιδιώκουν το κέρδος αλλά και τη δημιουργία μιας νέας γενιάς επιχειρηματιών ή την ενασχόληση με κάποιον επιχειρηματικό τομέα υπό το καθεστώς της μερικής απασχόλησης. Βέβαια, πέρα από το οικονομικό κεφάλαιο, προσφέρουν ακόμα στις επιχειρήσεις την εμπειρία τους στο μάνατζμεντ και τις χρήσιμες διασυνδέσεις τους. Ένα μικρό μέρος της βιβλιογραφίας μελετά τους λόγους για τους οποίους ο ΕΓ επιλέγει έναν συγκεκριμένο τύπο χρηματοδότησης έναντι κάποιου άλλου, και το πώς μπορεί να αποκτήσει πρόσβαση σε διάφορες πηγές χρηματοδότησης.

Ο Shepherd (1999) ορίζει το οικονομικό κεφάλαιο ως έναν οικονομικό πόρο που περιέχει προσωπικά και γενικά κεφάλαια. Οι αποταμιεύσεις του ίδιου του επιχειρηματία, η οικονομική βοήθεια από την οικογένεια και τους φίλους, καθώς και τα τραπεζικά δάνεια αποτελούν μέρος των προσωπικών κεφαλαίων. Τα γενικά κεφάλαια είναι τα κεφάλαια εκκίνησης που παρέχονται από έναν αναπτυξιακό φορέα, τα κρατικά δάνεια και οι επιχορηγήσεις, τα ΕΚΥΚ και οι επιχειρηματικοί άγγελοι. Οι υπάρχουσες μελέτες δείχνουν ότι η ίδρυση μικρών επιχειρήσεων τείνει να βασίζεται σε προσωπικές πηγές χρηματοδότησης (π.χ. Roberts, 1990). Επίσης, τα τραπεζικά δάνεια αποτελούν την πιο σημαντική πηγή χρηματοδότησης για τις ΜΜΕ (π.χ. Deakins, 1996).

Πολύ σημαντικό είναι ακόμη το γεγονός ότι ο κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το αρχικό κεφάλαιο. Οι επιχειρήσεις ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, υπόκεινται σε διαφορετικές πρακτικές χρηματοδότησης. Για παράδειγμα, μια νέα επιχείρηση στον κλάδο των ΤΠΕ απαιτεί πολύ μικρότερη επένδυση σε εξοπλισμό και σε έρευνα σε σχέση με μια επιχείρηση

βιοτεχνολογίας. Ακόμα, οι επιχειρήσεις βιοτεχνολογίας αναζητούν κατά βάση ΕΚΥΚ, ενώ οι αντίστοιχες επιχειρήσεις ΤΠΕ στηρίζονται στις προσωπικές αποταμιεύσεις του ΕΓ και τα τραπεζικά δάνεια (Madsen *et al.*, 2008). Γενικά, όσο πιο σύνθετη είναι η τεχνολογία που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης τόσο πιο δύσκολη και χρονοβόρα είναι η διαδικασία αξιολόγησης του κινδύνου από τους δυνητικούς επενδυτές, και λιγότερο εύκολο για τους επιχειρηματίες να λάβουν εξωτερική χρηματοδότηση (Philpott, 1994).

Κάποιες μελέτες προσπαθούν να διερευνήσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο των επιχειρήσεων. Ένα ρεύμα της βιβλιογραφίας ορίζει το ανθρώπινο κεφάλαιο ως τις ικανότητες που κατέχουν τα άτομα (Burt, 2000). Υπάρχουν ωστόσο και θεωρίες που το συνδέουν με την προσωπική γοητεία, την εξυπνάδα, την ηλικία, το φύλο, τη φυλή, την οικογενειακή κατάσταση κ.ά. Αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μπορούν να επιδρούν γενικά στην επιχειρηματικότητα και στην απόκτηση των διάφορων ειδών κεφαλαίου, όμως, στην πραγματικότητα δεν αποτελούν μέρος του.

Ένα άλλο ρεύμα ενσωματώνει στο ανθρώπινο κεφάλαιο την εκπαίδευση και την εμπειρία. Μάλιστα, ο Honig (1998) θεωρεί ότι αυτοί οι παράγοντες παίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Becker (1975) η εμπειρία και η εκπαίδευση μπορούν να είναι είτε γενικές είτε ειδικές. Η γενική εμπειρία δεν σχετίζεται με έναν συγκεκριμένο κλάδο, αποκτάται μέσω της μάθησης που προέρχεται από προηγούμενες εργασίες και μπορεί να οδηγήσει σε δεξιότητες που είναι χρήσιμες σε ένα ευρύ φάσμα επαγγελματικών ενασχολήσεων. Αν και μετριέται σε χρόνια είναι σημαντικό να εξετάζεται και η εξέλιξη καριέρας (career path) του επιχειρηματία. Η ειδική εμπειρία συνδέεται άμεσα με τις επιχειρηματικές εμπειρίες. Δηλαδή, όσο πιο πολλές είναι οι επιχειρηματικές εμπειρίες τόσο μεγαλύτερη είναι και η ειδική εμπειρία. Τέλος, η γενική εκπαίδευση σχετίζεται με την μη-επιχειρηματική κατάρτιση, ενώ η ειδική εκπαίδευση περιλαμβάνει συμμετοχή σε διάφορες μορφές επιχειρηματικότητας. Είναι προφανές ότι οι ΕΓ, λόγω της ιδιαιτερότητας των κλάδων που δραστηριοποιούνται, θα πρέπει να κατέχουν υψηλό επίπεδο τόσο γενικής όσο και ειδικής εμπειρίας και εκπαίδευσης.

Όπως προκύπτει από την έρευνα των Madsen *et al.* (2008) σε 130 δανέζικες επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης (στις ΤΠΕ, τη βιοτεχνολογία και τις επιστήμες ζωής), το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των ΕΓ είναι αρκετά υψηλό και, συγκριτικά με τον κλάδο, στη βιοτεχνολογία και τις επιστήμες ζωής είναι υψηλότερο σε σχέση με τις ΤΠΕ, αφού οι ΕΓ στη βιοτεχνολογία και τις επιστήμες ζωής επιδιώκουν να πάρουν

διδασκαλικό δίπλωμα προτού ξεκινήσουν οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα. Η διαφορά που παρατηρείται στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο των ΕΓ πιθανότατα οφείλεται και στο γεγονός ότι η συνθετότητα της εφεύρεσης και της καινοτομίας ανάμεσα στους δύο κλάδους διαφέρει (Christensen *et al.*, 2000).

Το κοινωνικό κεφάλαιο αφορά τα προσωπικά και επαγγελματικά δίκτυα των ΕΓ. Ως προσωπικά δίκτυα ορίζονται οι στενές σχέσεις ανάμεσα στον επιχειρηματία και τους συγγενείς, τους φίλους και τους συναδέλφους, που μπορούν να διαθέσουν αρχικό κεφάλαιο και ανθρώπινους πόρους. Τα επαγγελματικά δίκτυα είναι περισσότερο περιφερειακά και προσφέρουν πρόσβαση σε πόρους και πληροφορίες που μπορεί να είναι δύσκολο να αποκτηθούν μέσω άλλων καναλιών. Συνίστανται από τραπεζίτες, λογιστές και άλλους επαγγελματίες που παρέχουν άμεση ή έμμεση πρόσβαση τόσο σε πληροφορίες όσο και σε υλικούς πόρους. Κατά την τελευταία δεκαετία έχουν εμφανιστεί αρκετές μελέτες στο πεδίο της επιχειρηματικότητας που δείχνουν ότι τόσο τα προσωπικά όσο και τα επαγγελματικά δίκτυα παίζουν σημαντικό ρόλο στην ίδρυση νέων επιχειρήσεων. Γι' αυτό το λόγο οι επιχειρηματίες που βασίζονται σε ένα ευρύ και πολύπλευρο δίκτυο είναι πιθανότερο να επιτύχουν (Brüdel and Preisendörfer, 1998).

Σύμφωνα με την έρευνα των Madsen *et al.* (2008) σε επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης, το κοινωνικό κεφάλαιο παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιχειρηματική διαδικασία. Καταρχήν οι περισσότερες νέες επιχειρήσεις που βασίζονται στη γνώση ιδρύονται από ομάδες επιχειρηματιών, συνήθως των δύο ή τριών (το πολύ) ατόμων. Αυτές οι ομάδες συγκροτούνται από ένα προϋπάρχον δίκτυο που αποτελείται από συγγενείς, φίλους, συναδέλφους ή με άλλα λόγια «έμπιστους ανθρώπους» (Ruef *et al.*, 2003). Άλλωστε, η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης με δύο ή περισσότερους εταίρους φαίνεται να βασίζεται στην εμπιστοσύνη και τις μακροχρόνιες σχέσεις. Παρόλα αυτά, παρουσιάζονται και αδυναμίες κατά την ίδρυση μιας επιχείρησης με ανθρώπους του στενού περιβάλλοντος του επιχειρηματία. Αυτό συμβαίνει διότι, για παράδειγμα, το μέγεθος του δικτύου επηρεάζεται αρνητικά από την έλλειψη ποικιλομορφίας των ατόμων, λόγω του κοινού τους υπόβαθρου σε όρους συγγένειας, εκπαίδευσης ή εμπειρίας.

Οι ΕΓ, πάντως, φαίνεται να χρησιμοποιούν τα δίκτυα τους κυρίως για θέματα που αφορούν την αγορά, όπως τον προσδιορισμό των πελατών τους και των νέων τους εταίρων, καθώς και για τεχνικά θέματα, όπως την παροχή συμβουλών σε συγκεκριμένα θέματα και τη βελτίωση της τεχνολογικής τους γνώσης. Τέλος, η

δικτύωση συμβάλει και στην πρόσληψη εργαζομένων. Συνήθως, οι πρώτοι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις γνώσης είναι πρώην συνάδελφοι και φίλοι των ΕΓ, εξαιτίας της εμπιστοσύνης που έχουν για τις ικανότητες και την εμπειρία τους, αλλά και για την παρόμοια φιλοσοφία που έχουν με αυτούς, η οποία επικεντρώνεται στις κοινές επιχειρηματικές αξίες.

Ένα άλλο ερώτημα που απασχολεί τη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τους ΕΓ αφορά την προηγούμενη επαγγελματική τους εμπειρία, δηλαδή την εμπειρία που απόκτησαν πριν από την ίδρυση της επιχείρησης γνώσης.

Για παράδειγμα, οι Radosevic *et al.* (2008) ερευνούν την επαγγελματική προέλευση των ΕΓ σε 304 επιχειρήσεις χωρών της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης, όπως είναι η Ουγγαρία, η Τσεχία, η Πολωνία κ.ά. Η πλειονότητα των ΕΓ στο συγκεκριμένο δείγμα της έρευνας προέρχεται από τον επιχειρηματικό κλάδο, ιδιωτικό ή δημόσιο (σε ποσοστό περίπου 70%), ενώ οι υπόλοιποι από τον κλάδο της επιστήμης και τεχνολογίας, στον οποίο συμπεριλαμβάνονται εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα. Μάλιστα, οι τελευταίοι εντάσσονται και στην ευρύτερη κατηγορία της ακαδημαϊκής επιχειρηματικότητας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ίδιας έρευνας, οι ΕΓ θεωρούν ότι η γνώση που απόκτησαν από την προηγούμενη εργασία τους είναι σημαντική για την τωρινή τους επιχειρηματική δραστηριότητα, σε θέματα που αφορούν κυρίως προϊόντα και τεχνολογία, και λιγότερο πελάτες, προμηθευτές και ανταγωνιστές. Η διαπίστωση αυτή φανερώνει ότι η ίδρυση νέων επιχειρήσεων περιλαμβάνει την επανατοποθέτηση των επιχειρηματιών στην αγορά, αλλά όχι σε σχέση με την τεχνολογία. Ο κύριος λόγος ίδρυσης των επιχειρήσεων γνώσης σε όλες τις χώρες ήταν η ευκαιρία που παρουσιάστηκε στην αγορά (εμπορική δυνατότητα και οικονομική ευκαιρία), ενώ ο προσανατολισμός τους σε σχέση με την εγχώρια ή τη διεθνή αγορά διαφέρει ανάλογα με τη χώρα που εξετάζεται. Συνήθως, οι επιχειρήσεις γνώσης που εδρεύουν σε μικρότερες χώρες της κεντροανατολικής Ευρώπης στηρίζονται περισσότερο στις εξαγωγές. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία τους σχετίζονται με τα δίκτυα που αναπτύσσουν με άλλους επιστημονικούς οργανισμούς ή άλλες επιχειρήσεις, με τη κυβερνητική στήριξη που λαμβάνουν, με τη συμμετοχή τους σε ευρωπαϊκά προγράμματα πλαίσιο<sup>8</sup>, και με τις πατέντες και την τεχνολογία που αναπτύσσουν. Αντίθετα, τα εμπόδια που συναντούν κατά τη διαδικασία ανάπτυξής τους αφορούν κυρίως την περιορισμένη εγχώρια

---

<sup>8</sup> Τα Προγράμματα Πλαίσιο αποτελούν από το 1984 έναν από τους βασικούς πυλώνες της Ευρωπαϊκής επιστημονικής και τεχνολογικής ανάπτυξης, ολοκλήρωσης και σύγκλισης (Πρωτόγερο κ.ά., 2009).

αγορά, την έλλειψη κυβερνητικής υποστήριξης και το υψηλό κόστος εργασίας. Επίσης, οι κύριες πηγές γνώσης για καινοτομία αποτελούν το εσωτερικό της επιχείρησης και οι εταίροι στην αλυσίδα αξίας (αγοραστές, προμηθευτές, πελάτες).

Ο Szalavetz (2007) στη μελέτη του για την ΕΒΓ στην Ουγγαρία, περιγράφει τα ιδιαίτερα γνωρίσματα των ΕΓ, τα οποία διαφέρουν από εκείνα των «μέσων» Ούγγρων επιχειρηματιών. Μάλιστα διαφέρουν και ανά κλάδο δραστηριοποίησης. Για παράδειγμα, οι ΕΓ στους κλάδους της βιοτεχνολογίας και της διαστημικής είναι επιστήμονες με συγκεκριμένα ερευνητικά ενδιαφέροντα, ενώ αντίθετα στον κλάδο των ΤΠΕ είναι «επαγγελματίες» επιχειρηματίες. Το βασικό κίνητρο για να ιδρύσουν μια επιχείρηση είναι η εμπορική ευκαιρία. Πάντως, οι ερευνητές που εργάζονται σε ακαδημαϊκά ινστιτούτα σπάνια γίνονται επιχειρηματίες, καθώς είναι προσανατολισμένοι κυρίως προς την έρευνα και λιγότερο στην εφαρμογή επιστημονικών ιδεών που θα μετατραπούν σε βιώσιμα προϊόντα για την αγορά. Οι ΕΓ πολλές φορές, λόγω της διττής τους φύσης, αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της σύγκρουσης ανάμεσα στο ερευνητικό και επιχειρηματικό τους πνεύμα. Σε κάποιες περιπτώσεις, μάλιστα, το επιχειρηματικό πνεύμα είναι αυτό που επικρατεί με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ορισμένοι κίνδυνοι για την επιχείρηση. Ένα παράδειγμα γι' αυτό αποτελεί μια επιχείρηση βιοτεχνολογίας, η οποία προσπαθεί να λύσει το πρόβλημα που προκύπτει από τον πολύ συγκεκριμένο χαρακτήρα των εσόδων της. Γι' αυτό το σκοπό αναλαμβάνει λιγότερο καινοτόμες δραστηριότητες, αναζητά συμβόλαια για τα εργαστήρια δοκιμών της κλπ. Αυτό αυξάνει την προβλεπτικότητα των επιχειρηματικών λειτουργιών και μειώνει την ένταση καινοτομίας τους, κάτι το οποίο σημαίνει ότι δημιουργούνται κίνδυνοι για την επιχείρηση, όπως το να χάσει τις ικανότητες που την κάνουν να βρίσκεται στο επίκεντρο της επιστήμης.

Μια άλλη διάσταση της έννοιας του ΕΓ είναι η γεωγραφική εγγύτητα. Οι Cooke & Porter (2007) διαπιστώνουν ότι οι κλάδοι στους οποίους δραστηριοποιούνται πιο συχνά οι ΕΓ εμφανίζουν γεωγραφική συγκέντρωση. Κάποια παραδείγματα είναι η υψηλή συγκέντρωση ΕΓ που συνδέονται με τον κλάδο ΤΠΕ στη βόρεια και νότια Καλιφόρνια ή η συγκέντρωση Αμερικανών ΕΓ του αγροδιατροφικού κλάδου στο Saint Louis (Missouri). Παρά το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις γνώσεις χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για τις δραστηριότητες τους, αυτό δεν σημαίνει ότι η θέση τους δεν εξακολουθεί να είναι σημαντική. Η τοποθεσία μπορεί να καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία τους. Υπάρχει η τάση από τις νέες

επιχειρήσεις να τοποθετούνται σε μεγάλες πόλεις ή κοντά σε αυτές, λόγω των πλεονεκτημάτων που υπάρχουν, όπως η εκμετάλλευση πολλών διαφορετικών ταλέντων. Βέβαια, και μια πιο περιφερειακή θέση έχει επίσης θετικά στοιχεία, με πιο σημαντικό το χαμηλότερο κόστος εγκαταστάσεων.

Τέλος, η Rowley (2000) συνδέει την έννοια του ΕΓ με την οργανωσιακή μάθηση. Πιο συγκεκριμένα, θεωρεί ότι ένας ΕΓ «αναγνωρίζει την πολύπλευρη φύση της γνώσης, και τη σημασία που έχει για την οργανωσιακή μάθηση». Επίσης, κατανοεί τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να διασυνδέει την οργανωσιακή μάθηση με την εξέλιξη των (πληροφοριακών) συστημάτων έτσι ώστε να βελτιστοποιεί τους πόρους γνώσης για την επίτευξη του οράματός του. Η διαχείριση γνώσης αποτελεί ένα μέσο προκειμένου ένας οργανισμός να γίνει επιχείρηση γνώσης, και να χτιστούν γέφυρες ανάμεσα στους ανθρώπους και τα συστήματα. Οι έννοιες της διαχείρισης γνώσης και της οργανωσιακής μάθησης θα μας απασχολήσουν και στις επόμενες σελίδες.

### **3.4 Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία και την εξέλιξη μιας επιχείρησης που βασίζεται στη γνώση**

#### **3.4.1 Ο ρόλος της ιδρυτικής ομάδας**

Παρόλο που πολλές εμπειρικές μελέτες έχουν αναδείξει τα πλεονεκτήματα της δημιουργίας μιας επιχείρησης από ομάδα ιδρυτών σε σχέση με την ίδρυση από ένα μόνο άτομο, λίγα πράγματα έχουν γραφτεί για το πώς οι σχέσεις μεταξύ των επίδοξων επιχειρηματιών και η δομή της ιδρυτικής ομάδας επηρεάζουν την εκκίνηση ενός νέου εγχειρήματος.

Ο Forster (2008) περιγράφει τη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στους αρχικούς χρηματοδότες μιας επιχείρησης (early equity founders) και τα μέλη μιας ομάδας ενός νέου εγχειρήματος (new venture team), αλλά και των συνεργασιών που αναπτύσσονται κατά την ίδρυση (founding partnerships) με άλλες ομάδες εργασίας (project teams). Στην πρώτη περίπτωση οι ιδρυτές έχουν βαθύτερη σχέση με τις επιχειρήσεις τους. Τα υπόλοιπα μέλη μιας ομάδας ενός νέου εγχειρήματος μπορούν να μεταβάλλονται αριθμητικά, σε αντίθεση με τον αριθμό των ιδρυτών που είναι κάτι απ' την αρχή προκαθορισμένο, παρά τις ανακατατάξεις που μπορεί να συμβούν μετά την έναρξη της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Στη δεύτερη περίπτωση, ενώ οι

συνεργασίες που αναπτύσσονται κατά την ίδρυση μοιάζουν με άλλες μορφές ομάδων εργασίας, στην πραγματικότητα διαφέρουν λόγω του μεγαλύτερου ρίσκου που αναλαμβάνουν οι ιδρυτές σε σχέση με τα μέλη μιας ομάδας εργασίας, τα οποία μπορεί να εντάσσονται μάλιστα σε έναν μεγάλο οργανισμό που ήδη υφίσταται. Οι οργανισμοί περιγράφονται ως σύνθετα συστήματα που συγκροτούνται από σχέσεις μεταξύ ανθρώπων και υποομάδων. Η ανθρώπινη αλληλεπίδραση που μπορεί να υπάρχει στο εσωτερικό ενός οργανισμού μπορεί να είναι αφενός απεριόριστη αλλά ο αριθμός των στενών σχέσεων που μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά ένα άτομο έχει κάποια όρια. Έτσι, ένα σύνθετο σύστημα όπως είναι ένας οργανισμός, είναι πιθανότερο να αποτελείται από συμπαγή υποσυστήματα με ισχυρούς δεσμούς μέσα σε αυτά. Όταν αποτύχει ένα υποσύστημα είναι λιγότερο πιθανό να επηρεαστεί και να αποτύχει επίσης ολόκληρο το σύστημα στο σύνολό του. Σε αυτά τα υποσυστήματα είναι πολύ σημαντική η σύνθεση της ιδρυτικής ομάδας και η επιρροή της στην επίδοση της επιχείρησης.

Στη βιβλιογραφία οι απόψεις δίστανται αναφορικά με το αν υπάρχει θετική ή αρνητική εξάρτηση ανάμεσα στον αριθμό των μελών της ιδρυτικής ομάδας και στην επίδοση μιας επιχείρησης. Περιγράφονται τα πλεονεκτήματα από την ύπαρξη μιας μεγάλης σε αριθμό ιδρυτικής ομάδας, λόγω του πλήθους της γνώσης, της εμπειρίας και της σοφίας που υπάρχει και, επίσης, υποστηρίζεται η άποψη ότι όσο πιο δυνατή και σταθερή είναι η σχέση ανάμεσα στους ιδρυτές τόσο πιο πιθανό είναι να επιτευχθεί ο σχηματισμός ενός νέου εγχειρήματος. Όσον αφορά τις αρνητικές πτυχές μιας πολυμελούς ιδρυτικής ομάδας, αυτά σχετίζονται κυρίως με τις συγκρούσεις που μπορούν να δημιουργηθούν εξαιτίας των διαφορετικών στόχων που μπορεί να έχει ο κάθε ιδρυτής ξεχωριστά. Σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα η δυαδική σχέση είναι μοναδική. Καταρχήν μια σχέση μεταξύ δύο ατόμων αποτελεί τη «βασική μονάδα της κοινωνικής συμπεριφοράς» (basic unit of social behavior) και υπάρχει κάποιος βαθμός εμπιστοσύνης εν συγκρίσει με μεγαλύτερες ομάδες. Αυτή η εμπιστοσύνη απορρέει από το γεγονός ότι ο στόχος του κάθε επιχειρηματία ξεχωριστά είναι η επιτυχία του εγχειρήματος, κι έτσι η σχέση μεταξύ των δύο επιχειρηματιών ισχυροποιείται, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην επιτυχία ολόκληρου του εγχειρήματος. Αντίθετα, αυτή η εμπιστοσύνη μπορεί να χαθεί όταν στην ομάδα ενσωματωθεί κι ένα τρίτο πρόσωπο. Τότε δύο από τους τρεις μπορεί να σχηματίσουν μια συμμαχία σε βάρος του τρίτου. Γενικά, η τάση που υπάρχει για τη δημιουργία συνασπισμού (coalition) μεταξύ των δύο μειώνει τη σταθερότητα της ιδρυτικής



ομάδας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το τρίτο άτομο της ομάδας που έμεινε εκτός της συμμαχίας να εγκαταλείπει αργά ή γρήγορα το εγχείρημα. Όμως, και όταν οι ιδρυτές είναι περισσότεροι από τρεις εμφανίζονται παρόμοια αποτελέσματα, καθώς και σε μεγαλύτερες ομάδες υπάρχουν δυαδικές ή τριαδικές συμμαχίες.

Οι σχέσεις μεταξύ των μελών μιας ιδρυτικής ομάδας επηρεάζουν το ξεκίνημα και την πορεία μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι William Hewlett και Dave Packard, ιδρυτές της πασίγνωστης εταιρίας HP, θέλησαν απλά ως νέοι μηχανικοί να δημιουργήσουν μια επιχείρηση μαζί χωρίς να γνωρίζουν εκ των προτέρων το αντικείμενό της. Οι δεσμοί της δυάδας ήταν αρκετά ισχυροί ώστε να ιδρύσουν την επιχείρηση αντιμετωπίζοντας όλες τις δυσκολίες που εμφανίστηκαν στο ξεκίνημα, και να καταφέρουν να σημειώσουν σημαντικές επιδόσεις κατά την ανάπτυξή της. Πολύ ισχυρή είναι και η δυάδα που συγκροτείται ανάμεσα σε συγγενικά πρόσωπα, όπως για παράδειγμα σε ένα παντρεμένο ζευγάρι. Η συζυγική σχέση ισοδυναμεί με τη μεγαλύτερη σε διάρκεια προσπάθεια ώστε να επιτύχει το εγχείρημα ενώ, αντίθετα, όταν η ιδρυτική ομάδα δε συνδέεται με συζυγικές σχέσεις μπορεί ευκολότερα να διακόψει τη διαδικασία δημιουργίας του εγχειρήματος αν τα αποτελέσματα φαίνονται ανεπιτυχή. Πάντως, αν και οι συνεργασίες μεταξύ συζύγων διακρίνονται για τους ισχυρούς δεσμούς που αναπτύσσουν, οι υπόλοιπες συνεργασίες είναι λογικό να εμφανίζουν συνήθως μεγαλύτερη ετερογένεια, καθώς η επιλογή της δυάδας δε γίνεται απλά στο πλαίσιο μιας συγγενικής σχέσης αλλά μόνο στην προσπάθεια δημιουργίας μιας επιχείρησης.

Ο Beckman (2006) εξετάζει το ρόλο που παίζει η σύνθεση της ιδρυτικής ομάδας στη συμπεριφορά της επιχείρησης. Όταν οι ιδρυτές της επιχείρησης εργάζονταν προηγουμένως στην ίδια επιχείρηση, τότε η νέα επιχείρηση έχει την τάση να έχει μια συμπεριφορά εκμετάλλευσης (exploitation). Όταν οι ιδρυτές προέρχονται από διαφορετικές εταιρίες τότε η εξερεύνηση (exploration) προκρίνεται ως η πιο πιθανή συμπεριφορά. Όταν συμβαίνουν και τα δύο τότε η επιχείρηση διακρίνεται για την αμφιδεξιότητά της.

Η έννοια της εξερεύνησης περιλαμβάνει τη ριζική καινοτομία, τη δημιουργία νέων προϊόντων και αγορών, την ευρεία αναζήτηση (broad search), την ανακάλυψη, ενώ η έννοια της εκμετάλλευσης περιέχει τη στοιχειώδη (incremental) καινοτομία, την εφαρμογή, τη λεπτομέρεια, τη δημιουργία ρουτινών, την τοπική αναζήτηση (local search) και την αποδοτικότητα. Πιο ειδικά, η προηγούμενη εμπειρία των ιδρυτών παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη συμπεριφορά της επιχείρησης (explorative ή

exploitative). Μάλιστα, υιοθετείται η άποψη που λέει ότι δεν πρέπει να μελετάται μόνο το τι εμπειρία είναι αυτή αλλά και το πού αποκτήθηκε. Για παράδειγμα, συγκρίνοντας δύο τριμελείς ιδρυτικές ομάδες όπου από τη μία έχουμε ανθρώπους που προέρχονται από την Apple ενώ στην άλλη ο ένας είναι από την Apple, ο άλλος από την Intel κι ο τρίτος από την HP, τότε στην πρώτη περίπτωση τα μέλη της ιδρυτικής ομάδας μοιράζονται κοινή γλώσσα και αντιλήψεις ενώ, στη δεύτερη, υπάρχει ετερογένεια στις εμπειρίες και στις πηγές πληροφόρησης. Οι ομάδες με κοινούς δεσμούς από προηγούμενη επιχείρηση τείνουν να εφαρμόζουν συμπεριφορές εκμετάλλευσης, βελτιώνοντας τις υπάρχουσες διαδικασίες και μεταφέροντας γρήγορα νέα προϊόντα ή διαδικασίες στην αγορά. Από την άλλη, ομάδες με διαφορετικούς δεσμούς συνδέονται κυρίως με συμπεριφορές εξερεύνησης, όπως είναι η ανακάλυψη νέων ιδεών και η τεχνολογική πρωτοπορία. Μπορεί, όμως, μια επιχείρηση να εφαρμόζει και τις δύο συμπεριφορές. Τότε λέμε ότι η επιχείρηση είναι αμφιδέξια (ambidextrous), υποστηρίζοντας τόσο την εφαρμογή διαφόρων ιδεών και πρακτικών όσο και την ανακάλυψη νέων.

Ο συγγραφέας στη συνέχεια υποστηρίζει ότι οι εμπειρίες που έχουν αποκτήσει οι ιδρυτές από την προηγούμενη επαγγελματική τους ενασχόληση ενσωματώνονται στις νέες επιχειρήσεις που δημιουργούν. Είτε οι ιδρυτές έχουν κοινές αντιλήψεις είτε μοναδική γνώση, αυτές θα καθορίσουν τη στρατηγική της επιχείρησης. Τα μέλη μιας ιδρυτικής ομάδας με κοινούς δεσμούς από προηγούμενη επιχείρηση μοιράζονται τρία βασικά πράγματα: 1) κοινή γλώσσα (κοινή οπτική και αξιοπιστία), 2) κοινή οργανωσιακή κουλτούρα (κοινά οράματα και στόχοι) και 3) κοινές ιστορίες (narratives) και παραδείγματα συμπεριφορών προς μίμηση ή προς αποφυγή. Μάλιστα, ο συγγραφέας παραθέτει την άποψη των Eisenhardt & Schoonhoven (1990) που λέει ότι όταν οι ιδρυτικές ομάδες έχουν προηγούμενη κοινή εργασιακή εμπειρία τότε τα επίπεδα μεγέθυνσης (growth) είναι υψηλότερα σε σχέση με τις ομάδες που δεν έχουν κοινή εμπειρία. Γενικά, αυτές οι κοινές αντιλήψεις και γνώσεις που μοιράζονται τα μέλη μιας ιδρυτικής ομάδας ενισχύουν τη συμπεριφορά της εκμετάλλευσης. Επίσης, η προηγούμενη κοινή εργασιακή εμπειρία βελτιώνει και τους χρόνους εισόδου ενός νέου προϊόντος στην αγορά ή λήψης στρατηγικών αποφάσεων, καθώς οι ρόλοι και οι προσδοκίες είναι περίπου γνωστοί. Βέβαια, το κοινό σημείο έναρξης, όπως είναι για παράδειγμα η ίδια η επιχείρηση απ' όπου προέρχονται οι ιδρυτές, περιορίζει την ανακάλυψη καινοτομιών, λόγω του περιορισμένου εύρους εμπειριών και γνώσεων. Προκειμένου οι επιχειρήσεις,

ανεξαρτήτως της ύπαρξης ή μη προηγούμενων κοινών δεσμών μεταξύ των επιχειρηματιών, να έχουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διαθέσιμη πληροφορία, θα πρέπει να αναπτύσσουν δεσμούς με το εξωτερικό περιβάλλον (συμμαχίες, επαγγελματικές ενώσεις κλπ.). Επίσης, όσο λιγότεροι είναι οι κοινοί δεσμοί ανάμεσα στους ιδρυτές τόσο μεγαλύτερο είναι το εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο για την επιχείρηση (λόγω της ετερογένειας που υπάρχει).

Ένα άλλο σημαντικό κομμάτι στο οποίο συνεισφέρουν οι διαφορετικοί δεσμοί της επιχείρησης είναι η καινοτομία. Όπως παρατηρεί ο συγγραφέας, αυτές οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν συμπεριφορές εξερεύνησης εξαιτίας του μεγαλύτερου εύρους γνώσεων που διαθέτουν και της ικανότητάς τους να καινοτομούν. Βέβαια, ο κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις με τέτοιες συμπεριφορές είναι αυτό που αποκαλείται “exploration trap”, και που ουσιαστικά αναφέρεται στο γεγονός της διαρκούς αναζήτησης νέων ιδεών χωρίς πρώτα να έχουν πλήρως αξιοποιηθεί οι προηγούμενες. Η οργανωσιακή δομή μιας επιχείρησης είναι σημαντική προκειμένου να υπάρχει αμφιδεξιότητα. Μπορούν να λειτουργούν παράλληλα μονάδες που θα εφαρμόζουν τόσο συμπεριφορές εξερεύνησης όσο και συμπεριφορές εκμετάλλευσης. Όμως, προκειμένου να μπορέσουμε να δούμε ποιες επιχειρήσεις είναι ικανές ώστε να εφαρμόσουν και τις δύο συμπεριφορές, θα πρέπει να εξεταστεί το υπόδειγμα (pattern) των δεσμών (affiliations) στην ιδρυτική ομάδα. Όταν οι ιδρυτικές ομάδες έχουν και τα δύο είδη δεσμών από προηγούμενη επιχείρηση τότε μπορούν μέσω των κοινών αντιλήψεων να μεταδώσουν αποτελεσματικά τη γνώση και να υποστηρίξουν την καινοτομία. Αυτά τα υποδείγματα μπορούν να διαιωνιστούν σε βάθος χρόνου, καθώς οι ιδρυτικές ομάδες με τους δύο τύπους δεσμών συνήθως προσλαμβάνουν μάνατζερ που έχουν επίσης τους δύο τύπους δεσμών. Έτσι, οι επιχειρήσεις μακροπρόθεσμα εξερευνούν και εκμεταλλεύονται κι αυτό έχει οφέλη που αποτυπώνονται στην επίδοση της επιχείρησης. Το εξεταζόμενο δείγμα στο συγκεκριμένο άρθρο αφορά 170 νέες επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας στην Silicon Valley και τα αποτελέσματα δείχνουν μια ισχυρή σχέση ανάμεσα στους δεσμούς της ιδρυτικής ομάδας και της συμπεριφοράς της επιχείρησης. Οι κοινές αντιλήψεις διευκολύνουν την εκτέλεση και βελτιώνουν την ταχύτητα, ενώ η μοναδική γνώση συνδέεται περισσότερο με την καινοτομία και την αλλαγή.

Η συμπεριφορά μιας επιχείρησης εξαρτάται τελικά από την «ιστορία» των ιδρυτών της. Η σύνθεση της ομάδας είναι αυτή που θα καθορίσει το αν η επιχείρηση θα ακολουθήσει την εξερεύνηση ή την εκμετάλλευση ή αν θα είναι αμφιδέξια. Στην

τελευταία, μάλιστα, περίπτωση προκύπτει ότι οι ιδρυτικές ομάδες θα πρέπει να έχουν σημαντική κοινή και διαφορετική εμπειρία στην ίδρυση.

### 3.4.2 Διαχείριση γνώσης

Στη βιβλιογραφία της ΕΒΓ η έννοια της διαχείρισης γνώσης θεωρείται ένα εργαλείο που οδηγεί μια επιχείρηση σε βελτιωμένη απόδοση, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υψηλότερα επίπεδα καινοτομίας. Γενικά, ο όρος «διαχείριση γνώσης» (ΔΓ) χρησιμοποιείται για να περιγράψει έναν μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών πρακτικών και προσεγγίσεων που αφορούν τη δημιουργία, την επεξεργασία και τη διάχυση της γνώσης και της τεχνογνωσίας. Αρκετοί θεωρητικοί του μάνατζμεντ θεωρούν ότι ο όρος αυτός αποτελεί οξύμωρο σχήμα, λόγω του γεγονότος ότι η γνώση δεν είναι κάτι χειροπιαστό, και γι' αυτό δεν είναι δυνατή η εφαρμογή τεχνικών και συστημάτων διοίκησης. Τι είναι, όμως, γνώση;

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να ορίσουμε τη γνώση. Οι περισσότεροι συγγραφείς τη διακρίνουν σε ρητή και άρρητη γνώση (π.χ. Nonaka & Takeuchi, 1995; Jusoh *et al.*, 2010). Η ρητή γνώση είναι εκείνη που το άτομο ή ένας οργανισμός ρητά και συνειδητά κατέχει και μπορεί να επικοινωνήσει με τους άλλους. Αναφέρεται σε κωδικοποιημένη γνώση που μπορεί να παρουσιαστεί σε εγχειρίδια και φόρμουλες και να μεταδοθεί σε επίσημη, συστηματική γλώσσα (Walczak, 2005). Η άρρητη γνώση από την άλλη είναι υποσυνείδητη, υπονοούμενη, άκρως προσωπική, και τυποποιείται δύσκολα. Βασίζεται σε ατομική εμπειρία και είναι επηρεασμένη από αντιλήψεις και αξίες.

Η ΔΓ αναφέρεται στην αναγνώριση, την ενεργοποίηση, την καταγραφή, τη διανομή και τη μεταφορά μεταξύ των ατόμων της ρητής και της άρρητης γνώσης, με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης και τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος που θα υποστηρίζει και θα διευκολύνει τις διαδικασίες ανάπτυξης της γνώσης, και που θα οδηγεί με τη σειρά της στη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας. Σύμφωνα με τους Nonaka & Takeuchi (1995), ένα επιτυχημένο πρόγραμμα ΔΓ αφενός μετατρέπει την άρρητη γνώση των εργαζομένων σε κωδικοποιημένη επιχειρησιακή γνώση έτσι ώστε να είναι κοινή και προσβάσιμη σε όλους μέσα στην επιχείρηση, και αφετέρου βοηθά τους εργαζόμενους να την κάνουν κτήμα τους και να την αξιοποιήσουν. Στη σημερινή «νέα οικονομία», η επιτυχία της επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από τα μερίδια που κατέχει στην αγορά,

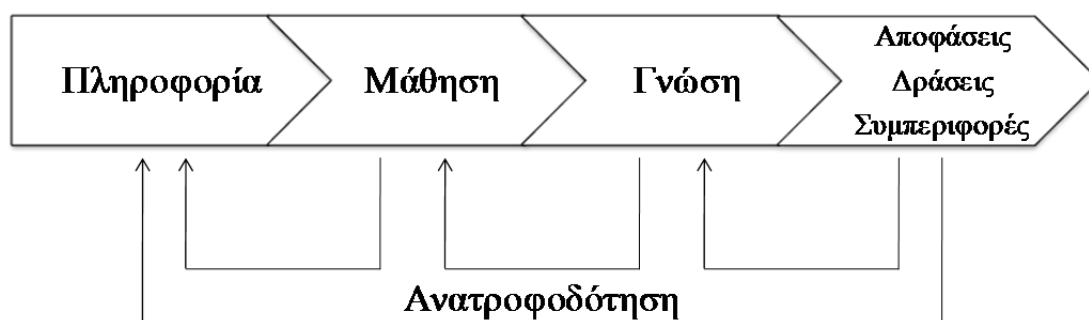
τους πελάτες της και το μέγεθος της αγοράς, αλλά και από την επιτυχημένη ΔΓ (Hejduk, 2005). Οι εργαζόμενοι γνώσης αποτελούν την αξία των επιχειρήσεων του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Η Hejduk (2005) χαρακτηρίζει ως «πνευματικές» (intellectual) τις επιχειρήσεις που έχουν την ικανότητα να συλλέγουν σημαντικούς επιχειρηματικούς πόρους προκειμένου να επιτύχουν την οικονομική τους μεγέθυνση. Πρόκειται για μια έννοια που αναπτύχθηκε από τους Grudzewski & Hejduk στις αρχές της δεκαετίας του '90, κι επιτρέπει τη σύνδεση ανάμεσα στις διαδικασίες μάθησης, την επίλυση προβλημάτων (problem solving), την επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζόμενους, καθώς και ανάμεσα σε άλλες οικονομικές οντότητες για την επίτευξη μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών στόχων. Οι Pedler & Aspinwall (1999) αναφερόμενοι στην πνευματική επιχείρηση τονίζουν την ευκολία που χαρακτηρίζει τη διαδικασία μάθησης για όλα τα μέλη της, ενώ ο Garvin (1998) θεωρεί ότι η πνευματική επιχείρηση ειδικεύεται στη δημιουργία, ανάπτυξη και μεταφορά της γνώσης, καθώς και στον κατάλληλο μετασχηματισμό της με σκοπό τη δημιουργία νέας γνώσης. Οι πνευματικές επιχειρήσεις είναι «έξυπνες» επιχειρήσεις και ευέλικτες, που έχουν την ικανότητα να καινοτομούν και να ενσωματώνουν συστήματα ΔΓ. Επίσης, χαρακτηρίζονται από υψηλή αποδοτικότητα και τη διασφάλιση συνεχούς οικονομικής μεγέθυνσης, λόγω της ικανότητας τους να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές των συνθηκών του περιβάλλοντος. Πως, όμως, συνδέονται οι επιχειρήσεις που βασίζονται στη γνώση με τις πνευματικές επιχειρήσεις;

Μπορούμε να πούμε ότι η επιχείρηση που βασίζεται στη γνώση αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη της πνευματικής επιχείρησης. Αυτό προκύπτει από τα ειδικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων γνώσης, όπως είναι η παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών που η αξία τους βασίζεται στη γνώση ή η απασχόληση εργαζομένων γνώσης, δηλαδή ανθρώπων με υψηλή εξειδίκευση. Υπό αυτό το πρίσμα, η ΔΓ μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία που βοηθά την επιχείρηση να δημιουργήσει πλούτο ανάλογα με τους πόρους γνώσης (ή νοητικούς πόρους) που διαθέτει, οι οποίοι μπορεί να είναι οι εργαζόμενοι γνώσης, οι πατέντες, η τεχνολογία, η οργανωσιακή κουλτούρα κ.ά. (Bukowitz & Williams, 1999).

Παρόλα αυτά, η ΔΓ συχνά ταυτίζεται με την τεχνολογία και την καταγραφή, αποθήκευση και μεταφορά κωδικοποιημένων πληροφοριών, μέσω ενός ενδοδικτύου (intranet). Λαμβάνοντας υπόψη τις στρατηγικές προσέγγισης της ΔΓ που χρησιμοποιούν οι Hansen *et al.* (1999), μπορούμε να πούμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις ακολουθούν μια στρατηγική κωδικοποίησης (codification strategy) και

λιγότερο μια στρατηγική προσωποποίησης (personalization strategy) που εστιάζει στους ανθρώπινους πόρους. Η έμφαση στην τεχνολογία και η αφοσίωση στην ανάπτυξη τεχνολογιών ΔΓ έχει ως αποτέλεσμα να αγνοείται ένα βασικό στοιχείο της ΔΓ που είναι η διευκόλυνση της οργανωσιακής μάθησης (organizational learning) και η ενεργοποίηση της γνώσης. Ο Peter Senge (1990), ο οποίος θεωρείται γκουρού της οργανωσιακής μάθησης, εισήγαγε πρώτος την έννοια του οργανισμού μάθησης (learning organization), και προσδιόρισε τις πέντε αρχές του, που είναι: 1) τα συστήματα σκέψης (systems thinking), 2) η προσωπική γνώση (personal mastery), 3) τα νοητικά μοντέλα (mental models), 4) η δημιουργία κοινών οραμάτων (building shared vision) και 5) η ομαδική μάθηση (team learning). Ο οργανισμός μάθησης είναι ένας όρος που δίνεται σε μια επιχείρηση που διευκολύνει τη μάθηση των μελών της και συνεχώς μεταμορφώνεται, καθορίζοντας η ίδια το μέλλον της (Pedler, 1997). Οι επιχειρήσεις μπορούν, μέσω της αξιοποίησης των γνωστικών τους πόρων, να αποκτήσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ΔΓ ή αλλιώς τα μέσα για την απόκτηση, τη διατήρηση αλλά και την αύξηση των γνωστικών πόρων μιας επιχείρησης, μπορούν να την οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα επιτυχίας. Η Rowley (2000) διακρίνει αλλά και συνδέει τις έννοιες της πληροφορίας, της μάθησης και της γνώσης στην οργανωσιακή μάθηση, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

**Σχήμα 3.1:** Η σύνδεση ανάμεσα στην πληροφορία, τη μάθηση και τη γνώση (πηγή: Rowley, 2000)

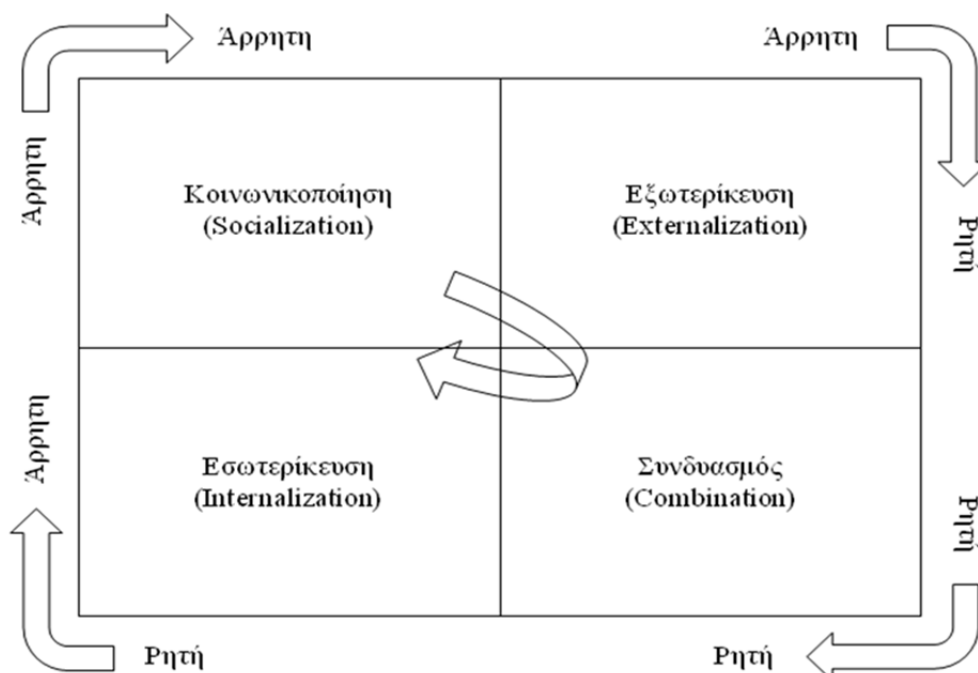


Η επιχείρηση λαμβάνει πληροφορία μέσα από ένα σύνολο διαφορετικών πηγών. Η πληροφορία αυτή μετασχηματίζεται σε γνώση (ρητή και άρρητη) μέσω μιας διαδικασίας που ονομάζεται μάθηση, και η οποία εξαρτάται από το γνωστικό αντικείμενο και την κουλτούρα της κάθε επιχείρησης. Η γνώση με τη σειρά της είναι

διαθέσιμη για την υποστήριξη αποφάσεων, συμπεριφορών και δράσεων. Το τελευταίο στάδιο είναι η ανατροφοδότηση αυτών δράσεων που οδηγούν σε επιπλέον πληροφορία, η οποία αποτελεί τη βάση για περαιτέρω μάθηση. Η ανατροφοδότηση μπορεί να είναι εμφανής και στα ενδιάμεσα στάδια της διαδικασίας.

Ο Nonaka (1991) στο άρθρο με τίτλο: “The Knowledge-Creating Company”, περιγράφει πως οι Γιαπωνέζικες επιχειρήσεις δημιουργούν γνώση υπό τη μορφή καινοτόμων προϊόντων. Οι Nonaka & Takeuchi (1995) χτίζοντας πάνω στην άρρητη γνώση του Polanyi, αναπτύσσουν μια σειρά πρακτικών, το γνωστό μοντέλο SECI (σχήμα 3.2), για να μετασχηματίσουν την άρρητη γνώση σε ρητή και αντίστροφα. Υπάρχουν τέσσερις βασικοί τρόποι δημιουργίας της γνώσης: α) η κοινωνικοποίηση (socialization), όπου τα άτομα μοιράζονται την άρρητη γνώση ανταλλάσσοντας τις εμπειρίες τους, β) η εξωτερίκευση (externalization), όπου η άρρητη γνώση μεταφράζεται σε ρητή υπό τη μορφή εννοιών, αναλογιών, μοντέλων, γ) ο συνδυασμός (combination), όπου συστηματοποιούνται οι ρητές αντιλήψεις και δημιουργείται ένα σύστημα γνώσης μέσω αναλύσεων, συνδυασμού και κατηγοριοποίησης των πληροφοριών, και δ) η εσωτερίκευση (internalization), όπου η ρητή γνώση ενσωματώνεται στην άρρητη μέσω μιας διαδικασίας προσομοιώσεων και μάθησης δια της πράξης.

**Σχήμα 3.2:** Μοντέλο SECI (πηγή: Nonaka & Takeuchi, 1995)



Επομένως, οι τέσσερις αυτές μορφές αλληλεπίδρασης μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης δημιουργούν νέα γνώση, η οποία αποτελεί την πηγή των περισσότερων καινοτομιών (Coulson-Tomas, 2004). Μέσω του οργανωσιακού μετασχηματισμού και της καινοτομίας, η οργανωσιακή μάθηση βοηθά τελικά μια επιχείρηση να προσαρμόζεται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Senges, 2007). Σύμφωνα με τον Nonaka, τα μέλη ενός οργανισμού δεν θα πρέπει να δρουν παθητικά, και η αναδημιουργία του μπορεί να προέλθει μέσω της καταστροφής του υπάρχοντος συστήματος γνώσης και τους νέους τρόπους με τους οποίους μπορούν να γίνονται τα πράγματα.

Σε αυτό το πλαίσιο ο Coulson-Thomas (2004) μιλώντας για την «πρόκληση» της επιχειρηματικότητας γνώσης, τονίζει την ανάγκη μετάβασης σε ένα στάδιο μετά τον διαμοιρασμό της γνώσης, που θα περιλαμβάνει επίσης τη δημιουργία και την εκμετάλλευσή της. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν καλύτερα την τεχνογνωσία τους και να δημιουργήσουν νέα εργαλεία που βασίζονται στη γνώση, έτσι ώστε να αυξήσουν τη παραγωγικότητά τους και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Όμως, αυτά τα εργαλεία δεν αποτελούν βέλτιστες πρακτικές για όλες τις επιχειρήσεις και γι' αυτό, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της καθεμίας, η ΔΓ θα πρέπει κάθε φορά να προσαρμόζεται αναλόγως.

### **3.4.3 Επιχειρηματική στρατηγική**

Οι στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία μεγέθυνσης και ανάπτυξής της, και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το αν θα οδηγηθεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάθε νέο επιχειρηματικό εγχείρημα, όπως είδαμε και παραπάνω, χαρακτηρίζεται από την αβέβαιη εξέλιξή του και η στρατηγική που θα ακολουθήσει ο επιχειρηματίας θα κρίνει το κατά πόσο η αβεβαιότητα αυτή μπορεί να ξεπεραστεί (Bishop, 2006).

Μια επιχείρηση μπορεί να γίνει αντιληπτή ως μια δέσμη μοναδικών πόρων και ικανοτήτων, η οποία αποτελεί τη βάση διαμόρφωσης της στρατηγικής της (Hitt *et al.*, 1999). Η προσέγγιση της επιχείρησης με αυτήν τη θεώρηση, παρόλο που επανήλθε στο προσκήνιο τη δεκαετία του '80 και, κυρίως, τη δεκαετία του '90, δεν είναι νέα. Η στρατηγική που διαμορφώνεται με βάση τους πόρους που έχει η επιχείρηση στη διάθεση της εμφανίζεται στη βιβλιογραφία κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του '60



και του '70 με τις εργασίες των Andrews, Christiansen και Chandler. Η πιο σημαντική, όμως, συνεισφορά στη θεωρία των πόρων της επιχείρησης (resource based view of the firm) είναι αυτή της Penrose με το βιβλίο: “The theory of the growth of the firm” (1959), το οποίο ουσιαστικά θεμελίωσε τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων. Η Penrose μελετά τις αρχές που διέπουν την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, το πόσο γρήγορη μπορεί να είναι αυτή και μέχρι που μπορεί να φτάσει (το όριο της). Για την Penrose η επιχείρηση είναι τόσο ένας διοικητικός οργανισμός (administrative organization), όσο και ένα σύνολο / συλλογή (collection) παραγωγικών πόρων. Οι πόροι της επιχείρησης αποτελούνται από τα «φυσικά πράγματα» της επιχείρησης που αγοράζει, δανείζεται ή παράγει για ίδια χρήση, αλλά και από τους ανθρώπους της, που έχουν προσληφθεί με τέτοιους όρους ώστε να είναι αποτελεσματικό κομμάτι της επιχείρησης. Για τον Παπαδάκη (1999) «οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες (που αυτοί δημιουργούν) παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική της επιχείρησης και αποτελούν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας». Η ετερογένεια αυτών των πόρων και του αποτελέσματος που παράγουν (προϊόντα και υπηρεσίες) είναι το στοιχείο που κάνει όλες τις επιχειρήσεις να διαφέρουν μεταξύ τους. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετά παραδείγματα που σχετίζουν την εξέλιξη ενός νέου εγχειρήματος με την επίδραση των εσωτερικών πόρων. Για παράδειγμα, οι Westehead *et al.* (2001) αναφέρουν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης, όπως οι δεξιότητες και το γνωστικό επίπεδο ή η προηγούμενη εμπειρία και οι γνώσεις της ιδρυτικής ομάδας, μπορεί να επηρεάσουν τις ανταγωνιστικές της στρατηγικές και να παίξουν καθοριστικό ρόλο στη μελλοντική επιτυχημένη πορεία των νεοϊδρυθεισών επιχειρήσεων.

Και οι τεχνολογικοί (άυλοι) πόροι, όπως είναι οι πατέντες, τα εμπορικά μυστικά, καθώς και η καλή φήμη, η εσωτερική κουλτούρα κ.ά., μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μεγέθυνσης και ανάπτυξης. Η τεχνολογική γνώση είναι ένας πόρος που μπορεί να δημιουργήσει υπέρτερη αξία σε μία επιχείρηση, και η χρησιμοποίηση αυτής της γνώσης βρίσκεται στον πυρήνα της ΕΒΓ. Σύμφωνα με τον Strand (2006), η γνώση είναι ένας από τους πιο σημαντικούς πόρους της επιχείρησης και η εφαρμογή της βρίσκεται στην καρδιά της παραγωγής αξίας. Γι' αυτό το λόγο, το χαρτοφυλάκιο πατεντών μιας επιχείρησης είναι μια αρκετά σημαντική πτυχή της. Στο ίδιο μήκος κύματος ο Grant (1996) θεωρεί ότι η γνώση αποτελεί τον πιο στρατηγικά σημαντικό πόρο της επιχείρησης, υπογραμμίζοντας το ρόλο του ατόμου και της επιχείρησης στην κατοχή και την

εφαρμογή της. Επίσης, θέτει το ζήτημα της μετάδοσης της γνώσης όχι μόνο μεταξύ των επιχειρήσεων αλλά κυρίως στο εσωτερικό της επιχείρησης. Είναι ζωτικής σημασίας η ευκολία με την οποία ανταλλάσσεται η γνώση μέσα σε μια επιχείρηση, και στη περίπτωση της άρρητης γνώσης η διαδικασία αυτή δυσκολεύει. Γι' αυτό οι «κοινότητες πρακτικής» (communities of practice), οι ομάδες ανθρώπων δηλαδή που έρχονται τακτικά σε επαφή προκειμένου να μοιραστούν πληροφορίες και να μάθουν πάνω στα κοινά τους ενδιαφέροντα, είναι χρήσιμες για τη μετάδοση των εμπειριών.

Οι οργανωσιακοί πόροι (ή οργανωσιακές ικανότητες) της επιχείρησης, αναφέρονται στους πολύπλοκους συνδυασμούς των υλικών (οι περισσότεροι αναγράφονται στους ισολογισμούς των επιχειρήσεων, π.χ. εγκαταστάσεις, γήπεδα, πρώτες ύλες κ.ά.) και άυλων πόρων, μαζί με τους ανθρώπους και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να μετατρέψουν τις εισροές σε εκροές. Περιλαμβάνουν τις διαδικασίες συντονισμού και ελέγχου, τις διαδικασίες μάθησης στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά και τους δεσμούς που αναπτύσσει με το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. δικτύωση με άλλους φορείς, όπως επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, ερευνητικά ινστιτούτα) για την ανταλλαγή και διάχυση της γνώσης, που επηρεάζουν σημαντικά τις καινοτομικές της επιδόσεις και τη μεγέθυνσή της. Οι Teece *et al.* (1997) εστιάζοντας τη μελέτη τους στους οργανωσιακούς πόρους της επιχείρησης, διακρίνουν τις στατικές διαδικασίες / ρουτίνες που μπορούν να επαναληφθούν εύκολα και με τον ίδιο τρόπο, και τις πιο δυναμικές, οι οποίες δημιουργούν νέους πόρους και ικανότητες στην επιχείρηση.

Η επίδραση που ασκεί το εξωτερικό περιβάλλον στις νέες μικρές επιχειρήσεις είναι επίσης σημαντική για τη διαδικασία μεγέθυνσης και ανάπτυξής τους. Οι Begley *et al.* (2005) αναφέρουν ότι παράγοντες όπως η διαθεσιμότητα χρηματοδότησης, οι ευκαιρίες της αγοράς και του άμεσου κλαδικού περιβάλλοντος, η παροχή ειδικευμένης εργασίας και οι κρατικές ρυθμίσεις, επηρεάζουν το επίπεδο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο ρόλος των κρατικών πολιτικών και του γενικότερου θεσμικού περιβάλλοντος μπορεί να είναι πολύ σημαντικός για την ενίσχυση της επιχειρηματικής δράσης και την εμφάνιση νέων τεχνολογιών και κλάδων. Επίσης, τα δίκτυα, τα οποία μπορούν να θεωρηθούν είτε ως ένα υποσύνολο παραγόντων μέσα στο εξωτερικό περιβάλλον είτε ως ένας αυτόνομος παράγοντας, παίζουν σημαντικό ρόλο στη μετάδοση της γνώσης και αρχίζουν να αποκτούν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το στρατηγικό μάνατζμεντ. Η εξάπλωση των δικτύωσης που παρατηρείται στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας, οφείλονται κατά κύριο λόγο

στο υψηλό κόστος για την ανάπτυξη τεχνολογίας και στην αβεβαιότητα των αναδυόμενων τεχνολογιών. Είναι εξαιρετικά σημαντικό για μια νέα επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε κλάδο υψηλής τεχνολογίας, να έχει πρόσβαση σε πόρους που θα τη βοηθήσουν να ξεπεράσει τα πρώτα δύσκολα εμπόδια. Οι πόροι γνώσης που ανταλλάσσονται μπορεί να είναι είτε υλικοί, όπως εξοπλισμός και προϊόντα, είτε άυλοι πόροι, όπως τεχνογνωσία ή εμπορικά σήματα.

Την τελευταία εικοσαετία εμφανίζεται έντονα στη βιβλιογραφία η διάσταση των ικανοτήτων της επιχείρησης, και φαίνεται να έχουν δημιουργήσει ένα ξεχωριστό ρεύμα. Οι Prahalad & Hamel (1990) εισήγαγαν την έννοια των θεμελιωδών ικανοτήτων (core competence) ή ικανοτήτων κορμού, περιγράφοντας τις ως τις δυνατότητες ή επιδεξιότητες (skills) που διαπερνούν όλα τα τμήματα της επιχείρησης σαν ένα ισχυρό νήμα, και τα «δένει» σε ένα ενιαίο και περιεκτικό σύνολο. Η έννοια των δυναμικών ικανοτήτων, θεμελιωτής της οποίας θεωρείται ο David Teece, είναι μια συγγενής έννοια των θεμελιωδών ικανοτήτων, και συνδυάζει στοιχεία τόσο από τα εξελικτικά οικονομικά όσο και από το στρατηγικό μάνατζμεντ, δίνοντας μια πιο δυναμική διάσταση της στρατηγικής που εστιάζει στην επιβίωση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Αναφέρεται ουσιαστικά στις ικανότητες εκείνες που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να ολοκληρώνουν, να επαναπροσδιορίζουν και να αναπτύσσουν τις εσωτερικές και εξωτερικές τους δομές, ώστε να ανταποκρίνονται στο ανταγωνιστικό τους περιβάλλον. Η θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων βρίσκεται αρκετά κοντά στη θεωρία των πόρων της επιχείρησης, καθώς εστιάζει στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και παρότι έχει αρχίσει να διαμορφώνει το δικό της παρακλάδι σκέψης, αποτελεί ουσιαστικά προέκταση της θεωρίας πόρων. Οι Teece *et al.* (1990, από Ambrosini & Bowman, 2009) χαρακτηριστικά αναφέρουν: «η δική μας θεώρηση για την επιχείρηση είναι σε κάποιο βαθμό πιο πλούσια από την αντίστοιχη της θεωρίας πόρων. Δεν είναι μόνο η δέσμη των πόρων σημαντική, αλλά και οι μηχανισμοί με τους οποίους μια επιχείρηση μαθαίνει και συσσωρεύει νέες δεξιότητες και ικανότητες, και οι δυνάμεις που περιορίζουν το ρυθμό και την κατεύθυνση αυτής της διαδικασίας».

Πρόκειται, λοιπόν, για μια δυναμική θεωρία των πόρων της επιχείρησης που ξεπερνά τις κριτικές για τη στατικότητα και την ισορροπία του «απλού» μοντέλου της θεωρίας των πόρων (Teece, 2007), και μας βοηθά να κατανοήσουμε το πως οι πόροι μιας επιχείρησης εξελίσσονται μέσα στο χρόνο και, επομένως, πως διατηρείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνδέεται με αρκετά στοιχεία της ΕβΓ, όπως την

καινοτομία, την οργανωσιακή μάθηση και τη διαχείριση γνώσης, παρέχοντας μια οπτική που βασίζεται στη γνώση. Άλλωστε, είναι αρκετοί αυτοί που υποστηρίζουν ότι αποτελεί μια προέκταση της θεώρησης που βασίζεται στη γνώση. Επίσης, οι διαδικασίες για την ανάπτυξη των δυναμικών ικανοτήτων εμπεριέχουν μεθόδους για τη δόμηση E&A, τεχνολογιών πληροφορικής επιβοηθητικές με διαδικασίες κωδικοποίησης, επίλυσης προβλημάτων, διαμοιρασμού γνώσης, ανάπτυξης γνώσης και απορροφητικής ικανότητας. Παρόλα αυτά, σε αντίθεση με άλλα πεδία που ασχολούνται με θέματα που σχετίζονται με την αλλαγή (οργανωσιακή μάθηση, καινοτομία κλπ.) και τα οποία εξετάσαμε σε μεγάλο βαθμό στις προηγούμενες ενότητες, η θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να αλλάξουν τους πολύτιμους πόρους τους μέσα στο χρόνο. Γενικά, η εκμετάλλευση των πόρων, συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπινου κεφαλαίου (ιδρυτές / μάνατζερ και εργαζόμενοι), του τεχνολογικού κεφαλαίου και του κεφαλαίου που βασίζεται στη γνώση, αποτελεί σημαντικό κομμάτι των δυναμικών ικανοτήτων (Easterby *et al.*, 2009). Εξετάζοντας κανείς τη σχετική βιβλιογραφία, μπορεί να συμπεράνει ότι τα είδη των δυναμικών ικανοτήτων ποικίλουν και αφορούν κυρίως λειτουργικές (zero-level) και δυναμικές ικανότητες (Winter, 2003), και πρώτης κατηγορίας και μετα-ικανότητες (Collis, 1994). Οι Ambrosini *et al.* (2009), βασιζόμενοι σε αυτές τις τυπολογίες, ανέπτυξαν τρία επίπεδα δυναμικών ικανοτήτων: τις στοιχειώδεις (incremental), τις ανανεωτικές (renewing) και τις αναδημιουργικές (regenerative) δυναμικές ικανότητες. Οι πρώτες δύο εκμεταλλεύονται την υπάρχουσα βάση πόρων, ενώ η τρίτη αποτιμά και προσαρμόζει το συνολικό χαρτοφυλάκιο, «επιτρέποντας στην επιχείρηση να ξεφύγει από προηγούμενες πρακτικές αλλαγής προς νέες δυναμικές ικανότητες». Μάλιστα, συμπεραίνουν την ανάγκη που υπάρχει για τη μελέτη των αναδημιουργικών δυναμικών ικανοτήτων σε νεότερες επιχειρήσεις, και το αν κατά πόσο η χρήση δυναμικών ικανοτήτων διαφέρει ανάμεσα στους κλάδους και στις αντιλήψεις των ιδρυτών. Ο Teece (2007) διακρίνει τρεις βασικούς τύπους ικανοτήτων: «1) την ικανότητα αντίληψης (sense) και διαμόρφωσης (shape) ευκαιριών και απειλών, 2) την ικανότητα εκμετάλλευσης (seize) ευκαιριών και 3) την ικανότητα διατήρησης (maintain) της ανταγωνιστικότητας μέσω της ενίσχυσης, του συνδυασμού, της προστασίας και, όποτε είναι απαραίτητο, του ανασχεδιασμού των υλικών και άυλων πόρων της επιχείρησης». Ας δούμε, όμως, μερικά παραδείγματα δυναμικών ικανοτήτων. Δυναμικές ικανότητες μπορεί να είναι οι δραστηριότητες E&A (Helfat,

1997), η απορροφητική ικανότητα (Zahra & George, 2002), η καινοτομία προϊόντος που οδηγεί σε οργανωσιακή ανανέωση (Danneels, 2002), η αναδιαμόρφωση της οργανωσιακής δομής (Karim, 2006) κλπ. Σύμφωνα με τους Aragon-Correa & Sharma (2003), υπάρχουν κάποιοι παράγοντες στο περιβάλλον που επηρεάζουν την ανάπτυξη των δυναμικών ικανοτήτων, όπως είναι η αβεβαιότητα και η πολυπλοκότητα. Υπάρχουν διάφορες μορφές αβεβαιότητας που μπορεί να συμβούν. Όταν ο ιδρυτής ή ο μάνατζερ της επιχείρησης αντιλαμβάνεται το επιχειρηματικό περιβάλλον ως κάτι μη προβλέψιμο τότε μιλάμε για την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Η αβεβαιότητα του οργανωσιακού αποτελέσματος συμβαίνει όταν οι μάνατζερ κατανοούν με δυσκολία τις αλλαγές στο γενικό επιχειρηματικό τους περιβάλλον, ενώ η αβεβαιότητα της απόφασης αφορά την αντίληψη των μάνατζερ ότι είναι αδύνατη η πρόβλεψη των συνεπειών μιας απόφασης (Aragon-Correa & Sharma, 2003). Όσον αφορά την πολυπλοκότητα, ισχύει ότι όσο πιο πολλοί είναι οι παράγοντες στο γενικό επιχειρηματικό περιβάλλον που αντιλαμβάνεται ο μάνατζερ, και όσο πιο πολλές είναι οι διαφορές μεταξύ αυτών των παραγόντων, τόσο πιο σύνθετο είναι και το επιχειρηματικό περιβάλλον. Όταν οι μάνατζερ θεωρούν ότι το περιβάλλον είναι σύνθετο, μπορεί να δυσκολευτούν να βρουν ποια δυναμική ικανότητα θα αναπτύξουν και να μην είναι πρόθυμοι να αναπτύξουν κάποια. Κάθε επιχείρηση, λοιπόν, επηρεάζεται διαφορετικά από τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που προαναφέραμε, και οι δυναμικές ικανότητες που αναπτύσσονται διαφοροποιούνται ανάλογα με τις αντιλήψεις και το ρόλο που έχει ο ιδρυτής ή γενικά ο άνθρωπος που διοικεί την επιχείρηση.

Στη βιβλιογραφία η σύνδεση ανάμεσα στις δυναμικές ικανότητες και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γίνεται είτε άμεσα (π.χ. Teece *et al.*, 1997) είτε έμμεσα (π.χ. Zott, 2003). Στη πρώτη περίπτωση οι δυναμικές ικανότητες γίνονται αντιληπτές ως πηγή του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης ενώ, στη δεύτερη, η αλλαγή της δέσμης πόρων της επιχείρησης, των λειτουργικών της ρουτινών και των ικανοτήτων της επηρεάζουν με τη σειρά τους την οικονομική απόδοση. Υπάρχει, όμως, και η άποψη ότι οι δυναμικές ικανότητες δεν οδηγούν απαραίτητα σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (π.χ. Helfat *et al.*, 2007). Δηλαδή, η ανανέωση της βάσης πόρων της επιχείρησης μπορεί να μην είναι αναγκαστικά πολύτιμη γι' αυτήν, και το αποτέλεσμα των δυναμικών ικανοτήτων στην απόδοσή της να είναι ακόμα και αρνητικό. Γενικά, οι δυναμικές ικανότητες μπορεί να οδηγήσουν σε: 1) διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν η βάση πόρων που προκύπτει

δεν αντιγράφεται για μεγάλο χρονικό διάστημα, 2) προσωρινό πλεονέκτημα, όταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαρκεί για μικρή χρονική περίοδο, 3) ανταγωνιστική ισοτιμία, όταν η βάση πόρων δεν επιτρέπει στην επιχείρηση να υπερέχει σε σχέση με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, 4) αποτυχία, όταν το απόθεμα των πόρων που προκύπτει δεν είναι σχετικό με την αγορά.

Ένα σοβαρό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η έννοια των δυναμικών ικανοτήτων και για το οποίο έχει δεχτεί αρκετές κριτικές, είναι η δυσκολία μέτρησής τους σε εμπειρικό επίπεδο. Αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στη δυναμική φύση των ικανοτήτων, και γι' αυτό πιθανότατα χρειάζονται περισσότερες μακροχρόνιες μελέτες που θα διερευνούν τις διαδικασίες δημιουργίας και εξέλιξης σε βάθος χρόνου. Είναι, επίσης, σημαντικό να υπάρξουν μελέτες που θα εστιάζουν ακόμα περισσότερο στις δυναμικές ικανότητες, προκειμένου να δούμε τη σύνδεσή τους με άλλες λειτουργικές ικανότητες, όπως την E&A και τις ΤΠΕ, και τη σχέση τους με πιο μικρά θέματα, όπως την διοικητική αντίληψη και τις διαδικασίες αναζήτησης (Easterby, 2009). Τέλος, οι Ambrosini & Bowman (2009) αναφέρουν ότι οι δυναμικές ικανότητες θα πρέπει να ενσωματωθούν και να μελετηθούν σε συμπληρωματικά πεδία της έρευνας, όπως είναι η καινοτομία, η διαχείριση γνώσης, η οργανωσιακή αλλαγή και η οργανωσιακή μάθηση.

# ***Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Μεθοδολογία***

*Από πολλούς ανθρώπους του τομέα μας λείπει η ευρύτητα εμπειριών. Έτσι δεν έχουν πολλές «κουκκίδες να ενώσουν» και καταλήγουν σε γραμμικές λύσεις που δε διακρίνονται από ευρεία οπτική. Όσο ευρύτερη κατανόηση του ανθρώπινου βιώματος διαθέτει κάποιος τόσο καλύτερο design μπορεί να δημιουργήσει.*

*Steve Jobs, Wired, Φεβρουάριος 1996*

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Μεθοδολογία**

### **4.1 Έρευνα πεδίου**

Η χαρτογράφηση των χαρακτηριστικών της ΕβΓ καθώς και η αναζήτηση πληροφοριών που αφορούν τόσο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, πραγματοποιείται στο πλαίσιο της διατριβής μέσω της διεξαγωγής μιας έρευνας πεδίου σε επιχειρήσεις των εξεταζόμενων κλάδων.

Προκειμένου, λοιπόν, να αντλήσουμε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τις επιχειρήσεις που μας ενδιαφέρουν, σχεδιάσαμε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που αποτελεί το πιο κατάλληλο εμπειρικό εργαλείο για την επίτευξη του σκοπού μας. Η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου έγινε με στόχο να μελετήσουμε τα χαρακτηριστικά της ΕβΓ και να δούμε τι αντίκτυπο έχουν στην καινοτομική επίδοση και την οικονομική μεγέθυνση νέων επιχειρήσεων που ανήκουν σε διάφορους κλάδους υψηλής τεχνολογίας στον ελληνικό χώρο. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε αποκλειστικά από στελέχη των ιδρυτικών ομάδων των επιχειρήσεων και ήταν προσπελάσιμο και μέσω του διαδικτύου.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστεί ακόμα το επιλεγμένο δείγμα των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς και οι βασικές ενότητες του δομημένου ερωτηματολογίου της έρευνας πεδίου.

#### **4.1.1 Εξεταζόμενοι κλάδοι της έρευνας**

Η ταξινόμηση των κλάδων μεταποίησης που βασίζεται στην τεχνολογική τους ένταση, εισήχθη για πρώτη φορά κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '30 στις Ηνωμένες Πολιτείες και χρησιμοποιήθηκε ευρέως και σε άλλες βιομηχανικές χώρες από το 1950, για την ανάλυση ενός υποδείγματος εξειδίκευσης του βιομηχανικού τομέα και της μελέτης των συγκριτικών επιδόσεων στο διεθνές εμπόριο. Οι πιο πρόσφατες εκδόσεις αναπτύχθηκαν από τον ΟΟΣΑ κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90 και υιοθετήθηκαν αργότερα και από άλλα διεθνή ινστιτούτα, όπως την Eurostat (Marcato *et al.*, 2009). Σύμφωνα με τον Srholec (2007), παρά το μεγάλο σύνολο ταξινομήσεων των κλάδων που έχουν δοθεί μέχρι σήμερα ανάλογα –όχι μόνο



με βάση την τεχνολογία– αλλά και με την επιστημονική ένταση, τις δεξιότητες, τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή τον γενικό χαρακτήρα των καινοτομικών διαδικασιών, έχει αποδειχθεί ότι η ταξινόμηση κατά ΟΟΣΑ και η ταξινόμηση που διατύπωσε ο Pavitt το 1984 είναι εκείνες που έχουν ασκήσει τη μεγαλύτερη επιρροή στη βιβλιογραφία.

Η ταξινόμηση του ΟΟΣΑ (1997) συνδυάζει τρεις δείκτες: 1) τις δαπάνες για E&A σε σχέση με την προστιθέμενη αξία, 2) τις δαπάνες για E&A σε σχέση με την παραγωγή, 3) τις δαπάνες για E&A που ενσωματώνονται σε αγορές ενδιάμεσων προϊόντων και αντανakλούν τη διάχυση της τεχνολογίας στις εισροές. Οι πρώτοι δύο δείκτες ουσιαστικά υπολογίζουν τις διαφορές στην επίδοση των κλάδων αναφορικά με την ικανότητά τους να αναλαμβάνουν την παραγωγή τεχνολογικής καινοτομίας εσωτερικά. Ο τρίτος δείκτης, συμπληρώνοντας την πληροφορία που χάνεται από τους πρώτους δύο, υπολογίζει τις καινοτομίες που ενσωματώνονται στα ενδιάμεσα αγαθά που χρησιμοποιούνται σε έναν κλάδο, αλλά που προέρχονται όμως από άλλους κλάδους της οικονομίας. Με αυτήν την ταξινόμηση διαμορφώνονται τέσσερις ομάδες κλάδων: οι κλάδοι υψηλής τεχνολογίας, οι κλάδοι μέσης υψηλής τεχνολογίας, οι κλάδοι μέσης χαμηλής τεχνολογίας και οι κλάδοι χαμηλής τεχνολογίας, και οι οποίοι παίρνουν τιμές από το 1 έως το 4 με βάση τη UN International Standard Industrial Classification (ISIC). Η υιοθέτηση του ISIC, rev. 3 (τελευταία αναθεώρηση) έγινε το 2001 και οδήγησε σε ορισμένες αλλαγές, όπως την απαλοιφή του τρίτου δείκτη και τη μείωση των κλάδων μεταποίησης από 22 σε 19. Ακόμη, όσον αφορά την ταξινόμηση των προϊόντων, καθορίζει αποκλειστικά τα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας δίνοντας τιμές από το 3 έως το 5 της UN Standard International Trade Classification (SITC), παρέχοντας ένα εργαλείο για την αξιολόγηση των εξαγωγών.

Από την άλλη, η ταξινόμηση του Pavitt (1984) βασίζεται στην ιδέα ότι ο κλάδος δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης παίζει κυρίαρχο ρόλο στις πηγές και στους λόγους που οδηγούν στην καινοτομία. Επομένως, η έρευνα και η τεχνολογία μπορεί να μην έχει νόημα σε παραδοσιακούς κλάδους του πρωτογενούς και δευτερογενούς τομέα, αλλά περισσότερο σε επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης. Δεδομένου, όμως, ότι και οι παραδοσιακοί κλάδοι εισχωρούν στην οικονομία της γνώσης και καινοτομούν, το επίπεδο δαπανών σε δραστηριότητες E&A δεν φανερώνει αυτόν το βαθμό εισχώρησης. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται απόλυτα από την κλαδική ταξινόμηση των διαδικασιών ανάπτυξης της καινοτομίας του Pavitt.

Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτήν την ταξινόμηση υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες βιομηχανικών επιχειρήσεων (industrial firms):

1. Κλάδοι ηγεμονευόμενοι από τους προμηθευτές (**Supplier-Dominated**): περιλαμβάνουν επιχειρήσεις κυρίως από τους παραδοσιακούς κλάδους της οικονομίας, όπως την κλωστοϋφαντουργία και τη γεωργία, που βασίζονται σε πηγές καινοτομίας εκτός της επιχείρησης. Η ταχύτητα ενσωμάτωσης της τεχνολογίας και η σωστή οργάνωση καθορίζουν την ανταγωνιστικότητά τους.
2. Κλάδοι που στηρίζονται σε οικονομίες κλίμακας (**Scale-Intensive**): περιλαμβάνουν κυρίως μεγάλες επιχειρήσεις που παράγουν βασικά υλικά και διαρκή καταναλωτικά αγαθά, όπως για παράδειγμα επιχειρήσεις στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας. Οι πηγές καινοτομίας μπορεί να προέρχονται είτε εντός είτε εκτός της επιχείρησης ενώ, λόγω της υψηλής κλίμακας παραγωγής, παρουσιάζονται μεγάλα εμπόδια εισόδου.
3. Κλάδοι-φορείς τεχνολογικής αλλαγής (**Specialized suppliers**): περιλαμβάνουν μικρότερες επιχειρήσεις, οι οποίες εξειδικεύονται στο να παράγουν τεχνολογία και να την πουλούν σε άλλες επιχειρήσεις, π.χ. παραγωγή εξειδικευμένων μηχανημάτων και οργάνων υψηλής τεχνολογίας. Δίνεται έμφαση στην εφαρμοσμένη έρευνα ενώ υπάρχει χαμηλός βαθμός συγκέντρωσης επιχειρήσεων. Προσδιοριστικός παράγοντας είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο.
4. Κλάδοι που βασίζονται στην επιστήμη (**Science-based**): περιλαμβάνουν επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας που συνδέονται με μεγάλη ερευνητική δραστηριότητα τόσο από εσωτερικές πηγές όσο και από ακαδημαϊκή έρευνα, περιλαμβάνοντας κλάδους όπως η φαρμακοβιομηχανία και η ηλεκτρονική. Σε αυτόν τον κλάδο οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν νέα προϊόντα ή διαδικασίες που είναι δύσκολο να αντιγραφούν λόγω των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας που κατοχυρώνουν, της μυστικότητας και της άρρηκτης τεχνογνωσίας. Υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων.

Αν προσπαθήσουμε να βρούμε κάποιο κοινό σημείο ανάμεσα στα δύο αυτά είδη ταξινομήσεων, τότε μπορούμε να πούμε ότι αυτό κρύβεται στην τεχνολογική ένταση ορισμένων κλάδων της οικονομίας, και που στη μεν ταξινόμηση του ΟΟΣΑ αποτυπώνεται στην υψηλή τεχνολογία ενώ, στην ταξινόμηση του Pavitt, στους κλάδους που βασίζονται στην επιστήμη (science-based). Μάλιστα, αυτή η αλληλοεπικάλυψη φανερώνεται και εμπειρικά, καθώς για παράδειγμα οι κλάδοι της αεροδιαστημικής, της φαρμακοβιομηχανίας και της ηλεκτρονικής θεωρούνται τόσο κλάδοι υψηλής τεχνολογίας όσο και επιστημονικοί κλάδοι.

Το πρόβλημα εμφανίζεται από τη στιγμή που μια ταξινόμηση, η οποία έχει δημιουργηθεί με βάση συγκεκριμένα κριτήρια (π.χ. του ΟΟΣΑ για δείγμα 22 κλάδων σε 10 χώρες του ΟΟΣΑ), εφαρμόζεται σε διάφορες περιοχές και περιόδους. Κάθε περιβάλλον έχει τα δικά του χαρακτηριστικά και όταν αυτά δεν λαμβάνονται υπόψη τότε η ταξινόμηση είναι προβληματική. Μια ακόμη σημαντική παράμετρος είναι η διαδικασία διαχωρισμού (fragmentation) των εργασιών για την κατασκευή ενός προϊόντος υψηλής τεχνολογίας, όπως είναι ένα ηλεκτρονικό τσιπ. Τα διάφορα στάδια δημιουργίας του, από την κατασκευή, τη συναρμολόγηση, μέχρι τον έλεγχο, απαιτούν διαφορετικά είδη ικανοτήτων. Παρόλα αυτά, η κλαδική ταξινόμηση τοποθετεί όλες αυτές τις δραστηριότητες στον ίδιο κλάδο, τον κλάδο της ηλεκτρονικής (χωρίς να τις διαχωρίζει). Ο διαχωρισμός των εργασιών είναι ένα πολύ σημαντικό θέμα που ορισμένες φορές διαστρεβλώνει την πραγματική κατάσταση μιας οικονομίας, όπως για παράδειγμα στο θέμα των εξαγωγών. Οι αυξανόμενες εξαγωγές προϊόντων υψηλής τεχνολογίας που παρατηρούνται σε τοποθεσίες χαμηλού κόστους, με την μετεγκατάσταση εκεί των τμημάτων κατασκευής των επιχειρήσεων, σε αντίθεση με άλλες δραστηριότητες όπως είναι η E&A, που δεν είναι «εξαγωγίμες» και που συγκεντρώνονται στις πιο αναπτυγμένες χώρες, δείχνουν μια εικόνα υστέρησης ως προς τις εξαγωγές προϊόντων υψηλής τεχνολογίας των αναπτυγμένων χωρών σε σχέση με τις λιγότερο αναπτυγμένες. Κάτι που στην πραγματικότητα φυσικά δεν ισχύει. Θα πρέπει, λοιπόν, να αναρωτηθούμε, εάν οι απλουστεύσεις που παρέχουν οι κλαδικές ταξινομήσεις δημιουργούν μεγαλύτερες απώλειες απ' ότι οφέλη στη σύγκριση δεδομένων, ιδιαίτερα μεταξύ χωρών.

Η επιλογή των κλάδων στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας βασίστηκε στην ταξινόμηση του Ο.Ο.Σ.Α. (2008), η οποία προκύπτει από το λόγο των δαπανών για E&A προς το ΑΕΠ ή ένταση E&A (για τις υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης θεωρείται ως ένας συνδυασμός γνώσης που ενσωματώνεται σε νέο

εξοπλισμό, στο προσωπικό και στην ένταση E&A). Στον πίνακα φαίνονται οι επιλεγμένοι κλάδοι της έρευνας, οι οποίοι σχετίζονται με την υψηλή τεχνολογία (στη δεύτερη στήλη παρέχεται η ταξινόμηση κατά NACE Revision 1.1<sup>9</sup>):

**Πίνακας 4.1:** Επιλεγμένοι κλάδοι της έρευνας (διψήφιος κωδικός NACE Αναθ. 1.1)

<b>ΚΛΑΔΟΙ</b>	<b>NACE Αναθ. 1.1</b>
<b>ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ</b>	
Υψηλή και Μέση Υψηλή Τεχνολογία (ΥΜΥΤ)	<p><b>24</b> Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων, Παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων, χημικών προϊόντων για ιατρικούς σκοπούς και βοτανικών προϊόντων</p> <p><b>29</b> Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού π.δ.κ.α.</p> <p><b>30</b> Κατασκευή μηχανών γραφείου και ηλεκτρονικών υπολογιστών</p> <p><b>31</b> Κατασκευή ηλεκτρικών μηχανών και συσκευών π.δ.κ.α.</p> <p><b>32</b> Κατασκευή εξοπλισμού και συσκευών ραδιοφωνίας, τηλεόρασης και επικοινωνιών</p> <p><b>33</b> Κατασκευή ιατρικών οργάνων, οργάνων ακριβείας και οπτικών οργάνων – Κατασκευή ρολογιών κάθε είδους</p> <p><b>34</b> Κατασκευή αυτοκινήτων οχημάτων – Κατασκευή ρυμουλκούμενων και ημιρυμουλκούμενων οχημάτων</p> <p><b>35</b> Κατασκευή λοιπού εξοπλισμού μεταφορών, εκτός 35.1 Ναυπήγηση ιστιοφόρων για αναψυχή ή αθλητισμό Κατασκευή αεροσκαφών και διαστημοπλοίων</p>
<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>	
Υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης (ΥΤΕΓ)	<p><b>64</b> Ταχυδρομεία και Τηλεπικοινωνίες</p> <p><b>72</b> Πληροφορική και συναφείς δραστηριότητες</p> <p><b>73</b> Έρευνα και Ανάπτυξη</p>

Το βασικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτούς τους κλάδους είναι ότι πρόκειται για επιχειρήσεις που κατασκευάζουν ή παράγουν τεχνολογία και δεν εμπορεύονται απλά άλλα προϊόντα ή πακέτα υπηρεσιών. Η συγκεκριμένη προεπιλογή αύξησε το βαθμό δυσκολίας εύρεσης επιχειρήσεων λόγω της ιδιαιτερότητας των κλάδων υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα

<sup>9</sup> Η ονομασία NACE προκύπτει από τον γαλλικό τίτλο: “Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes”. Δηλαδή αναφέρεται στη στατιστική ταξινόμηση των οικονομικών δραστηριοτήτων στις ευρωπαϊκές κοινότητες. Η στατιστική ταξινόμηση των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας NACE Rev. 1.1 είναι σε πλήρη αντιστοιχία με την εθνική ΣΤΑΚΟΔ 08.

που βασίζεται κυρίως στο εμπόριο, κι ενώ πολλές φορές οι επιχειρήσεις είναι καταχωρημένες σε βάσεις δεδομένων ως «κατασκευαστές» τεχνολογίας, τελικά με αναζήτηση της ακριβής δραστηριότητας τους από άλλες πηγές (π.χ. το διαδίκτυο) συχνά ανακαλύπταμε ότι δεν ανήκουν στο δυνητικό δείγμα. Θα δούμε παρακάτω περισσότερες λεπτομέρειες αναφορικά με τις δυσκολίες που υπήρξαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας.

Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται οι επιχειρήσεις που συμπεριλαμβάνονται ή αποκλείονται από την έρευνα, παραθέτοντας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, σύμφωνα με τον ορισμό που δώσαμε για την ΕΒΓ.

**Πίνακας 4.2:** Επιχειρήσεις και χαρακτηριστικά επιχειρήσεων που συμπεριλαμβάνονται και αποκλείονται από την έρευνα.

<b>ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>			
<b>ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ</b>	Νέες επιχειρήσεις	Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας	
<b>ΑΠΟΚΛΕΙΟΝΤΑΙ</b>	Επιχειρήσεις >10 ετών	Κλάδοι χαμηλής και μέσης τεχνολογίας	Επιχειρήσεις που δεν επιδιώκουν το κέρδος, όπως μη κυβερνητικές οργανώσεις

Με τον όρο νέες επιχειρήσεις εννοούμε, στο πλαίσιο αυτής της διατριβής, τις επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν κατά την δεκαετία (από το 2000 έως και το 2010). Η επιλογή του συγκεκριμένου χρονικού εύρους μας επιτρέπει να δούμε την εξέλιξη πολλών επιχειρήσεων μετά το κρίσιμο για την επιβίωσή τους χρονικό διάστημα των πρώτων 3,5 ετών, ενώ μέσα σε αυτό το διάστημα περιλαμβάνεται και η περίοδος όπου εμφανίστηκε η οικονομική κρίση τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο

(2008 και μετά). Τέλος, δεδομένου ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας ιδρύθηκαν μέσα στην τελευταία 15ετία, η επιλογή της 10ετίας αφορά ένα μεγάλο χρονικό κομμάτι ίδρυσης τέτοιων επιχειρήσεων.

#### 4.1.2 Διαδικασία δειγματοληψίας

Ο πληθυσμός της έρευνας πεδίου αφορά επιχειρήσεις που ανήκουν σε κλάδους υψηλής και μέσης υψηλής τεχνολογίας και υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης.

Για να εντοπιστεί αυτός ο πληθυσμός χρησιμοποιήθηκαν δύο βασικές πηγές άντλησης στοιχείων: α) ο επιχειρηματικός οδηγός της HELLASTAT, όπου περιέχονται καταρχήν στοιχεία ελληνικών επιχειρήσεων που δημοσιεύουν ισολογισμούς (Α.Ε. και Ε.Π.Ε.), αλλά και στοιχεία επιχειρήσεων άλλης νομικής μορφής (π.χ. ατομικές επιχειρήσεις), που ενδεχομένως παρέχουν στοιχεία κύκλου εργασιών για κάποιες χρονιές, και β) η πανευρωπαϊκή βάση δεδομένων της Amadeus, που περιλαμβάνει πληροφορίες για περισσότερες από 11 εκ. δημόσιες και ιδιωτικές εταιρίες που δημοσιεύουν τα οικονομικά τους στοιχεία σε 41 ευρωπαϊκές χώρες.

Το βασικό κριτήριο επιλογής που χρησιμοποιήθηκε πέραν του κλάδου ήταν το έτος ίδρυσης. Οι επιχειρήσεις της έρευνας θα έπρεπε να έχουν ιδρυθεί στο διάστημα μεταξύ 2000 και 2010. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, κι έχοντας ως οδηγό την προηγούμενη εμπειρία από έρευνες πεδίου στο Εργαστήριο Βιομηχανικής και Ενεργειακής Οικονομίας του ΕΜΠ, θα έπρεπε να προσεγγιστεί τουλάχιστον το τριπλάσιο δείγμα.

Εφαρμόζοντας τα κριτήρια της έρευνας, ο αρχικός πληθυσμός που προέκυψε αποτελείται από 1192 επιχειρήσεις. Τα στοιχεία που είχαμε στη διάθεσή μας για τις επιχειρήσεις του πληθυσμού αφορούν τα εξής πεδία:

- Εμπορική επωνυμία
- Κλάδος
- Περιγραφή κλάδου
- Ημερομηνία ίδρυσης
- Νομική μορφή
- ΑΦΜ

- Αριθμός εργαζομένων
- Νομός / Πόλη / Οδός / Τ.Κ.
- Αριθμός τηλεφώνου
- Αριθμός Fax
- Website
- E-mail
- Κύκλος εργασιών για το τελευταίο έτος

Συνολικά αντλήσαμε στοιχεία για 931 επιχειρήσεις από την HELLASTAT και για 261 από την AMADEUS. Ωστόσο οι δύο αυτοί πληθυσμοί περιέχουν διπλοεγγραφές αφού και οι δύο επιχειρηματικοί οδηγοί αναφέρονται σε επιχειρήσεις που δημοσιεύουν ισολογισμούς. Το πρώτο βήμα λοιπόν ήταν η αφαίρεση των διπλοεγγραφών. Εντοπίστηκαν συνολικά 75 κοινές επιχειρήσεις οι οποίες και αφαιρέθηκαν από το συνολικό πληθυσμό. Οι κοινές επιχειρήσεις δεν ήταν, όμως, το μοναδικό πρόβλημα που υπήρξε κατά την επιλογή των επιχειρήσεων. Σε αρκετές περιπτώσεις τα στοιχεία που δίνονταν στους δύο επιχειρηματικούς οδηγούς ήταν λανθασμένα ή έλειπαν. Για παράδειγμα, σε ορισμένες επιχειρήσεις υπήρχε λανθασμένο έτος ίδρυσης ή δραστηριότητα (οικονομικός κλάδος). Παρότι με συστηματική προσπάθεια καταφέραμε να περιορίσουμε τις παραλείψεις και τα λάθη που υπήρχαν<sup>10</sup>, για να είμαστε σίγουροι ότι οι επιχειρήσεις που θα συμμετάσχουν στην έρευνα ανήκουν στον πληθυσμό, προσθέσαμε στην αρχή του ερωτηματολογίου ορισμένες ερωτήσεις (ερωτήσεις φίλτρου) που πιστοποιούν τα στοιχεία των επιχειρήσεων που το συμπληρώνουν. Στην επόμενη ενότητα αναφέρονται αναλυτικά τα χαρακτηριστικά και το περιεχόμενο αυτών των ερωτήσεων.

Επιπλέον, έγινε εμπλουτισμός στο συνολικό πληθυσμό των επιχειρήσεων, ως προς το πλήθος τους<sup>11</sup> αλλά και τα επιλεγμένα πεδία με τις παρεχόμενες πληροφορίες, και από άλλες πηγές, όπως: συνέδρια, ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, επιμελητήρια, άλλους επιχειρηματικούς οδηγούς, ιστοσελίδες των επιχειρήσεων κλπ. Στο πλαίσιο της έρευνας πεδίου με θέμα: «Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση στους κλάδους υψηλών τεχνολογιών», τα μέλη του ΣΕΚΕΕ αποτέλεσαν δυνητικό δείγμα και τα στελέχη των ιδρυτικών τους ομάδων είχαν τη δυνατότητα να συμμετέχουν στην έρευνα. Λαμβάνοντας, όμως, υπόψη, δύο

<sup>10</sup> Αφαιρέθηκαν συνολικά 123 επιχειρήσεις.

<sup>11</sup> Προστέθηκαν 90 περίπου επιχειρήσεις.

σημαντικούς περιορισμούς που έχουν ληφθεί για τις ανάγκες της έρευνας, δηλαδή ότι: α) οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν ιδρυθεί την περίοδο 2000 – 2010 και β) να ανήκουν στους επιλεγμένους κλάδους υψηλής τεχνολογίας (βλ. παράρτημα), καταλήξαμε σε 36 επιχειρήσεις που αφορούν το δείγμα μας. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά οι επιχειρήσεις που πληρούν τα κριτήρια για τη συμμετοχή στην έρευνα, καθώς και οι επιχειρήσεις που έχουν συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο της έρευνας πεδίου<sup>12</sup>:

**Πίνακας 4.3:** Τα μέλη του ΣΕΚΕΕ που συμμετέχουν στην έρευνα

<b>Κατηγορίες μελών</b>	<b># Επιχειρήσεων</b>	<b># Επιχειρήσεων που πληρούν τα κριτήρια</b>	<b># Επιχειρήσεων που συμμετείχαν</b>
<b>Ιδρυτικά μέλη</b>	32	19	9
<b>Τακτικά μέλη</b>	14	7	4
<b>Συνδεδεμένα μέλη</b>	18	10	4
<b>Επίτιμα μέλη</b>	1	0	0
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>65</b>	<b>36</b>	<b>17</b>

Να σημειωθεί ότι για μία από τις επιχειρήσεις που αρχικά συμμετείχε στην έρευνα (Icon Platforms<sup>13</sup>), διαπιστώθηκε ότι τελικά δεν πληροί τα κριτήρια που έχουν εξαρχής τεθεί (λόγω έτους ίδρυσης), με αποτέλεσμα να αφαιρεθεί από το δείγμα.

Να σημειωθεί, επίσης, ότι επιχειρήθηκε η αναζήτηση εταιριών κυρίως μέσα από συμμετοχή σε συνέδρια και από ηλεκτρονικά περιοδικά, που δεν είναι εγγεγραμμένα μέλη του ΣΕΚΕΕ. Βρέθηκαν 3 επιχειρήσεις, εκ των οποίων η 1 απορρίφθηκε καθώς ιδρύθηκε το 2011. Οι άλλες 2 (Cosmical Technology<sup>14</sup> και Fullscope Studios<sup>15</sup>) συμμετείχαν κανονικά στην έρευνα.

Ο τελικός πληθυσμός αποτελείται από 1162 επιχειρήσεις. Να σημειωθεί εδώ ότι το 61% περίπου των επιχειρήσεων έχει έδρα τον Νομό Αττικής (715 επιχειρήσεις). Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο συνολικός αριθμός του δείγματος των επιχειρήσεων ανά κλάδο δραστηριοποίησης:

<sup>12</sup> Ο αριθμός των επιχειρήσεων σε κάθε κατηγορία μελών του ΣΕΚΕΕ αφορούν στοιχεία του 2012.

<sup>13</sup> <http://www.iconplatforms.com/>

<sup>14</sup> <http://www.cosmical.gr/el>

<sup>15</sup> <http://www.fullscope.gr>



**Πίνακας 4.4:** Ανάλυση του συνολικού δείγματος ανά κλάδο (διψήφιος κωδικός NACE Αναθ. 1.1)

<b>ΚΛΑΔΟΙ</b>	<b>NACE Αναθ. 1.1</b>	<b>Αριθμός επ/σεων</b>
<b>ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ</b>		
Υψηλή και Μέση Υψηλή Τεχνολογία (ΥΜΥΤ)	<b>24</b> Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων, Παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων, χημικών προϊόντων για ιατρικούς σκοπούς και βοτανικών προϊόντων	136
	<b>29</b> Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού π.δ.κ.α.	127
	<b>30</b> Κατασκευή μηχανών γραφείου και ηλεκτρονικών υπολογιστών	9
	<b>31</b> Κατασκευή ηλεκτρικών μηχανών και συσκευών π.δ.κ.α.	92
	<b>32</b> Κατασκευή εξοπλισμού και συσκευών ραδιοφωνίας, τηλεόρασης και επικοινωνιών	21
	<b>33</b> Κατασκευή ιατρικών οργάνων, οργάνων ακριβείας και οπτικών οργάνων – Κατασκευή ρολογιών κάθε είδους	34
	<b>34</b> Κατασκευή αυτοκινήτων οχημάτων – Κατασκευή ρυμουλκούμενων και ημιρυμουλκούμενων οχημάτων	13
	<b>35</b> Κατασκευή λοιπού εξοπλισμού μεταφορών, εκτός 35.1 Ναυπήγηση ιστιοφόρων για αναψυχή ή αθλητισμό Κατασκευή αεροσκαφών και διαστημοπλοίων	10
	<b>64</b> Ταχυδρομεία και Τηλεπικοινωνίες	150
	<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>	
Υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης (ΥΤΕΓ)	<b>72</b> Πληροφορική και συναφείς δραστηριότητες	558
	<b>73</b> Έρευνα και Ανάπτυξη	12
	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΑΘΡΟΙΣΜΑ</b>	<b>1162</b>

Όπως προαναφέραμε, ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίσαμε κατά την επιλογή των επιχειρήσεων και τη δημιουργία της ενιαίας βάσης δεδομένων με όλα τα στοιχεία του πληθυσμού μας, ήταν το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να κατασκευάζουν ή να παράγουν τεχνολογικά προϊόντα και υπηρεσίες. Επομένως, πέρα από τα λάθη και τις παραλείψεις που υπήρχαν στα

μητρώα των επιχειρήσεων σχετικά με στοιχεία που αφορούσαν τα έτη ίδρυσης, τα στοιχεία επικοινωνίας κ.ά., χρειαζόταν ένας πρόσθετος έλεγχος αναφορικά με τη σωστή ταξινόμηση της επιχείρησης σε έναν συγκεκριμένο κλάδο. Επίσης, οι επιχειρήσεις του δείγματος θα έπρεπε να είναι νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις αλλά ταυτόχρονα αποκλείσαμε επιχειρήσεις οι οποίες είχαν υποστεί μια απλή αλλαγή νομικής μορφής και φαίνονται ως νέες στις βάσεις δεδομένων λόγω μόνο αυτής της αλλαγής. Ακόμη, συμπεριλάβαμε επιχειρήσεις spin-off (τεχνοβλαστοί), 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 στο διάστημα 2000–2010.

#### **4.1.3 Δόμηση και χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου**

Το δομημένο ερωτηματολόγιο συλλέγει τις περισσότερες πληροφορίες με ερωτήσεις διαβάθμισης σε 5–βάθμια κλίμακα τύπου Likert<sup>16</sup>, ενώ υπάρχουν και ορισμένες που είναι σε αντιδιαστολή, δηλαδή τα ερωτήματα είναι διχοτομικού τύπου (Ναι / Όχι). Ο τελευταίος τύπος ερωτήσεων είναι πιο αξιόπιστος, καθώς ο ερωτώμενος με την απάντησή του δηλώνει ρητά εάν συμφωνεί ή διαφωνεί με ένα γεγονός. Αντίθετα, οι ερωτήσεις 5–βάθμιας κλίμακας, ενώ προσφέρουν περισσότερες δυνατότητες στη στατιστική ανάλυση, έχουν το μειονέκτημα των «μέσων» απαντήσεων, δηλαδή οι μεταβλητές λαμβάνουν τις μέσες τιμές με αποτέλεσμα να μην προκύπτει κάποιο ουσιαστικό συμπέρασμα. Τέλος, υπάρχουν κι ορισμένες ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής αλλά και ερωτήσεις συμπλήρωσης αριθμητικών τιμών που αφορούν κυρίως οικονομικά στοιχεία, αριθμό εργαζομένων κ.ά. Η χρήση ερωτήσεων διαφορετικού τύπου οφείλεται στην πολύπλευρη ανάλυση της έρευνας και στο γεγονός ότι προσπαθούμε να «πιάσουμε» όλα τα θέματα με τον πληρέστερο τρόπο.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύψει τις παρακάτω κατηγορίες θεμάτων, που αφορούν τον προσδιορισμό της ΕβΓ:

---

<sup>16</sup> Με την κλίμακα Likert μετράται ο βαθμός στον οποίο ο ερωτώμενος συμφωνεί ή διαφωνεί με την προτεινόμενη ερώτηση. Παρότι η πενταβάθμια κλίμακα είναι η πιο διαδεδομένη στη βιβλιογραφία, υπάρχουν κι άλλες μορφές της, όπως η τετραβάθμια κλίμακα (1 έως 4), η επταβάθμια κλίμακα (1 έως 7) ή η εννιαβάθμια κλίμακα (1 έως 9).

1. Τους σημαντικότερους τομείς γνώσης, τις δεξιότητες και την εμπειρία στον κλάδο των ιδρυτών της επιχείρησης.
2. Τη διαδικασία δημιουργίας της επιχείρησης και όλων των απαραίτητων πόρων (οικονομικών, ανθρώπινων, οργανωσιακών) που απαιτούνται.
3. Τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης.
4. Την εξέλιξη και την ανάπτυξή της μέσα στο χρόνο.
5. Τις καινοτομικές και οικονομικές της επιδόσεις.

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου βασίστηκε στην εκτενή βιβλιογραφική επισκόπηση που έγινε με σκοπό τη δημιουργία του κατάλληλου εννοιολογικού πλαισίου για τη μελέτη του φαινομένου της ΕβΓ. Προκειμένου να ελεγχθεί η καταλληλότητα και η αξιοπιστία του διακινήθηκε πιλοτικά σε έναν αριθμό επιχειρήσεων, κι έπειτα έγιναν όλες οι απαιτούμενες βελτιώσεις. Αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι κατά τη διαδικασία του πιλοτικού ελέγχου τα μέλη της ερευνητικής ομάδας του Εργαστηρίου Βιομηχανικής και Ενεργειακής Οικονομίας συμμετείχαν ενεργά και βοήθησαν ουσιαστικά, παρέχοντας τις γνώσεις και την εμπειρία που έχουν αποκτήσει στο πλαίσιο αντίστοιχων ερευνών τόσο στον ελληνικό όσο και στο διεθνή χώρο. Έτσι, καταγράφηκαν τα δυνητικά προβλήματα που μπορεί να προέκυπταν κατά την υλοποίηση της έρευνας και συζητήθηκε ο σχεδιασμός εναλλακτικών λύσεων για την ομαλή ολοκλήρωση της έρευνας πεδίου. Το φαινόμενο της ΕβΓ σε νέες επιχειρήσεις μελετήθηκε, επίσης, στο πλαίσιο του ερευνητικού έργου με την ονομασία AEGIS (Advancing Knowledge – Intensive Entrepreneurship and Innovation for Economic Growth and Social Well – being in Europe)<sup>17</sup>. Η έρευνα πεδίου που πραγματοποιήθηκε στο συγκεκριμένου έργο αφορούσε επιχειρήσεις από διάφορους κλάδους (και υψηλής τεχνολογίας, υπηρεσίες έντασης γνώσης<sup>18</sup>) σε δέκα ευρωπαϊκές χώρες. Η επιστημονική ομάδα του Εργαστηρίου Βιομηχανικής και Ενεργειακής Οικονομίας (ΕΒΕΟ) του ΕΜΠ είχε συντονιστικό ρόλο στο AEGIS και γι' αυτό το λόγο είχαμε τη δυνατότητα να δούμε από κοντά την υλοποίηση αυτού του μεγάλου ερευνητικού έργου. Ήταν, επιπλέον, πολύ σημαντική η δυνατότητα που μας δόθηκε

---

<sup>17</sup> Το έργο συγχρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στη Θεματική Ενότητα 8: «Κοινωνικοοικονομικές και Ανθρωπιστικές Επιστήμες» του 7<sup>ου</sup> Προγράμματος Πλαίσιο για την Έρευνα και την Τεχνολογική Ανάπτυξη.

<sup>18</sup> Οι επιλεγμένοι κλάδοι υψηλής και μέσης υψηλής τεχνολογίας και υπηρεσιών έντασης γνώσης στο AEGIS, σύμφωνα με την ταξινόμηση κατά NACE 1.1, ήταν οι εξής: 35.3, 30, 32, 33, 24.4, 31, 29, 24, 64.2, 72, 73.

να συγκρίνουμε ορισμένα από τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση με τα αντίστοιχα αποτελέσματα του AEGIS στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας, και να δούμε ομοιότητες και διαφορές που αφορούν όχι μόνο το ελληνικό περιβάλλον αλλά και άλλες ευρωπαϊκές χώρες, συμπεριλαμβανομένου του Νότιου Ευρωπαϊκού μοντέλου (Ελλάδα, Πορτογαλία)<sup>19</sup>.

Το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε και χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας αποτελείται από τρία μέρη:

1. Εισηγητική επιστολή
2. Ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων επιχείρησης / Ερωτήσεις φίλτρου
3. Κυρίως ερωτηματολόγιο

Η εισηγητική επιστολή αποσκοπούσε στην ενημέρωση του ιδρυτή που απαντάει στο ερωτηματολόγιο για το αντικείμενο και το σκοπό της έρευνας. Περιέγραφε το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα διεξαχθεί η συγκεκριμένη έρευνα και διαβεβαίωνε για την τήρηση απόλυτης εχεμύθειας σχετικά με τη συλλογή πληροφοριών. Η επιστολή περιείχε, επίσης, τα στοιχεία των εμπλεκόμενων στην έρευνα (υπεύθυνος έρευνας και ερευνητική ομάδα), καθώς και στοιχεία επικοινωνίας για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή βοήθεια που να σχετίζεται με τη διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Ακολουθούσαν ορισμένες ερωτήσεις στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να συμπληρώσει στοιχεία που αφορούν τα λεγόμενα δημογραφικά στοιχεία της επιχείρησης (εμπορική επωνυμία, έτος ίδρυσης, κύρια δραστηριότητα). Οι απαντήσεις αυτές είναι σε μορφή κειμένου. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις αποτέλεσαν ταυτόχρονα ερωτήσεις φίλτρου στην έρευνά μας, αφού με τη συμπλήρωσή τους μπορέσαμε να επιβεβαιώσουμε ότι η επιχείρηση καλύπτει όλα τα κριτήρια που έχουμε εξαρχής θέσει για το δείγμα των επιχειρήσεων. Άλλωστε, ένα από τα προβλήματα που εμφανίστηκαν κατά τη διαδικασία της δειγματοληψίας ήταν τα λάθη και οι παραλείψεις στις βάσεις δεδομένων απ' όπου αντλήσαμε τις πληροφορίες για τις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια το ερωτηματολόγιο συγκροτείται από τέσσερις βασικές θεματικές ενότητες.

---

<sup>19</sup> Οι 10 υπο εξέταση χώρες στο AEGIS είναι η Γερμανία, η Γαλλία, η Ιταλία (“Continental model”), η Σουηδία, η Δανία (“Nordic model”), η Μεγάλη Βρετανία (“Anglo – Saxon model”), η Πορτογαλία, η Ελλάδα (“Southern European model”), η Τσεχία (Κεντρική Ευρώπη) και η Κροατία (υποψήφιο ευρωπαϊκό μέλος κατά τη διεξαγωγή της έρευνας).

Η πρώτη έχει τίτλο: «Γενικά στοιχεία για τον ιδρυτή / ιδρυτική ομάδα της επιχείρησης». Περιλαμβάνει οχτώ ερωτήσεις που σχετίζονται με τα προσωπικά γνωρίσματα του ιδρυτή ή των μελών της ιδρυτικής ομάδας της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε σε αυτό το σημείο ότι στόχος μας ήταν να καλύψουμε όχι μόνο τα γνωρίσματα του ιδρυτή που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο, αλλά το σύνολο της ιδρυτικής ομάδας ή, πιο συγκεκριμένα, των τριών πρώτων ιδρυτών της επιχείρησης (όπου υπάρχουν). Γι' αυτό κάποιες από τις ερωτήσεις του πρώτου μέρους που αφορούν την ηλικία του ιδρυτή όταν δημιούργησε την επιχείρηση, το εκπαιδευτικό του επίπεδο και την τελευταία του απασχόληση πριν την ίδρυση της επιχείρησης, αναφέρονται στους πρώτους τρεις (το πολύ) ιδρυτές. Με αυτόν τον τρόπο είμαστε σε θέση να διερευνήσουμε κάποια συμπληρωματικά γνωρίσματα που πιθανότατα υπάρχουν ανάμεσα στους ιδρυτές των επιχειρήσεων. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις της ενότητας αφορούν τους παράγοντες δημιουργίας των επιχειρήσεων, τους σημαντικότερους τομείς γνώσεων και ικανοτήτων των ιδρυτών, τις δυσκολίες που υπήρξαν κατά την ίδρυση αλλά και τη λειτουργία των επιχειρήσεων, και τις πηγές χρηματοδότησης για την αρχική επένδυση.

Η δεύτερη ενότητα αφορά τη στρατηγική της επιχείρησης. Δηλαδή, με ποιο τρόπο γίνεται η αξιοποίηση των πόρων που έχει στη διάθεσή της προκειμένου να φτάσει σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υπάρχουν πέντε ερωτήσεις που σχετίζονται καταρχήν με την κύρια στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της και τις πηγές γνώσης, μέσα από τις οποίες μπορεί να διερευνήσει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Οι δικτυώσεις που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις αποτελούν ένα επίσης πολύ σημαντικό κομμάτι της λειτουργίας τους, και γι' αυτό με μία ακόμη ερώτηση 5-βάθμιας κλίμακας αναζητήσαμε το βαθμό αξιολόγησής τους από τους ιδρυτές. Επιπλέον, σε αυτή την ενότητα ενημερωνόμαστε για την ύπαρξη ή μη οργανωμένου τμήματος E&A αλλά και ανεξάρτητου τεχνικού / μελετητικού τμήματος εντός της επιχείρησης ενώ, ακόμη, προσπαθούμε να δούμε πως αντιλαμβάνεται και αξιοποιεί η επιχείρηση τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον της. Τέλος, σε αυτή τη δέσμη ερωτήσεων προσπαθούμε να ανιχνεύσουμε και τις μεγαλύτερες αδυναμίες που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων σε συγκεκριμένους τομείς ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

Στη συνέχεια ακολουθεί η ενότητα με τις καινοτομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων. Κάθε επιχείρηση υποδεικνύει αν έχει δημιουργήσει ή εισάγει κάποια

καινοτομία προϊόντος ή διεργασίας/διαδικασίας ή οργάνωσης/εμπορίας/μάρκετινγκ προϊόντος την τελευταία τριετία. Επίσης, αναφέρει τον τρόπο με τον οποίο δημιουργήθηκε η συγκεκριμένη καινοτομία (εάν υπάρχει) κι αν ήταν νέα είτε για την επιχείρηση είτε για την αγορά (στην οποία δραστηριοποιείται ή τη διεθνή αγορά). Οι επόμενες ερωτήσεις αφορούν τις μεθόδους προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων (για την τελευταία τριετία), το ποσοστό του τζίρου για το 2011 που προήλθε από αυτήν την καινοτομία ή τις καινοτομίες, καθώς και τα εμπόδια που υπήρξαν κατά τη διαδικασία ανάπτυξης μιας καινοτομίας.

Η τελευταία ενότητα είναι τα χαρακτηριστικά μεγέθη της επιχείρησης. Ο κάθε ερωτώμενος καλείται να δώσει πληροφορίες για τα κυριότερα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησής του (των οικονομικών ετών 2009–2011). Στη συνέχεια ακολουθεί η ερώτηση που περιέχει την εκτίμηση για την αύξηση ή τη μείωση των πωλήσεων και των εξαγωγών (όπου γίνονται) για το 2012. Σε αυτή την ενότητα περιλαμβάνονται ακόμη τρεις ερωτήσεις για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Πιο ειδικά, αναζητήσαμε στοιχεία για το συνολικό αριθμό των εργαζομένων των επιχειρήσεων, καθώς και για το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο, για την εξέλιξη στο μόνιμο προσωπικό κατά τη διάρκεια του 2009–2011, και μια εκτίμηση για τη μεταβολή στο προσωπικό για το έτος 2012. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας πεδίου παρατίθεται στο Παράρτημα Α.

#### **4.1.4 Διαξαγωγή της έρευνας πεδίου**

Η προετοιμασία της έρευνας πεδίου ολοκληρώθηκε με τη διακίνηση του πιλοτικού ερωτηματολογίου σε επιλεγμένες επιχειρήσεις προκειμένου να ελεγχθεί η καταλληλότητα και η αξιοπιστία του. Πραγματοποιώντας τις απαραίτητες βελτιώσεις καταλήξαμε σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο 22 ερωτήσεων το οποίο έπρεπε να συμπληρωθεί αποκλειστικά από στελέχη των ιδρυτικών ομάδων των επιχειρήσεων του δείγματος.

Θεωρήσαμε ότι η πρόσβαση στο ερωτηματολόγιο μέσω του διαδικτύου αποτελεί την πλέον κατάλληλη και αποτελεσματική μέθοδο διακίνησής του, εξαιτίας και της φύσης των επιχειρήσεων στις οποίες απευθυνόμαστε (επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας), αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο το ποσοστό ανταπόκρισης στην έρευνα. Η μεταφόρτωση του ερωτηματολογίου έγινε στη σελίδα της εταιρίας

Questionpro<sup>20</sup>, έναν από τις μεγαλύτερους και εγκυρότερους παρόχους υπηρεσιών σχετικές με ηλεκτρονική προώθηση και διαχείριση ερωτηματολογίων. Να σημειωθεί ότι η συνεργασία του Εργαστηρίου Βιομηχανικής και Ενεργειακής Οικονομίας με τη συγκεκριμένη εταιρία είχε ξεκινήσει περίπου δύο χρόνια πριν τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας (με την καταβολή μηνιαίας συνδρομής). Το ερωτηματολόγιο της έρευνας καθώς και όλες οι σχετικές πληροφορίες που αφορούσαν τον τρόπο συμπλήρωσής του ήταν προσπελάσιμα μέσω συγκεκριμένης ηλεκτρονικής διεύθυνσης<sup>21</sup>.

Η διαδικασία υλοποίησης της έρευνας ξεκίνησε στις αρχές Φεβρουαρίου του 2012 και ολοκληρώθηκε έπειτα από 8 μήνες περίπου, δηλαδή το Σεπτέμβριο του ίδιου έτους. Αρχικά η προσέγγιση των επιχειρήσεων έγινε με την αποστολή ηλεκτρονικού μηνύματος, το οποίο ενημέρωνε για την ύπαρξη και τους σκοπούς της έρευνας. Σε αυτό το μήνυμα γινόταν σαφές ότι στην έρευνα μπορεί να συμμετάσχει μόνο ο ιδρυτής ή κάποιο μέλος από την ιδρυτική ομάδα της επιχείρησης, ενώ ακόμη υπήρχε η διαβεβαίωση για τη πλήρη εχεμύθεια στα στοιχεία που θα δίνονταν, καθώς θα αξιοποιούνταν για τη διεξαγωγή γενικών συμπερασμάτων. Οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις στις οποίες έγινε η αποστολή των ηλεκτρονικών μηνυμάτων ήταν γνωστές από τις βάσεις δεδομένων απ' όπου αντλήσαμε όλα τα στοιχεία για τις επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά, σε κάποιες περιπτώσεις οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις είτε ήταν λανθασμένες είτε έλειπαν. Η εύρεση αυτών αλλά και άλλων στοιχείων που αφορούσαν τις επιχειρήσεις του δείγματος ήταν μέρος της διαδικασίας ελέγχου και διόρθωσης της βάσης δεδομένων που δημιουργήσαμε. Μια διαδικασία συνεχής που κράτησε ακόμα και μετά την ολοκλήρωση της έρευνας πεδίου, προκειμένου να γίνει ταυτοποίηση του δείγματος των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα και να βεβαιωθούμε ότι όλα τα επιλεγμένα πεδία πληροφόρησης που είχαμε ήταν τα σωστά.

Έπειτα από την πρώτη αποστολή των ηλεκτρονικών μηνυμάτων στο κεντρικό συνήθως e-mail της επιχείρησης (τύπου info@ ή contact@) ακολουθούσε τηλεφωνική επικοινωνία όπου γινόταν επιβεβαίωση για την παραλαβή του μηνύματος. Σε αυτή την επικοινωνία υπήρχε εκ νέου ενημέρωση σχετικά με την ταυτότητα της έρευνας, είτε στον ίδιο τον ιδρυτή της επιχείρησης είτε σε κάποιο άλλο άτομο της επιχείρησης που θα ενημέρωνε τον ιδρυτή ή κάποιον από τους ιδρυτές. Το γεγονός ότι η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γινόταν αποκλειστικά από τους

---

<sup>20</sup> <http://www.questionpro.com/>

<sup>21</sup> <http://liee-ntua.questionpro.com/>

ιδρυτές των επιχειρήσεων μεγάλωσε αρκετά τον πήχη δυσκολίας της έρευνας. Συνήθως, η πρώτη τηλεφωνική επικοινωνία δεν κατέληγε σε άμεση επικοινωνία με τον ίδιο τον ιδρυτή, ανεξάρτητα του γεγονότος ότι μας διαβεβαίωναν ότι θα ενημερωθεί, και γι' αυτό ακολουθούσε και δεύτερη αλλά και τρίτη πολλές φορές επικοινωνία. Ακολουθήθηκαν, όμως, κι άλλοι τρόποι προσέγγισης με τις επιχειρήσεις. Ένας από αυτούς ήταν η μέθοδος των προσωπικών συνεντεύξεων στα γραφεία των επιχειρήσεων και, μάλιστα, 15 περίπου ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν με αυτόν τον τρόπο, ενώ 25 συμπληρώθηκαν τηλεφωνικά, σε απευθείας συνομιλία με τον ιδρυτή της κάθε επιχείρησης. Γενικά, υπήρχε η δυνατότητα παροχής τηλεφωνικής υποστήριξης για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας σε όλες τις επιχειρήσεις, όμως στην πράξη κάτι τέτοιο δε συνέβη σε αρκετές περιπτώσεις καθώς, όπως προαναφέραμε, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας είναι συνήθως εξοικειωμένες με τα σύγχρονα εργαλεία πληροφορικής.

Πέρα όμως από την ηλεκτρονική αποστολή του ερωτηματολογίου, την τηλεφωνική ενημέρωση για την έρευνα, και τις προσωπικές συνεντεύξεις, υπήρξαν κι άλλοι τρόποι συλλογής ερωτηματολογίων. Ένας από τις βασικότερους ήταν η συμμετοχή μας σε εκθέσεις και συνέδρια, όπου είχαμε απευθείας συναντήσεις με ιδρυτές επιχειρήσεων, και συμμετείχαν στην έρευνα είτε εκείνη τη στιγμή είτε με κάποιο ραντεβού λίγες μέρες μετά την έκθεση ή το συνέδριο.

Πάντως, ανεξαρτήτως του τρόπου με τον οποίο συλλέξαμε τα ερωτηματολόγια, ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που συναντήσαμε κατά τη διαδικασία υλοποίησης της έρευνας, εκτός από την έλλειψη χρόνου που επικαλούνταν συχνά οι ιδρυτές των επιχειρήσεων, ήταν η διστακτικότητά τους στη συμπλήρωση οικονομικών στοιχείων που αφορούσαν την επιχείρησή τους. Ακόμα και σε περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση ήταν ανώνυμη εταιρία, δηλαδή δημοσιοποιούσε τα οικονομικά της στοιχεία, αρκετές φορές οι ιδρυτές αρνούσαν να μας δώσουν τέτοιου είδους πληροφορίες. Και σε αυτές περιπτώσεις βρήκαμε διέξοδο μέσω άλλων πηγών (π.χ. βάση δεδομένων της ICAP<sup>22</sup>, διαδίκτυο), προκειμένου να αντλήσουμε τα απαραίτητα στοιχεία.

---

<sup>22</sup> Τα πνευματικά δικαιώματα χρήσης της βάσης δεδομένων της ICAP ανήκουν στο Εργαστήριο Βιομηχανικής & Ενεργειακής Οικονομίας του ΕΜΠ.



## 4.2 Μελέτες περίπτωσης

Το δεύτερο εμπειρικό εργαλείο που χρησιμοποιείται είναι οι μελέτες περίπτωσης. Η μεθοδολογία των μελετών περίπτωσης δε βασίζεται στη μελέτη του αντιπροσωπευτικού δείγματος ενός πληθυσμού αλλά ούτε και σε γενικεύσεις που προκύπτουν έπειτα από στατιστική επεξεργασία και ανάλυση (Yin, 1989). Σκοπός είναι η εμβάθυνση σε συγκεκριμένα ερωτήματα με τη συλλογή ποιοτικών πληροφοριών. Συνεπώς, η διεξαγωγή των μελετών περίπτωσης αποσκοπούν στην υποστήριξη και τον εμπλουτισμό της στατιστικής ανάλυσης.

Στο πλαίσιο της διατριβής, ο σκοπός των μελετών περίπτωσης είναι η ερμηνεία κι όχι η διερεύνηση των κύριων ερωτημάτων και των ερευνητικών υποθέσεων που έχουμε θέσει. Δηλαδή, η ανάλυση των μελετών ακολουθεί και δεν προηγείται των ερωτημάτων που μελετήθηκαν στη στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων. Τα ερωτήματα αυτά συνδέονται με τη διαδικασία δημιουργίας των επιχειρήσεων στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας στον ελληνικό χώρο, και τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη και τη λειτουργία τους.

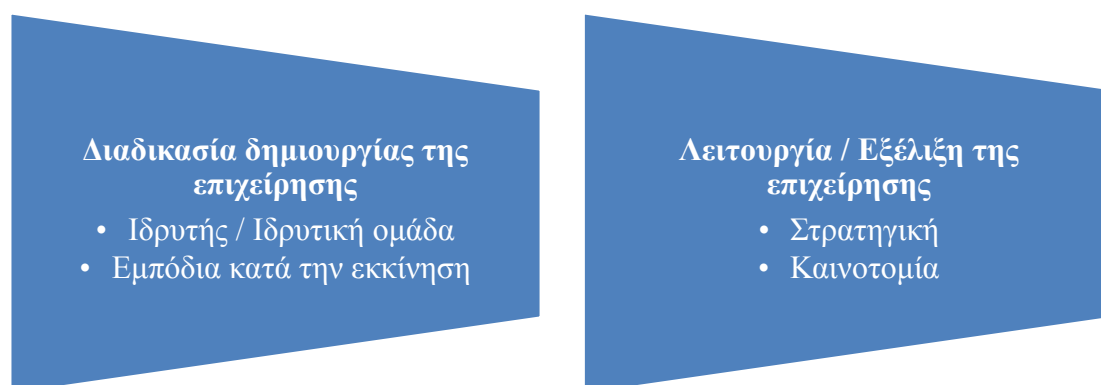
### 4.2.1 Το ημιδομημένο ερωτηματολόγιο

Για τη διεξαγωγή των μελετών περίπτωσης χρησιμοποιήθηκε ένα ημιδομημένο ερωτηματολόγιο, με το οποίο επιχειρήσαμε να διερευνήσουμε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της ΕΒΓ. Αυτά τα χαρακτηριστικά συνδέονται με τα κίνητρα των επιχειρηματιών για τη δημιουργία νέων εγχειρημάτων, με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται και αξιοποιούν τις νέες τεχνολογικές και εμπορικές ευκαιρίες, και με το πώς οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν τη λειτουργία και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, καθώς και την ποιότητα και την καινοτομικότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχουν. Τα επιμέρους ερωτήματα του ερωτηματολογίου δημιουργήθηκαν με βάση τα κύρια ερωτήματα και τις ερευνητικές υποθέσεις που κάναμε στο πλαίσιο της διατριβής, καθώς και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις στατιστικές αναλύσεις.

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε δύο θεματικές ενότητες. Η πρώτη αναφέρεται στο διάστημα κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, δηλαδή το διάστημα κατά το οποίο ο επίδοξος επιχειρηματίας προσπάθησε να μετασχηματίσει την επιχειρηματική του ιδέα σε μια λειτουργική και βιώσιμη επιχείρηση. Συνεπώς, τα

στοιχεία που διερευνώνται σε αυτό το επίπεδο σχετίζονται με τη διαδικασία δημιουργίας της επιχείρησης και των πόρων που απαιτούνται. Η δεύτερη ενότητα αφορά τη λειτουργία και την εξέλιξη της επιχείρησης στο χρόνο. Εδώ εξετάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία των επιχειρήσεων, οι στρατηγικές επιλογές τους, τα δίκτυα στα οποία συμμετέχουν, και οι καινοτομίες και οικονομικές τους επιδόσεις. Στο επόμενο σχήμα απεικονίζονται τα επίπεδα θεμάτων που καλύπτει το ημιδομημένο ερωτηματολόγιο.

**Σχήμα 4.1:** Επίπεδα θεμάτων ημιδομημένου ερωτηματολογίου



Το πρώτο μέρος, λοιπόν, περιέχει ερωτήσεις ανοικτού τύπου που σχετίζονται με την απόφαση του ιδρυτή να δημιουργήσει την επιχείρηση. Διερευνήθηκε η σύνδεση της απόφασης για την ίδρυση της επιχείρησης με την προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, τη διαθέσιμη χρηματοδότηση, το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον που επικρατούσε εκείνη τη στιγμή (κι αν η απόφαση θα ήταν η ίδια σε περίπτωση ίδρυσης πριν γίνουν ορατά τα σημάδια της οικονομικής κρίσης) και, γενικότερα, αν η επιχειρηματικότητα ήταν λόγω κάλυψης μιας ανάγκης ή προκειμένου να αξιοποιηθεί μια ευκαιρία. Σε περίπτωση ύπαρξης ιδρυτικής ομάδας (όπως συμβαίνει σε όλες τις επιλεγμένες επιχειρήσεις), μας ενδιαφέρει ο ρόλος που παίζουν τα συμπληρωματικά γνωρίσματα μεταξύ των ιδρυτών στην απόφαση για τη δημιουργία, και τα οποία μπορεί να προκύψουν είτε από κάποια συγγενική ή φιλική σχέση είτε από μια κοινή επαγγελματική ή εκπαιδευτική εμπειρία. Το πρώτο μέρος κλείνει με την αναγνώριση των εμποδίων

που υπήρξαν κατά τη διαδικασία έναρξης της επιχείρησης, τον τρόπο με τον οποίο ξεπεράστηκαν, και τον αντίκτυπο που, ενδεχομένως, είχαν στη μετέπειτα λειτουργία της επιχείρησης. Τέτοια εμπόδια μπορεί να είναι το αρχικό κεφάλαιο που χρειάστηκε για το σχηματισμό, η γραφειοκρατία, οι ανεπαρκείς δικτυώσεις κλπ.

Στο πλαίσιο του δεύτερου μέρους ανιχνεύσαμε τη στρατηγική των επιχειρήσεων προκειμένου να αυξήσουν τα κέρδη τους, αλλά και τους παράγοντες από τους οποίους επηρεάζεται αυτή η στρατηγική, όπως: το εξωτερικό περιβάλλον (οικονομικοί παράγοντες, τεχνολογικοί παράγοντες κλαδικό περιβάλλον κ.ά.), το εσωτερικό περιβάλλον (εμπειρία και γνώσεις ιδρυτών, ικανότητες και δεξιότητες εργαζομένων, μοναδική τεχνολογία επιχείρησης κλπ.), τις δικτυώσεις και τις συμμαχίες που αναπτύσσει. Τελικά η επιχείρηση ακολουθεί περισσότερο μια στρατηγική διαφοροποίησης, στρατηγική ηγεσίας κόστους ή στρατηγική εστίασης; Έχει αναπτύξει η επιχείρηση εναλλακτικούς τρόπους προσέγγισης της στρατηγικής της προκειμένου να αντιμετωπίσει τις συνέπειες της κρίσης (π.χ. εξαγωγική δραστηριότητα); Ποιος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχία της; Στη συνέχεια μελετάμε την έννοια της καινοτομίας σε επίπεδο επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, αντλούμε πληροφορίες αναφορικά με τις πηγές γνώσης των επιχειρήσεων για την ανάπτυξη καινοτομιών, τα εμπόδια στην ικανότητά τους για καινοτομία και το είδος των καινοτομιών που έχουν δημιουργήσει. Τι γνώσεις αποκόμισαν από τη διαδικασία ανάπτυξης καινοτομιών; Τελικά η καινοτομία αποτελεί για την επιχείρηση ανάγκη ή πολυτέλεια; Είναι μερικά από τα ερωτήματα που απαντώνται από τους ιδρυτές των επιχειρήσεων.

#### **4.2.2 Επιλεγμένες επιχειρήσεις**

Συνολικά διενεργήθηκαν πέντε μελέτες περίπτωσης σε επιχειρήσεις που συμμετείχαν και στην έρευνα πεδίου. Το βασικό κριτήριο επιλογής αυτών των επιχειρήσεων ήταν ο κλάδος στον οποίο ανήκουν. Η διεξαγωγή των επιτόπιων συνεντεύξεων έγινε σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των «Υπηρεσιών Υψηλής Τεχνολογίας και Έντασης Γνώσης» και, πιο ειδικά, οι δύο από αυτές είναι εταιρίες πληροφορικής (Wizz IT, Web Fusion), δύο ανήκουν στον κλάδο κινητών εφαρμογών (TELENAVIS, Omilia) και είναι μέλη του Συνδέσμου Εταιριών

Κινητών Εφαρμογών Ελλάδος (ΣΕΚΕΕ)<sup>23</sup>, και μία είναι εταιρία τηλεπικοινωνιών (Ωθηση). Σύμφωνα με την ταξινόμηση των κλάδων κατά NACE Αναθ. 1.1 που έχουμε λάβει υπόψη για την κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων, δεν υπάρχει ανεξάρτητος κλάδος κινητών εφαρμογών με δικό του κωδικό. Παρόλο που ο ιδιαίτερα δυναμικός αυτός κλάδος έχει αναδυθεί από την εξέλιξη της τεχνολογίας στο χώρο των κινητών συσκευών, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εκεί είτε ανήκουν στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών (με κωδικό 64) είτε στον κλάδο της πληροφορικής (με κωδικό 72).

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικές πληροφορίες σχετικές με τη νομική μορφή των επιχειρήσεων, το έτος ίδρυσης, τη βασική δραστηριότητα, τον αριθμό των μελών της ιδρυτικής τους ομάδας και το ονοματεπώνυμο του συνεντευξιαζόμενου ιδρυτή.

**Πίνακας 4.5:** Επιλεγμένες επιχειρήσεις για τη διενέργεια μελετών περίπτωσης

<b>Επωνυμία επιχείρησης</b>					
<b>Νομική μορφή</b>	A.E.	A.E.	Ατομική Επιχείρηση	E.Π.Ε	A.E.
<b>Έτος ίδρυσης</b>	2007	2000	2007	2002	2010
<b>Κυριότερη δραστηριότητα επιχείρησης</b>	Λύσεις Τεχνολογίας	Συστήματα Γεωγραφικής Πληροφορικής	Λύσεις Πληροφορικής	Φωνητικά Συστήματα Πληροφορικής	Παροχή υπηρεσιών διαχείρισης σχέσεων, ανάπτυξης πελατολογίου και προώθησης πωλήσεων
<b>Μέλη Ιδρυτικής Ομάδας</b>	2	2	2	2	2
<b>Ονοματεπώνυμο συνεντευξιαζόμε νου ιδρυτή</b>	κ. Αργύρης Τσαμάκος	κ. Κωνσταντίνος Χανιώτης	κ. Χρήστος Ανδρείκος	κ. Πελίας Ιωαννίδης	κ. Σπύρος Βασιλάκης

<sup>23</sup> <http://www.sekee.gr>

Τρεις από τις πέντε επιχειρήσεις είναι ανώνυμες εταιρίες, μία είναι εταιρία περιορισμένης ευθύνης και μία ατομική επιχείρηση. Μόνο μία ιδρύθηκε σε περίοδο οικονομικής κρίσης (το 2010), δύο δημιουργήθηκαν το 2007 ενώ οι άλλες δύο νωρίτερα (το 2000 και το 2002). Και οι πέντε επιχειρήσεις ξεκίνησαν έχοντας στο τιμόνι τους δύο ιδρυτές. Μία από αυτές (η Ώθηση) πορεύεται αυτή τη στιγμή μόνο με τον έναν καθώς ο άλλος εγκατέλειψε το εγχείρημα. Να σημειωθεί, επίσης, ότι μία από τις επιχειρήσεις (Web Fusion) είναι οικογενειακή επιχείρηση, και τα μέλη της ιδρυτικής ομάδας είναι μεταξύ τους αδέρφια.

#### **4.2.3 Διαξαγωγή των μελετών περίπτωσης**

Το ημιδομημένο ερωτηματολόγιο της έρευνας συμπληρώθηκε από στελέχη των ιδρυτικών ομάδων των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια του εξαμήνου Ιανουάριος – Ιούνιος 2013. Ο αρχικός σχεδιασμός αναφορικά με τις μεθόδους συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν να μπορεί να γίνει με α) «πρόσωπο με πρόσωπο» (επιτόπια συνέντευξη) ή με β) τηλεδιάσκεψη ή γ) τηλεφωνικά. Τελικά ακουλουθήθηκαν οι δύο πρώτες από τις τρεις μεθόδους συμπλήρωσης, αν και σε όλες τις περιπτώσεις χρειάστηκε επιπρόσθετη τηλεφωνική επαφή για τη διευκρίνιση ορισμένων πληροφοριών που δόθηκαν μέσω των απαντήσεων. Πιο αναλυτικά, στις εταιρίες: Wizz IT, TELENAVIS, Web Fusion και Ώθηση πραγματοποιήθηκαν επιτόπιες συνεντεύξεις με έναν από τα δύο ιδρυτικά τους μέλη. Μόνο στην Wizz IT υπήρξε σε ορισμένες περιπτώσεις παρέμβαση και από τον δεύτερο ιδρυτή. Η συνέντευξη με τον ιδρυτή της Omilia έγινε μέσω τηλεδιάσκεψης, με τη χρήση του προγράμματος “Skype”. Οι συνεντευξιαζόμενοι ιδρυτές ήταν εκείνοι που είχαν απαντήσει και στο ερωτηματολόγιο της έρευνας πεδίου και, επομένως, γνώριζαν εξ αρχής περίπου τη θεματολογία της συνέντευξης, αν και φυσικά υπήρξε εκ των προτέρων μία σχετική τηλεφωνική και ηλεκτρονική (μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) ενημέρωση.

Όπως προαναφέραμε, στόχος των μελετών περίπτωσης ήταν να συνεισφέρουν ερμηνευτικά στα ευρήματα των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης. Γι’ αυτό το λόγο με τα ερωτήματα ανοιχτού τύπου που θέσαμε, προσπαθήσαμε να εστιάσουμε στους παράγοντες που επηρέασαν την απόφαση των ιδρυτών για τη δημιουργία των επιχειρήσεων, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων καθορίζουν τις καινοτομικές τους επιδόσεις και την

ανάπτυξή τους, ιδίως μέσα σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Οι ιδρυτές με τους οποίους συνομιλήσαμε, προσπάθησαν από τη μεριά τους να «ρίξουν φως» στα θέματα αυτά που απασχόλησαν την έρευνα, και όλες οι συνεντεύξεις βοήθησαν ουσιαστικά ώστε να δούμε τη σύνδεση των απόψεων τους με τα πολύ σημαντικά ευρήματα της ανάλυσης που προηγήθηκε. Παρόλα αυτά, υπήρξαν ορισμένα προβλήματα που συνδέονται με το διαδικαστικό μέρος των συνεντεύξεων αλλά και με το περιεχόμενό τους.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίσαμε σχετικά με τη διεξαγωγή των μελετών περίπτωσης ήταν η έλλειψη χρόνου των ιδρυτών των επιχειρήσεων για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων. Ως εκ τούτου, το «κλείσιμο» ενός ραντεβού μαζί τους και η οριστικοποίηση του, απαιτήσε περισσότερο χρόνο απ' όσο αρχικά υπολογιζόταν. Επίσης, ένα άλλο πρόβλημα που υπήρξε κατά τη διάρκεια τόσο των συνεντεύξεων όσο και κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της έρευνας πεδίου, ήταν η διστακτικότητα τους στο να απαντήσουν σε θέματα που αφορούν τα οικονομικά της επιχείρησης. Ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση δεν ήταν υποχρεωμένη να δημοσιεύσει τα οικονομικά της στοιχεία. Γενικότερα, πάντως, υπήρχε η τάση της όσο το δυνατόν μειωμένης πληροφόρησης σε στοιχεία που αφορούσαν τις πωλήσεις και τα κέρδη των εταιριών, αλλά και την πρόβλεψη αυτών για το επόμενο έτος. Το συγκεκριμένο πρόβλημα αντιμετωπίστηκε με την εύρεση των συγκεκριμένων πληροφοριών από τις βάσεις δεδομένων που χρησιμοποιήσαμε για το σχηματισμό του πληθυσμού των επιχειρήσεων αλλά και από άλλες βάσεις (π.χ. ICAP), καθώς και από δημοσιοποιημένα στοιχεία των ίδιων των επιχειρήσεων στον Τύπο.

**Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>:**

***Προσδιοριστικοί παράγοντες της  
Επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη  
Γνώση: Εμπειρικά Αποτελέσματα***

*Πιστεύω ότι η ουσία της τέχνης είναι να διαθέτεις διορατικότητα και να βλέπεις κάτι που δε βλέπουν οι άλλοι. Να συνθέτεις τα πράγματα με τρόπο που κανείς άλλος δεν το έχει κάνει στο παρελθόν και να βρίσκεις τρόπο να το εκφράσεις αυτό σε άλλους ανθρώπους που δε διαθέτουν ανάλογη διορατικότητα.*

*Steve Jobs, Smithsonian Institute Oral and Video Histories, 20 Απριλίου 1995*

## **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Προσδιοριστικοί παράγοντες της Επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη Γνώση: Εμπειρικά Αποτελέσματα**

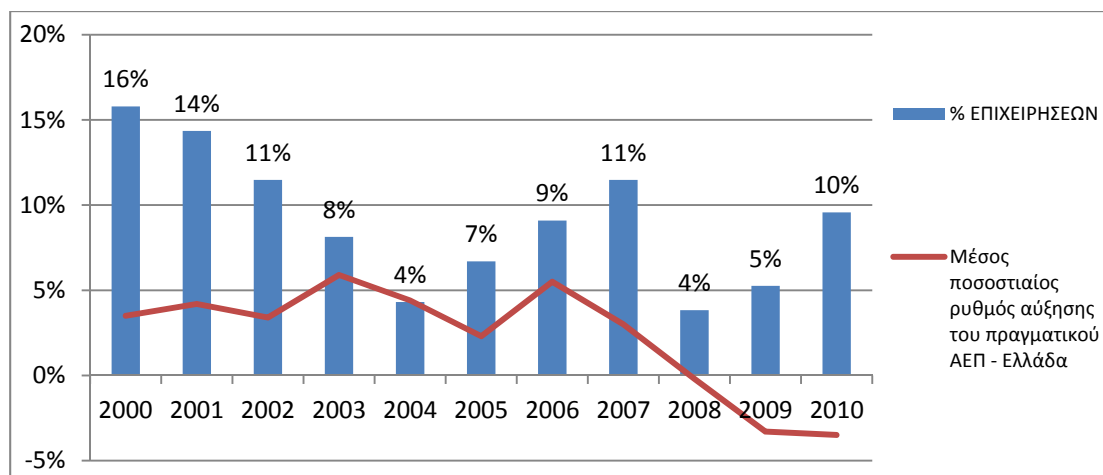
### **5.1 Εισαγωγικά – Το προφίλ των επιχειρήσεων**

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μια περιγραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων ώστε να απαντηθούν τα βασικά ευρήματα της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, στην ενότητα 5.2 υπάρχει η περιγραφική στατιστική ανάλυση των μεταβλητών της ανάλυσης που σχετίζεται με τους ιδρυτές και τους εργαζομένους των επιχειρήσεων, τις στρατηγικές που υιοθετούν, αλλά και τις καινοτομικές και οικονομικές τους επιδόσεις. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τη διερευνητική ανάλυση παραγόντων (ενότητα 5.3), οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση (ενότητα 5.4), καθώς και τα αποτελέσματα της ανάλυσης κατά συστάδες (ενότητα 5.5). Στην επόμενη ενότητα υπάρχουν τα οικονομικά περιγραφικά στοιχεία που αφορούν τις τέσσερις συστάδες επιχειρήσεων (ενότητα 5.6). Στη συνέχεια γίνεται η συγκριτική ανάλυση των τεσσάρων ομάδων (ενότητα 5.7) και ακολουθούν τα αποτελέσματα της πολυωνυμικής και της βαθμωτής λογιστικής παλινδρόμησης. Ειδικότερα, στην ενότητα 5.8 υπάρχει το προτεινόμενο μοντέλο που εκτιμά τη συμπεριφορά της κάθε συστάδας επιχειρήσεων ενώ, στην ενότητα 5.9, είναι το μοντέλο που σχετίζεται με την οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων.

Θα ξεκινήσουμε από την παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων του δείγματος. Να υπενθυμίσουμε σε αυτό το σημείο ότι ένας από τους δύο περιορισμούς της έρευνας για την επιλογή των επιχειρήσεων ήταν το έτος ίδρυσής τους. Οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να έχουν ιδρυθεί την περίοδο 2000–2010. Στο πρώτο σχήμα φαίνεται το ποσοστό των επιχειρήσεων που δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια των δέκα αυτών ετών. Επίσης, με την κόκκινη γραμμή στο ίδιο σχήμα απεικονίζεται ο μέσος ποσοστιαίος ρυθμός αύξησης του πραγματικού Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) στην Ελλάδα για τη συγκεκριμένη περίοδο.



**Σχήμα 5.1:** Έτος ίδρυσης επιχειρήσεων (N=209)

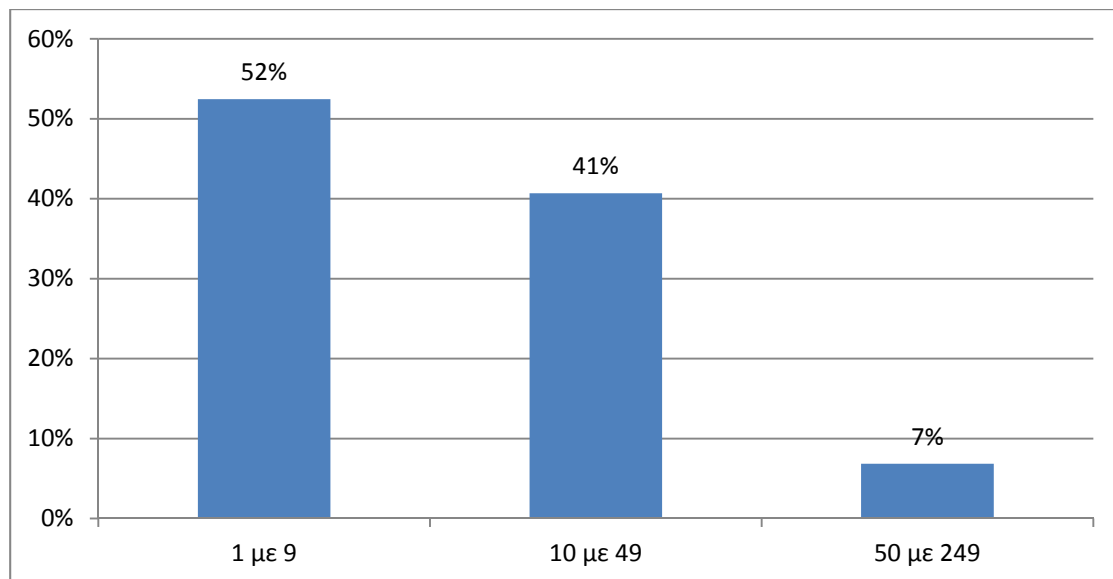


Έχει ενδιαφέρον να δούμε τον αριθμό των επιχειρήσεων που ιδρύθηκαν κατά την περίοδο εμφάνισης της οικονομικής κρίσης κι έπειτα, δηλαδή από το 2008 έως το 2010. Παρατηρούμε ότι το 19% των επιχειρήσεων ιδρύθηκε εκείνη την περίοδο, ενώ το διάστημα 2001–2006, όπου επικράτησε ένα πολύ ευνοϊκό κλίμα στους συγκεκριμένους κλάδους όσον αφορά την απασχόληση και τη συνεισφορά τους στο ΑΕΠ, αφού σύμφωνα με κλαδική μελέτη του IOBE η ενίσχυση στη συνολική απασχόληση της χώρας είναι 0,22 ποσοστιαίες μονάδες ενώ το 2006 η οικονομική δραστηριότητα των επιχειρήσεων σε αυτούς τους κλάδους αποτελούν περίπου το 4% του ΑΕΠ, ιδρύθηκε το 53% των επιχειρήσεων.

Οι επιχειρήσεις του δείγματος είναι κυρίως πολύ μικρές επιχειρήσεις (μικροεπιχειρήσεις) απασχολώντας λιγότερους από 10 εργαζομένους<sup>24</sup> (πλήρους απασχόλησης). Επίσης, ένα αρκετά υψηλό ποσοστό των επιχειρήσεων (41%) αποτελείται από μικρές επιχειρήσεις (μέχρι 50 εργαζομένους), ενώ ένα πολύ μικρό μέρος (7%) καταλαμβάνουν οι μεσαίες επιχειρήσεις (μέχρι 250 εργαζομένους).

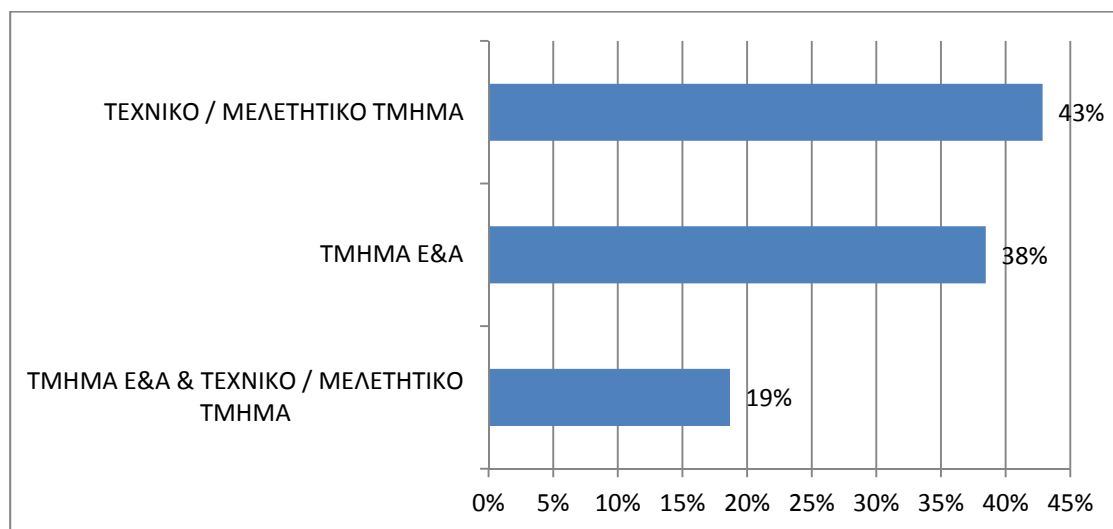
<sup>24</sup> Σύμφωνα με τη σύσταση 2003 / 361 / ΕΚ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, της 6<sup>ης</sup> Μαΐου 2003, ως πολύ μικρές επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 10 εργαζομένους και ο κύκλος εργασιών τους ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους δεν υπερβαίνει τα 2 εκ. ευρώ. Ως μικρές επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις με λιγότερους από 50 εργαζομένους και ο κύκλος εργασιών τους ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους δεν υπερβαίνει τα 10 εκ. ευρώ. Ως μεσαίες επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους και των οποίων ο κύκλος εργασιών τους δεν υπερβαίνει τα 50 εκ. ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους δεν υπερβαίνει τα 43 εκ. ευρώ.

**Σχήμα 5.2:** Αριθμός εργαζομένων πλήρους απασχόλησης στις επιχειρήσεις (N=204)



Το 38% των επιχειρήσεων διαθέτει οργανωμένο τμήμα E&A ενώ το 43% ανεξάρτητο τεχνικό/μελετητικό τμήμα. Πολύ μικρότερο είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που διαθέτουν ταυτόχρονα και τα δύο τμήματα, αφού είναι μόλις το 19% επί του συνόλου των επιχειρήσεων.

**Σχήμα 5.3:** Τεχνικό / Μελετητικό τμήμα – Τμήμα E&A (N=182)



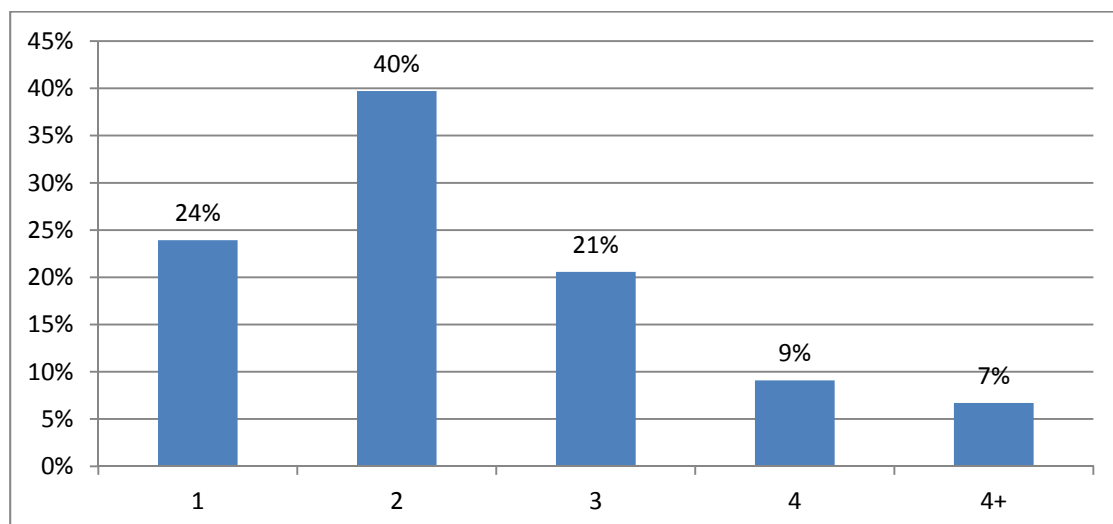
## 5.2 Οι βασικές τάσεις

Σε αυτή την ενότητα αποτυπώνονται οι βασικές τάσεις στα θέματα που εκτιμήθηκαν στην έρευνα.

### 5.2.1 Ιδρυτής / Ιδρυτική ομάδα

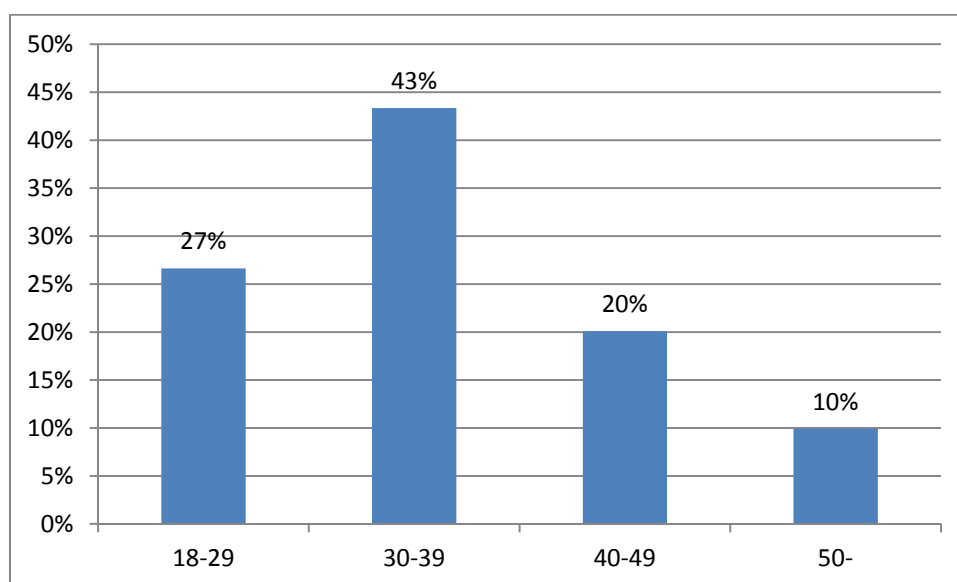
Ξεκινώντας από τον αριθμό των ιδρυτών των επιχειρήσεων, παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις τους δείγματος αποτελούνται κατά βάση όχι μόνον από έναν ιδρυτή αλλά από δύο ή και περισσότερους. Όπως προαναφέρθηκε στο θεωρητικό μέρος, είναι αρκετά σημαντική η ύπαρξης ιδρυτικής ομάδας αντί για έναν μεμονωμένο ιδρυτή για τη συμπεριφορά μιας επιχείρησης. Όσο πιο μεγάλη και ετερογενής είναι μια ιδρυτική ομάδα τόσο πιο αποτελεσματικά μπορεί να αντιμετωπίσει τα καθημερινά λειτουργικά της προβλήματα, λόγω της διαφορετικής γνώσης και εμπειρίας που κατέχουν τα μέλη της. Βέβαια, υπάρχουν και προβλήματα συγκρούσεων ανάμεσα στους ιδρυτές, ειδικά όταν υπάρχουν πάνω από δύο ιδρυτικά μέλη. Συνήθως, όμως, ένα νέο εγχείρημα ξεκινάει από δύο ιδρυτές (Shane, 2008). Πράγματι, κι εδώ οι ιδρυτικές ομάδες των επιχειρήσεων είναι κυρίως των 2 ατόμων (40%). Το 24% των επιχειρήσεων διαθέτουν μόνον έναν ιδρυτή ενώ το 21% τρεις ιδρυτές. Επίσης, υπάρχει ένα πολύ μικρό ποσοστό επιχειρήσεων (7%) που έχουν περισσότερους από 4 ιδρυτές.

**Σχήμα 5.4:** Αριθμός ιδρυτών (N=209)



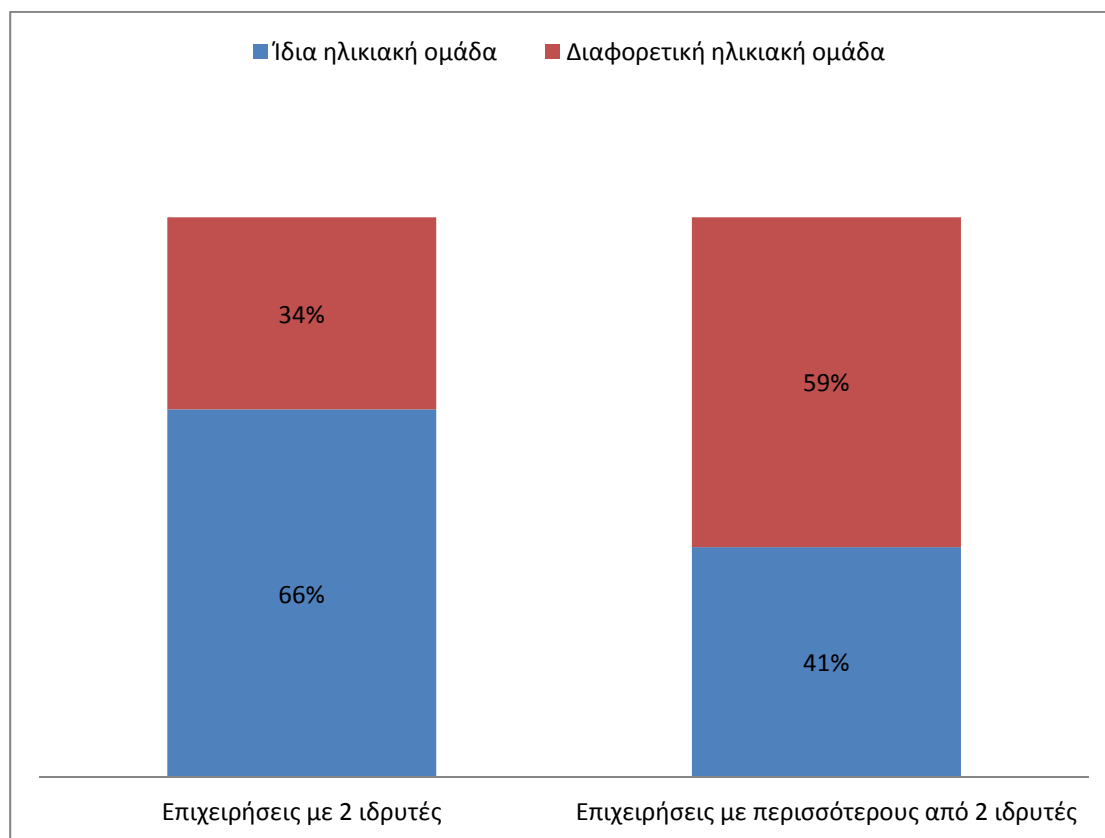
Όσον αφορά την ηλικιακή ομάδα των ιδρυτών όταν δημιούργησαν τις επιχειρήσεις, 7 στις 10 επιχειρήσεις έχουν ιδρυθεί από νέους ανθρώπους ηλικίας 18 έως 39 ετών. Πιο συγκεκριμένα, το 27% των επιχειρήσεων ιδρύθηκαν από άτομα ηλικίας 18 με 29 ετών, ενώ το 43% των επιχειρήσεων από άτομα ηλικίας 30 με 39 ετών. Μικρότερα είναι ποσοστά των επιχειρήσεων που ιδρύθηκαν από άτομα ηλικίας 40 με 49 ετών (20%) και από 50 και άνω (10%).

**Σχήμα 5.5:** Ηλικία ιδρυτών κατά την ίδρυση της επιχείρησης (N=443)



Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η ηλικιακή ομοιογένεια των ιδρυτών. Όπως βλέπουμε, η ηλικιακή ομοιογένεια είναι μεγαλύτερη όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των ιδρυτών. Όταν η ιδρυτική ομάδα αποτελείται από δύο άτομα τότε το 66% των επιχειρήσεων αυτών έχουν δύο ιδρυτές που ανήκουν στην ίδια ηλικιακή ομάδα, ενώ το 34% των επιχειρήσεων έχουν δύο ιδρυτές που διαφέρουν ως προς την ηλικιακή ομάδα. Τα ποσοστά αυτά αλλάζουν όταν οι επιχειρήσεις αποτελούνται από 3 ή και περισσότερα μέλη. Το 41% των επιχειρήσεων διαθέτουν ιδρυτές της ίδιας ηλικιακής ομάδας ενώ το 59% των επιχειρήσεων ιδρυτές που ανήκουν σε διαφορετική ηλικιακή ομάδα. Γενικά, όμως, ένα μεγάλο μέρος των ιδρυτών είναι κοντά ηλικιακά.

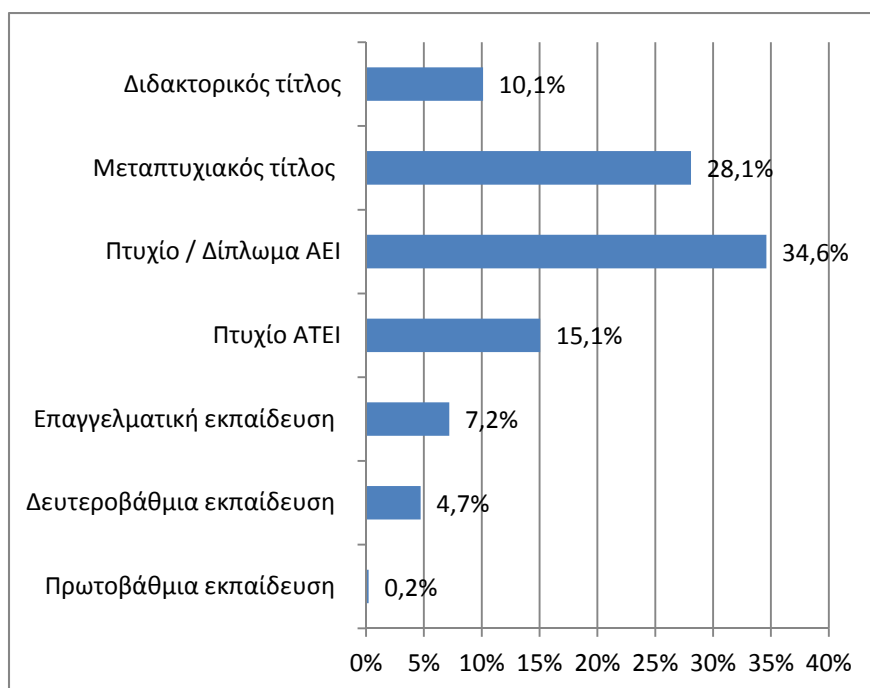
**Σχήμα 5.6:** Ηλικία ομοιογένεια ιδρυτών (N=209)



Τα επόμενα δύο σχήματα σχετίζονται με το μορφωτικό επίπεδο των ιδρυτών των επιχειρήσεων. Στο πρώτο βλέπουμε το μορφωτικό επίπεδο των ιδρυτών με βάση τον ανώτερο τίτλο που έχουν λάβει. Στην πλειοψηφία τους οι ιδρυτές έχουν πτυχίο ή δίπλωμα ΑΕΙ (34,6%) ενώ ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο (28,1%). Επιπλέον, το 10% περίπου των ιδρυτών είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος. Αρκετά μικρότερα είναι τα ποσοστά που αφορούν την πρωτοβάθμια (0,2%), τη δευτεροβάθμια (4,7%) και την επαγγελματική εκπαίδευση (7,2%). Τέλος, το 15% περίπου των ιδρυτών είναι κάτοχοι πτυχίου Ανώτερου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΑΤΕΙ). Επομένως, το εκπαιδευτικό επίπεδο των ιδρυτών μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλό. Άλλωστε, όπως είδαμε και στην παρουσίαση της βιβλιογραφικής επισκόπησης, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτούς τους κλάδους ιδρύονται από ανθρώπους υψηλού μορφωτικού επιπέδου. Τα αποτελέσματα συγκλίνουν και με την έρευνα του AEGIS αφού και εκεί οι ιδρυτές των επιχειρήσεων

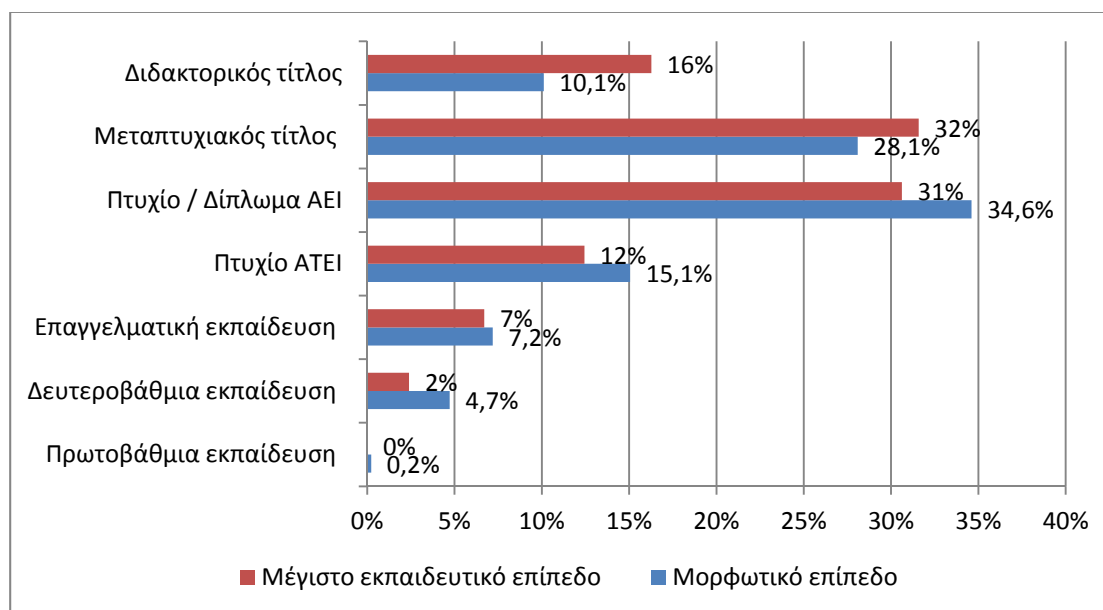
που ανήκουν στον κλάδο των υπηρεσιών έντασης γνώσης, σε ποσοστό 40% διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο.

**Σχήμα 5.7:** Εκπαιδευτικό επίπεδο ιδρυτών (N=445)



Στο σχήμα 5.8 βλέπουμε τα ποσοστά του προηγούμενου σχήματος σε σχέση, όμως, με το μέγιστο δυνατό πτυχίο του ιδρυτή ανά επιχείρηση. Σε περίπτωση, δηλαδή, ύπαρξης ιδρυτικής ομάδας λαμβάνουμε υπόψη το μέγιστο πτυχίο ενός εκ των ιδρυτών. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι 6 στις 10 επιχειρήσεις έχουν τουλάχιστον έναν ιδρυτή με πτυχίο ΑΕΙ ή / και με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Το 16% των επιχειρήσεων έχει τουλάχιστον έναν ιδρυτή με διδακτορικό τίτλο ενώ το 12% των επιχειρήσεων διαθέτουν ιδρυτή ή ιδρυτές με μέγιστο δυνατό πτυχίο αυτό του ΑΤΕΙ. Πολύ μικρότερα είναι τα ποσοστά από εκεί και κάτω, στοιχείο που δείχνει κι εδώ ότι το μορφωτικό επίπεδο των ιδρυτών είναι αρκετά υψηλό. Ειδικότερα, η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί τη μέγιστη δυνατή εκπαίδευση του ιδρυτή για το 7% των επιχειρήσεων, ενώ τα ποσοστά για τη δευτεροβάθμια και την πρωτοβάθμια εκπαίδευση είναι 2% και 0% αντίστοιχα.

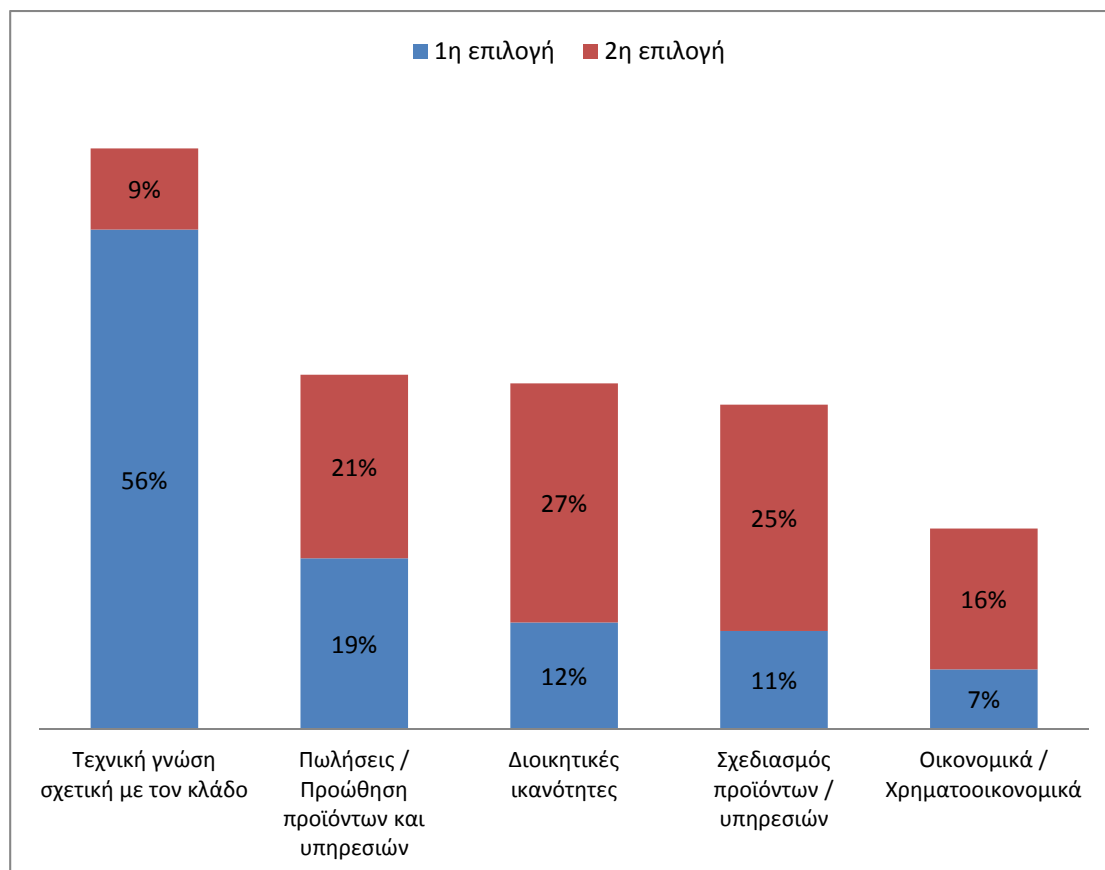
**Σχήμα 5.8:** Μέγιστο δυνατό πτυχίο ιδρυτή στην επιχείρηση (N=209)



Πέρα από το μορφωτικό επίπεδο των ιδρυτών εξετάσαμε και τους σημαντικότερους τομείς γνώσης και δεξιοτήτων τους. Οι ιδρυτές είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν δύο ανάμεσα σε πέντε τομείς γνώσης και δεξιοτήτων (1 για το σημαντικότερο τομέα και 2 για τον αμέσως επόμενο), όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα. Οι περισσότεροι ιδρυτές δηλώνουν ως πρώτη επιλογή την τεχνική γνώση που σχετίζεται με τον κλάδο (56%) ενώ ως δεύτερη επιλογή τις διοικητικές ικανότητες (27%). Πάντως, ενώ οι τεχνικές γνώσεις είναι ξεκάθαρα το «ατού» των ιδρυτών όσον αφορά τις δεξιότητες που τους χαρακτηρίζουν, στους υπόλοιπους τομείς οι επιλογές τους δε διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Μπορεί, όπως είπαμε, οι περισσότεροι να επέλεξαν τις διοικητικές ικανότητες ως δεύτερο καλύτερο τομέα γνώσεων και δεξιοτήτων, όμως, εξίσου σημαντικοί τομείς με περίπου τα ίδια ποσοστά είναι ο σχεδιασμός προϊόντων/υπηρεσιών (25%) και οι πωλήσεις/προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών (21%). Εξάλλου, η ύπαρξη τεχνικής γνώσης που πρέπει να διακατέχει τους ιδρυτές είναι κάτι που χαρακτηρίζει τους συγκεκριμένους κλάδους, και τα αποτελέσματά μας συγκλίνουν και πάλι με τα αντίστοιχα του ερευνητικού έργου AEGIS. Για παράδειγμα, η πλειοψηφία των ιδρυτών των επιχειρήσεων που μελετήθηκαν στο AEGIS και που δραστηριοποιούνται είτε σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας είτε σε κλάδους υπηρεσιών έντασης γνώσης (σε δέκα χώρες) θεωρούν

ότι οι τεχνικές γνώσεις που σχετίζονται με τους αναφερόμενους κλάδους είναι ο σημαντικότερος τομέας γνώσεων και δεξιοτήτων.

**Σχήμα 5.9:** Σημαντικότεροι τομείς γνώσης και δεξιοτήτων ιδρυτών (N=423)

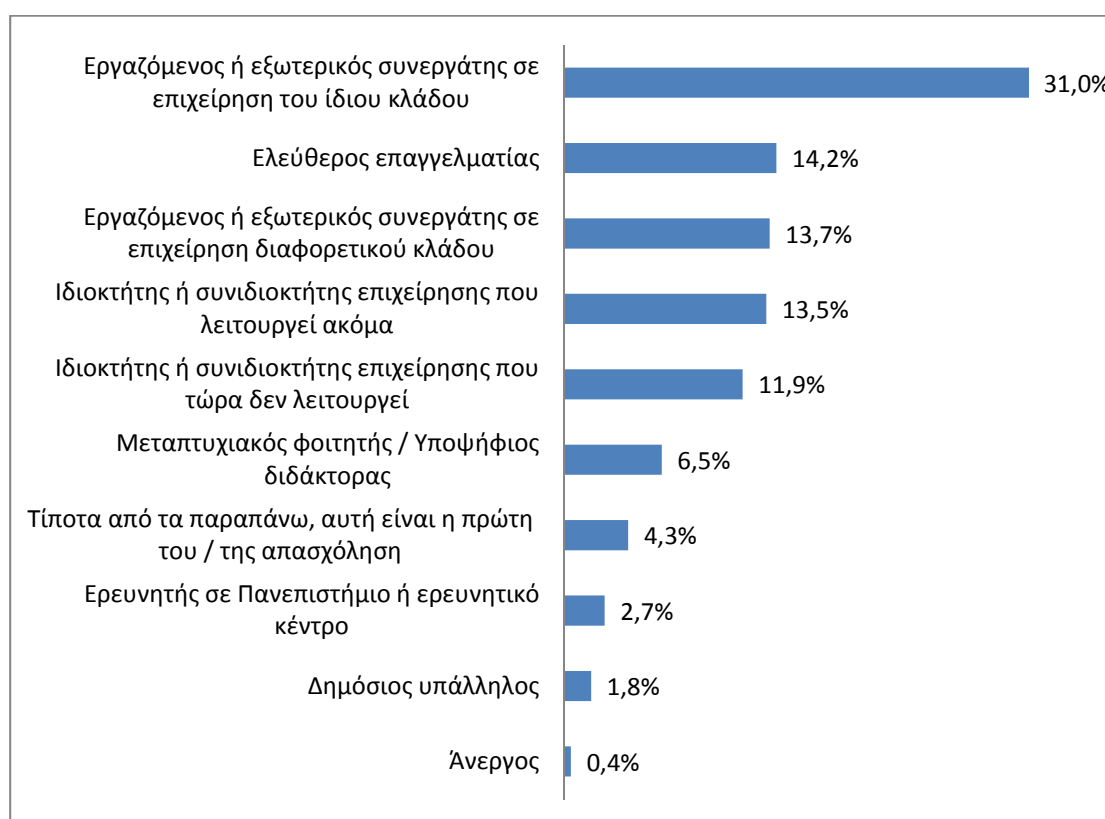


Ως προς την αμέσως προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία πριν την ίδρυση της τωρινής επιχείρησης, οι περισσότεροι ιδρυτές ήταν εργαζόμενοι ή εξωτερικοί συνεργάτες σε επιχείρηση του ίδιου κλάδου (31%), κάτι που υποδεικνύει την εμπειρία που διαθέτουν στον ίδιο κλάδο με την επιχείρηση που ίδρυσαν. Αρκετοί διαθέτουν εμπειρία και στην ίδρυση επιχειρήσεων (25,4%) αφού αμέσως πριν την ίδρυση της τωρινής επιχείρησης ήταν ιδιοκτήτες ή συνιδιοκτήτες άλλων επιχειρήσεων που βρίσκονται ή όχι μέχρι και σήμερα σε λειτουργία. Να σημειωθεί ότι τα αντίστοιχα ποσοστά στο AEGIS για την εμπειρία στους (ίδιους) κλάδους υψηλής τεχνολογίας και υπηρεσιών έντασης γνώσης ως εργαζόμενοι είναι 44% και 43%, αποτελώντας τις πρώτες επιλογές των ιδρυτών. Σχετικά μικρότερο είναι το



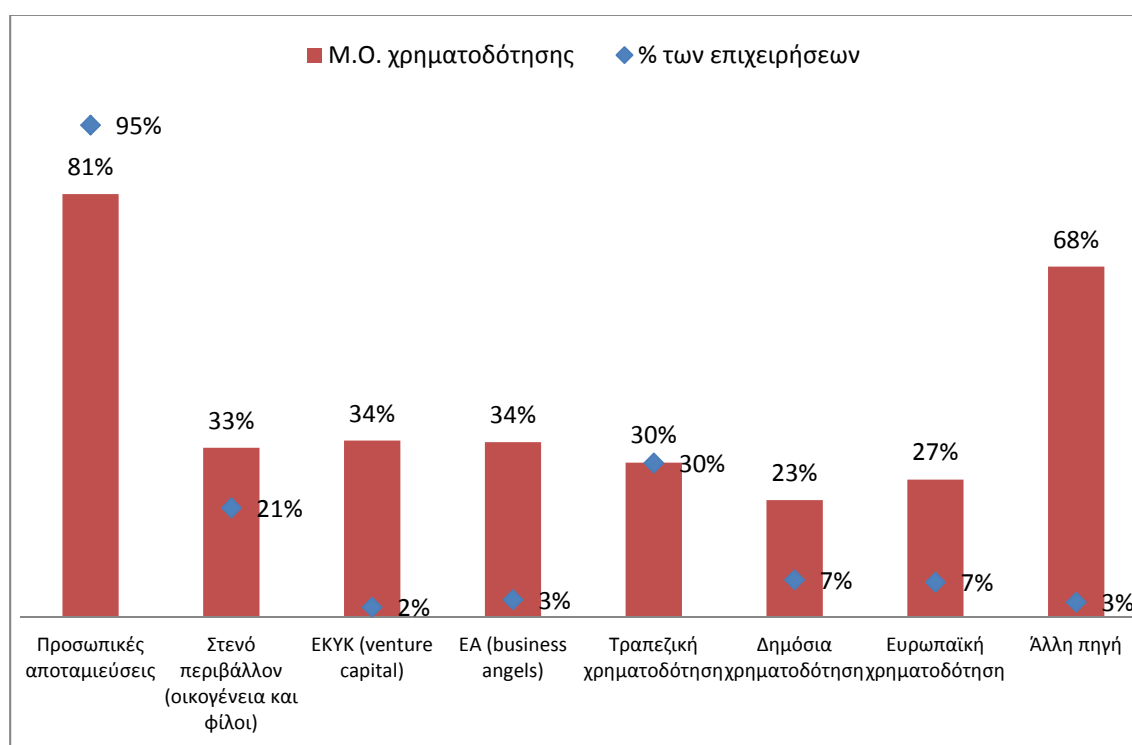
ποσοστό των ιδρυτών που απασχολούνταν πριν από την ίδρυση σε επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους με την τωρινή επιχείρηση (13,7%). Πολύ μικρά ποσοστά ιδρυτών ήταν μεταπτυχιακοί φοιτητές ή υποψήφιοι διδάκτορες (6,5%) και ερευνητές σε πανεπιστήμια ή ερευνητικά κέντρα (2,7%). Σχεδόν μηδαμινά είναι το ποσοστά των δημοσίων υπαλλήλων (1,8%) και των ανέργων (0,4%).

**Σχήμα 5.10:** Επαγγελματική εμπειρία ιδρυτών (N=445)



Μια σημαντική παράμετρος για τη σύσταση μιας επιχείρησης είναι η χρηματοδότηση της αρχικής επένδυσης. Στο σχήμα που ακολουθεί βλέπουμε καταρχήν από ποιες πηγές χρηματοδοτήθηκαν οι επιχειρήσεις, καθώς και το ποσό της χρηματοδότησης που καλύφθηκε από κάθε μία.

**Σχήμα 5.11:** Χρηματοδότηση αρχικής επένδυσης (N=209)

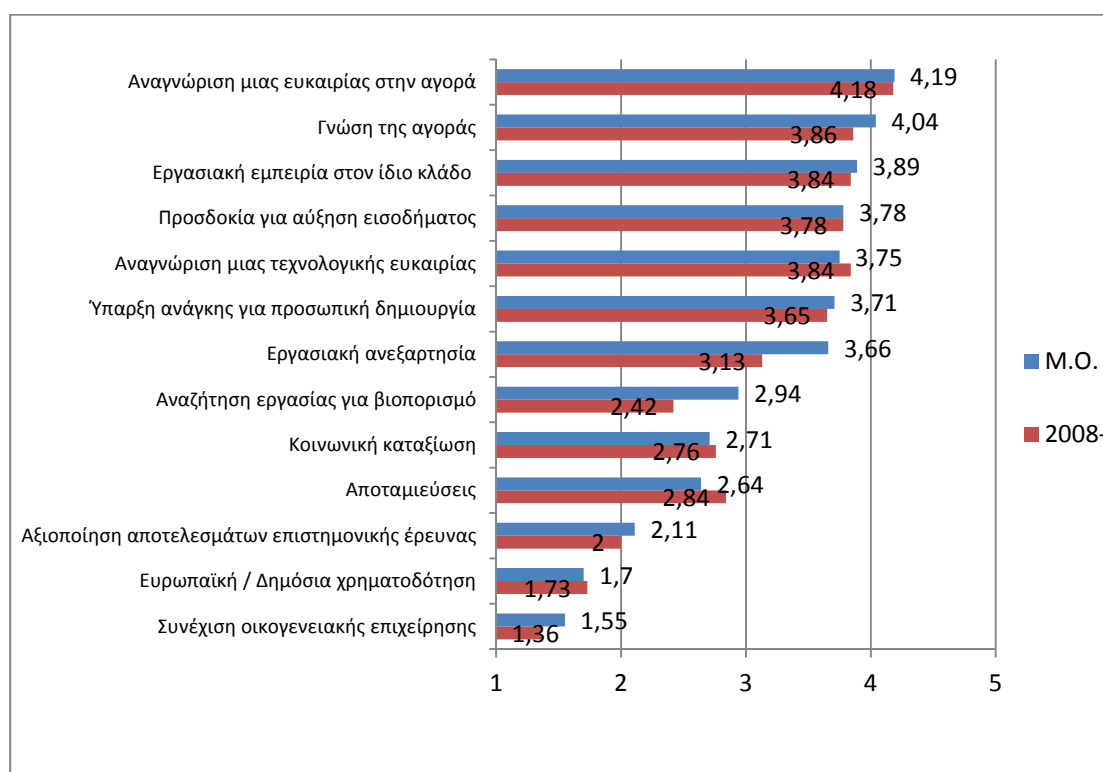


Η συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων (95%) χρηματοδοτήθηκαν κατά την έναρξή τους από τις προσωπικές αποταμιεύσεις του ιδρυτή ή των ιδρυτών με μέσο όρο χρηματοδότησης 81%. Αυτό το εύρημα ταιριάζει απόλυτα με τα αντίστοιχα αποτελέσματα άλλων μελετών που παρουσιάστηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση. Ειδικά στην Ελλάδα, όπου η έννοια των επιχειρηματικών κεφαλαίων υψηλού κινδύνου και των επιχειρηματικών αγγέλων παραμένει σχεδόν άγνωστη, είναι λογικό ένας νέος επιχειρηματίας να χρηματοδοτεί ο ίδιος το εγχείρημά του. Το αντίστοιχο ποσοστό για την Ελλάδα στο πλαίσιο του AEGIS, που αφορά όμως κι άλλους κλάδους, προσεγγίζει το 93%. Από τα στοιχεία του ίδιου σχήματος παρατηρούμε ότι ακολουθεί η τραπεζική χρηματοδότηση (30%) με ποσοστό χρηματοδότησης 30% και το οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον (21%) με ποσοστό χρηματοδότησης 33%. Πολύ μικρά είναι τα ποσοστά των επιχειρήσεων που χρηματοδοτήθηκαν από άλλες πηγές, όπως είναι τα επιχειρηματικά κεφάλαια υψηλού κινδύνου (2%) ή οι επιχειρηματικοί άγγελοι (3%), αλλά και πηγές που προέρχονται από δημόσια (7%) ή ευρωπαϊκή χρηματοδότηση (7%).

Στη συνέχεια ανιχνεύουμε τους παράγοντες δημιουργίας των επιχειρήσεων, μελετώντας ξεχωριστά τους παράγοντες δημιουργίας για τις επιχειρήσεις που

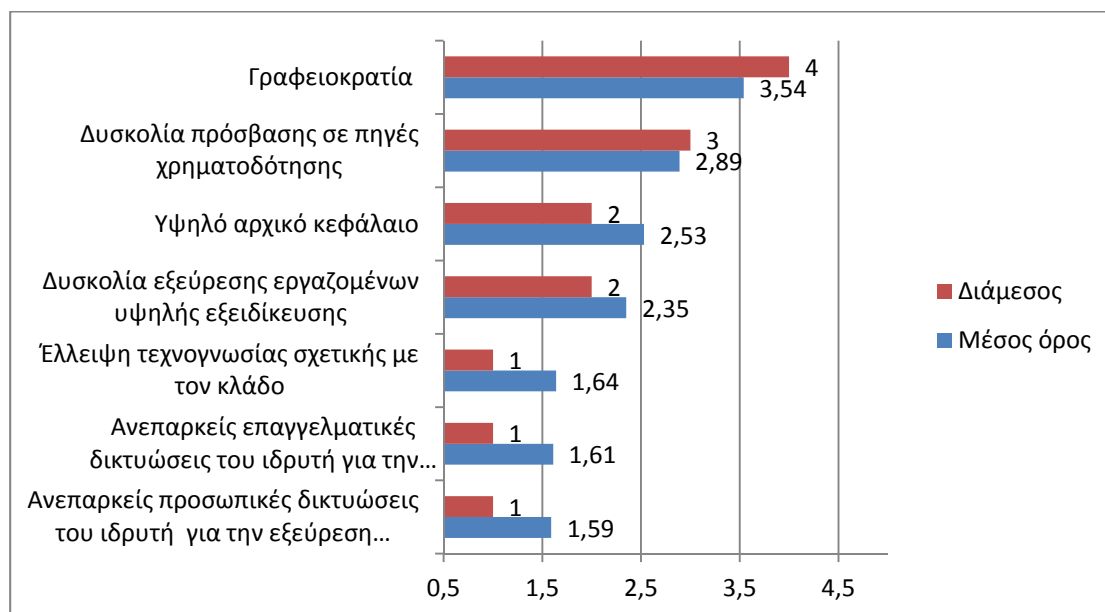
ιδρύθηκαν από το 2008 και μετά, δηλαδή μετά το ξέσπασμα της χρηματοπιστωτικής κρίσης. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, ο σημαντικότερος παράγοντας δημιουργίας των επιχειρήσεων, σύμφωνα με τους ιδρυτές τους, είναι η αναγνώριση μιας ευκαιρίας στην αγορά (4,19/5) και ακολουθεί η γνώση της αγοράς (4,04/5). Σημαντική είναι και η εργασιακή εμπειρία που υπάρχει στον ίδιο κλάδο (3,89/5). Πολύ μικρότερος είναι ο μέσος όρος της επιλογής «Αναζήτηση εργασίας για βιοπορισμό» (2,94/5) και σε συνδυασμό με τους υψηλούς μέσους όρους των ευκαιριών που διέκριναν οι ιδρυτές, συμπεραίνουμε ότι υπάρχει περισσότερο μια επιχειρηματικότητα ευκαιρίας παρά μια επιχειρηματικότητα ανάγκης. Σχετικά με τους παράγοντες δημιουργίας των επιχειρήσεων που ιδρύθηκαν από το 2008 έως το 2010, σε περίοδο δηλαδή οικονομικής κρίσης, είναι χαρακτηριστικό ότι οι τρεις πρώτοι τουλάχιστον παράγοντες παραμένουν οι ίδιοι, κάτι που δείχνει την ομοιογένεια ως προς τα κριτήρια που οδήγησαν τους ιδρυτές στη δημιουργία των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως οικονομικού κλίματος.

**Σχήμα 5.12:** Παράγοντες δημιουργίας των επιχειρήσεων / Παράγοντες δημιουργίας των επιχειρήσεων μετά το 2008 (N=209)



Στα δύο επόμενα σχήματα παρουσιάζονται οι παράγοντες που δυσχέραναν την ίδρυση των επιχειρήσεων αλλά και τα εμπόδια που συναντούν οι ιδρυτές τους στη συνέχεια.

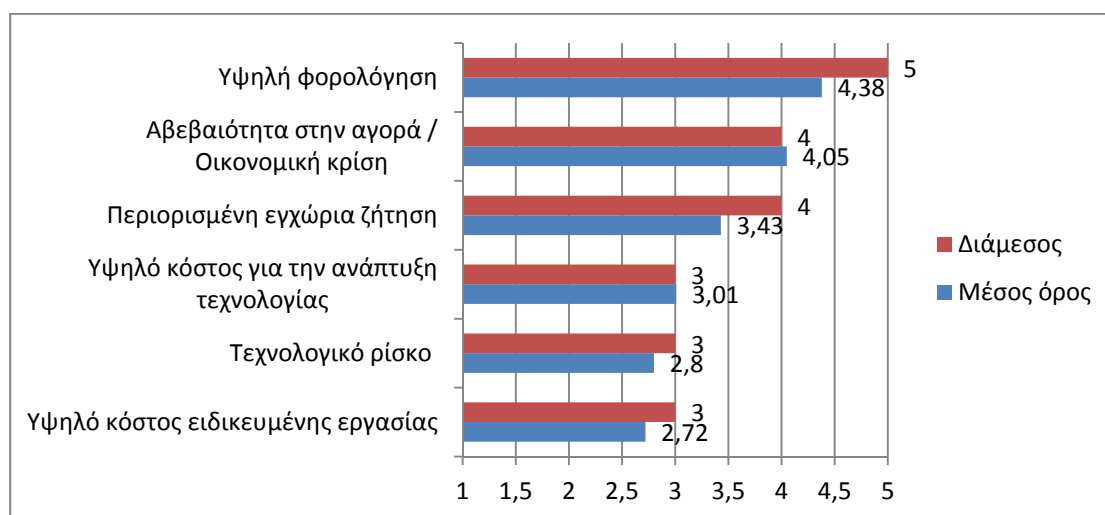
**Σχήμα 5.13:** Παράγοντες που δυσχέραναν την ίδρυση (εκκίνηση) των επιχειρήσεων (N=209)



Το μεγαλύτερο εμπόδιο που αντιμετώπισαν οι ιδρυτές κατά την εκκίνηση της επιχείρησης είναι η γραφειοκρατία. Γενικά, το πρόβλημα που υπάρχει στη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων που σχετίζονται με τις δημόσιες υπηρεσίες το συναντάμε σχεδόν σε όλα τα σύγχρονα κράτη, με ηπιότερη ή πιο αναπτυγμένη μορφή, και η ουσιαστική απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, ιδίως κατά τη περίοδο σύστασης και έναρξης της λειτουργίας μιας επιχείρησης, θα πρέπει να αποτελεί βασική επιδίωξη κάθε αρχής διακυβέρνησης. Ο δεύτερος σημαντικότερος παράγοντας που δυσχέρανε την ίδρυση ήταν η δυσκολία πρόσβασης σε πηγές χρηματοδότησης. Αυτός ο παράγοντας δικαιολογεί κατά κάποιο τρόπο την επιλογή των προσωπικών αποταμιεύσεων ως βασική πηγή χρηματοδότησης. Λιγότερο σημαντικό εμπόδιο φαίνεται να είναι οι δικτύσεις που έχουν αναπτύξει οι ιδρυτές – είτε επαγγελματικές είτε προσωπικές– για την εξεύρεση συνεταιίρων. Έχει αξία να δούμε τους τρεις πρώτους παράγοντες που δυσχαιρένουν την έναρξη επιχειρήσεων

στην αντίστοιχη έρευνα του AEGIS. Ο πρώτος παράγοντας είναι κι εδώ η γραφειοκρατία ενώ ο δεύτερος είναι η διαφθορά. Ως τρίτο παράγοντα οι ιδρυτές επιλέγουν τους αυστηρούς κανονισμούς στην εργασιακή νομοθεσία. Είναι χαρακτηριστικό, πάντως, ότι η γραφειοκρατία είναι στην κορυφή των εμποδίων κατά την έναρξη και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, όπως στην Ιταλία, την Πορτογαλία και την Κροατία. Επομένως, αυτός ο παράγοντας μπορούμε να ισχυριστούμε ότι έχει έναν οριζόντια χαρακτήρα που παρεμποδίζει τους επιχειρηματίες στο ξεκίνημα σε αρκετές χώρες.

**Σχήμα 5.14:** Παράγοντες που έχουν αποτελέσει εμπόδια κατά τη λειτουργία (ανάπτυξη) της επιχείρησης μέσα στην οικονομική κρίση (N=209)



Η υψηλή φορολόγηση αποτελεί το μεγαλύτερο εμπόδιο που συναντούν οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους αναπτυχθούν μέσα σε ένα δυσμενές οικονομικό περιβάλλον. Εξίσου σημαντική είναι και η αβεβαιότητα που επικρατεί στην αγορά λόγω της οικονομικής κρίσης αλλά και η περιορισμένη εγχώρια ζήτηση. Οι ιδρυτές αξιολόγησαν ως λιγότερο σημαντικά τα εμπόδια που σχετίζονται με την τεχνολογία (υψηλό κόστος για την ανάπτυξη τεχνολογίας, τεχνολογικό ρίσκο, υψηλό κόστος ειδικευμένης εργασίας). Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, εστιάζοντας στους αντίστοιχους κλάδους, η υψηλή φορολόγηση αποτελεί και πάλι το σημαντικότερο εμπόδιο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Η αβεβαιότητα στην αγορά είναι το μεγαλύτερο εμπόδιο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στους κλάδους υπηρεσιών έντασης γνώσης, ενώ

στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας η δυσκολία πρόσβασης σε πηγές χρηματοδότησης με σκοπό τις επενδύσεις που θα επιφέρουν ανάπτυξη σε επίπεδο επιχείρησης είναι αντίστοιχα το μεγαλύτερο εμπόδιο.

### 5.2.2 Ανθρώπινο δυναμικό

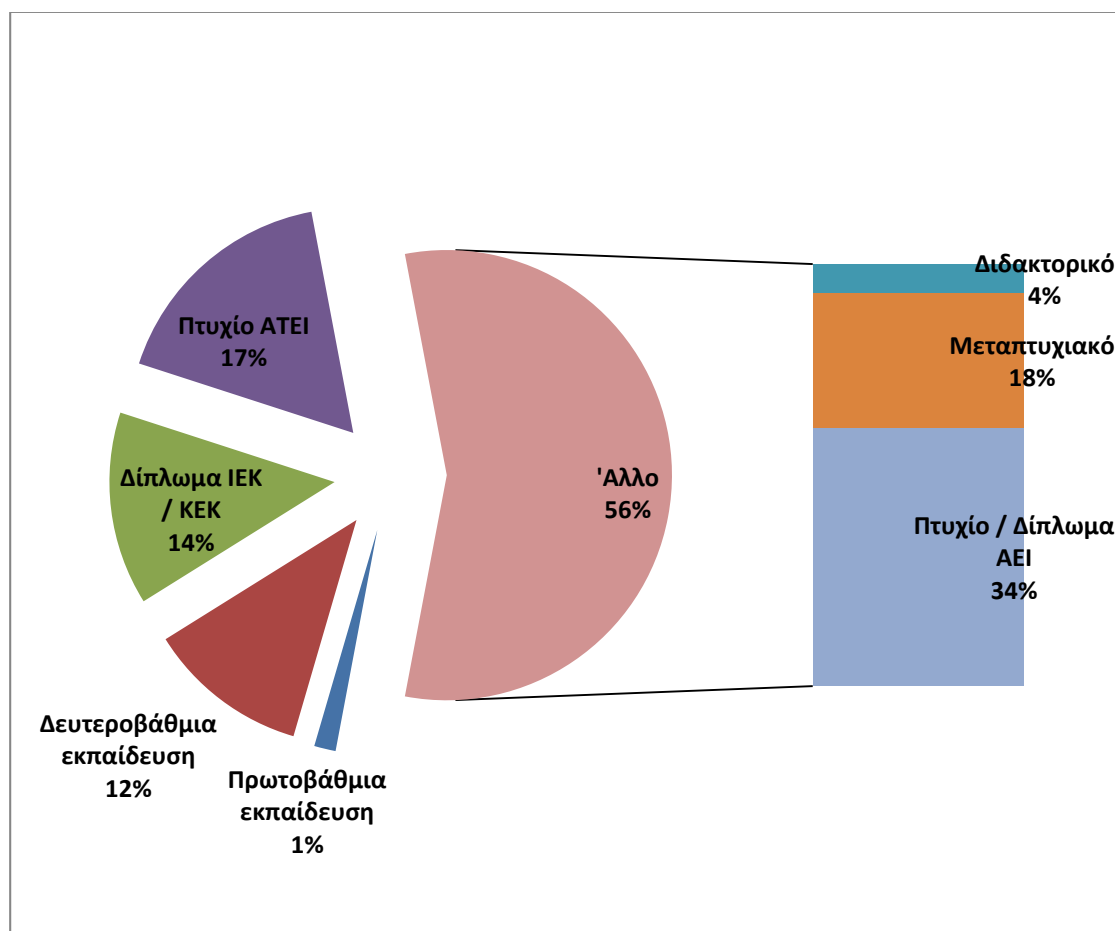
Σε αυτή την ενότητα θα δούμε ορισμένα στοιχεία που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων, ξεκινώντας από το εκπαιδευτικό τους επίπεδο.

Μπορούμε να χαρακτηρίσουμε το εκπαιδευτικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων ως αρκετά υψηλό, καθώς 1 στους 2 περίπου εργαζομένους διαθέτουν πτυχίο ΑΕΙ ή κάποιο ανώτερο από αυτό πτυχίο. Πιο συγκεκριμένα, το 34% των εργαζομένων είναι πτυχιούχοι ή διπλωματούχοι ΑΕΙ και το 18% έχουν κάποιον μεταπτυχιακό τίτλο. Ένα πολύ μικρότερο ποσοστό εργαζομένων (4%) είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος. Ανώτερη μόρφωση, όμως, ως πτυχιούχοι ΑΤΕΙ, έχει και το 17% των εργαζομένων, ενώ λίγο μικρότερο είναι το ποσοστό εκείνων με δίπλωμα ΙΕΚ ή / και ΚΕΚ<sup>25</sup> (14%). Τέλος, το 12% έχει ολοκληρώσει μόνο τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και το 1% την πρωτοβάθμια. Γενικά, πάντως, στους συγκεκριμένους κλάδους οι εργαζόμενοι διαθέτουν υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο. Μελετώντας τα αντίστοιχα στοιχεία στην έρευνα του AEGIS, 3 στις 5 επιχειρήσεις στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας έχουν εργαζομένους με πτυχίο ΑΕΙ, ενώ 1 στις 2 επιχειρήσεις στους κλάδους υπηρεσιών έντασης γνώσης έχουν εργαζομένους με μεταπτυχιακό.

---

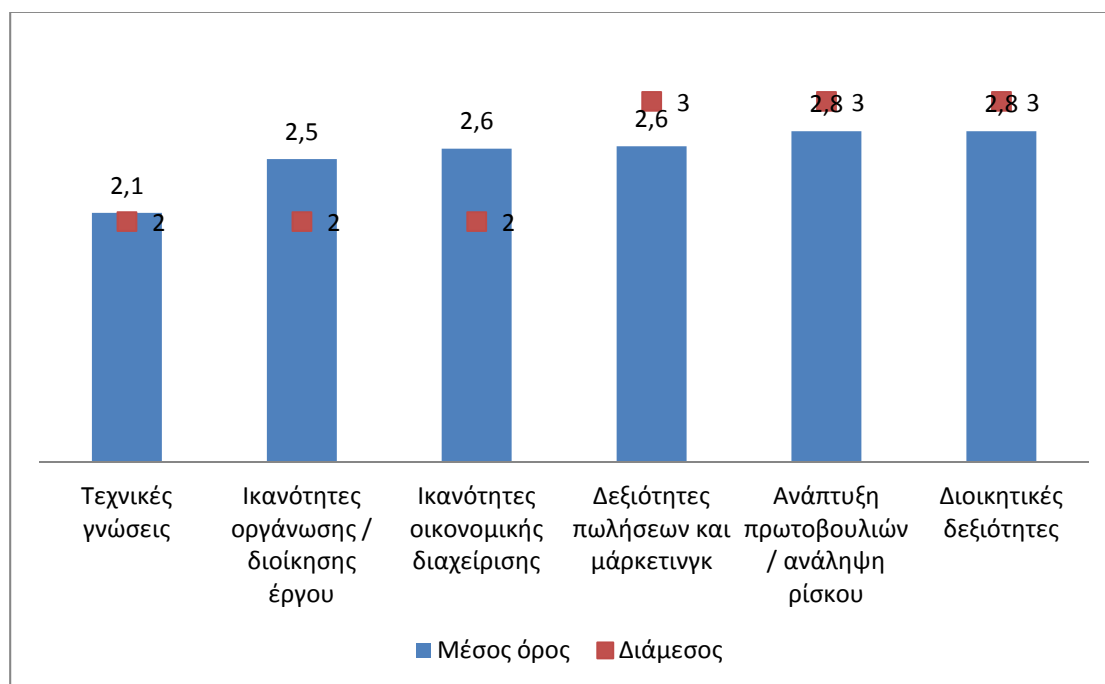
<sup>25</sup> Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης

**Σχήμα 5.15:** Εκπαιδευτικό επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού (N=5.893)



Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με τις μεγαλύτερες αδυναμίες των εργαζομένων σε συγκεκριμένους τομείς δεξιοτήτων, σύμφωνα με τους ιδρυτές των επιχειρήσεων. Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι υστερούν, κυρίως, σε θέματα διοίκησης, στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών ή την ανάληψη ρίσκου και σε δεξιότητες πωλήσεων και μάρκετινγκ. Αντίθετα, λιγότερες ελλείψεις υπάρχουν σε τεχνικές γνώσεις, σε ικανότητες οργάνωσης/διοίκησης έργου και οικονομικής διαχείρισης.

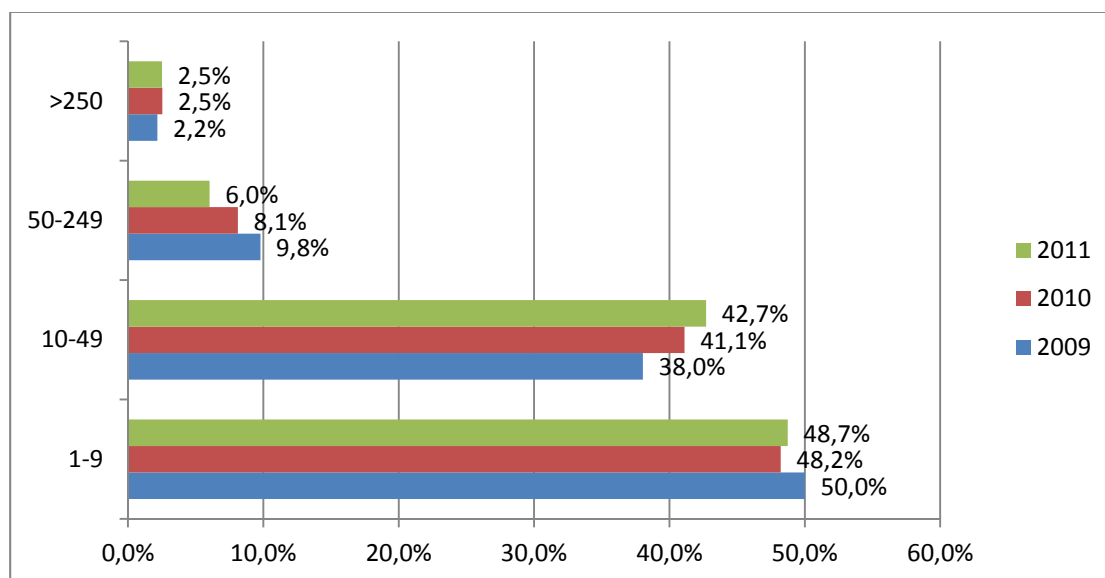
**Σχήμα 5.16:** Ανθρώπινο δυναμικό: οι μεγαλύτερες αδυναμίες (N=206)



Ένα ενδιαφέρον σχήμα που απεικονίζει τη μεταβολή στον αριθμό των εργαζομένων την τελευταία τριετία είναι το παρακάτω. Κατά τη διάρκεια του 2009–2011 η μεγαλύτερη μεταβολή στον αριθμό των εργαζομένων υπήρξε στις μεσαίες επιχειρήσεις, στοιχείο που δείχνει ότι η οικονομική κρίση «χτύπησε» κυρίως αυτού του μεγέθους επιχειρήσεις σε όρους απασχόλησης. Πολύ λιγότερο επηρεάστηκαν οι μικρές και οι πολύ μικρές επιχειρήσεις, ενώ σχεδόν καθόλου δεν επηρεάστηκαν οι μεγάλες επιχειρήσεις.

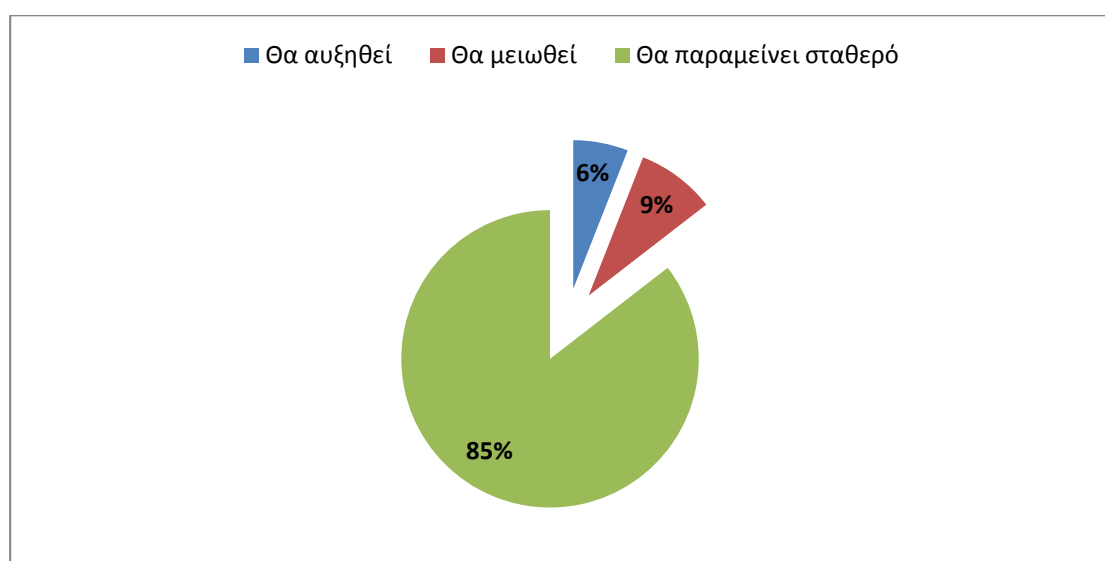


**Σχήμα 5.17:** Μεταβολή στον αριθμό του μόνιμου προσωπικού 2009–2011 (N=209)



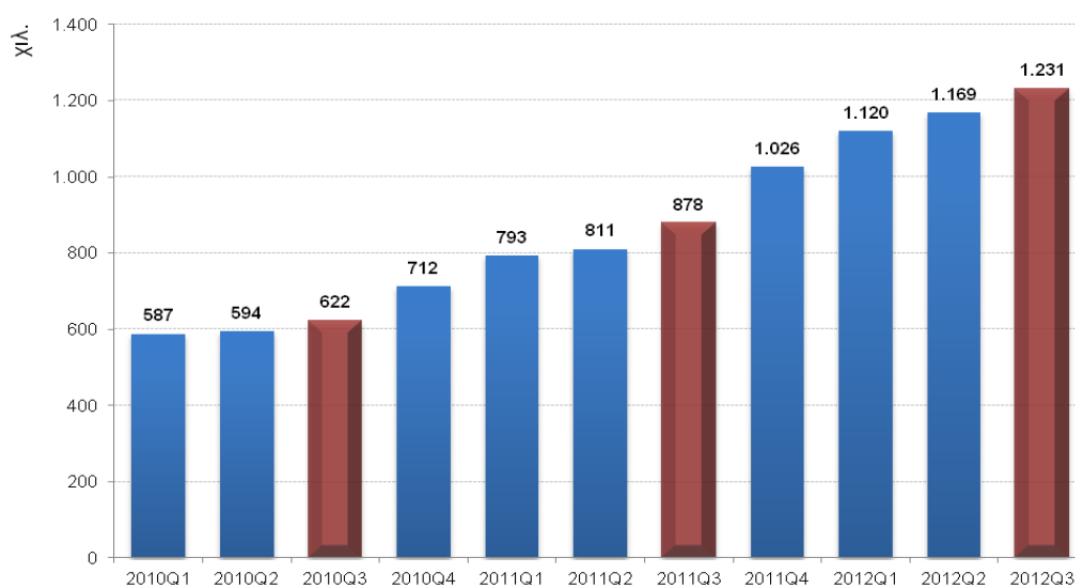
Γενικά, οι ιδρυτές των επιχειρήσεων είναι αισιόδοξοι στην εκτίμησή τους σχετικά με τη διατήρηση του αριθμού του μόνιμου προσωπικού στην επιχείρησή τους για το 2012. Το 85% των ιδρυτών εκτιμά ότι ο αριθμός των μόνιμων εργαζομένων δε θα μεταβληθεί καθόλου ενώ το 6% πιστεύει, μάλιστα, ότι θα αυξηθεί. Το ποσοστό των ιδρυτών που εκτιμούν ότι θα υπάρξει μείωση στον αριθμό των μόνιμων εργαζομένων για το 2012 προσεγγίζει το 9%.

**Σχήμα 5.18:** Εκτίμηση μεταβολής στον αριθμό του μόνιμου προσωπικού της επιχείρησης για το 2012 (N=209)



Αυτή η αισιοδοξία, βέβαια, δε συνάδει με την γενικότερη εικόνα που υπάρχει στην απασχόληση στη χώρα μας από το Α' τρίμηνο του 2010 έως το Γ' τρίμηνο του 2012. Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat που αφορούν όλους τους οικονομικούς κλάδους, η ανεργία έφτασε στο σύνολο του 2012 το 24,5% έναντι 17,7% το 2011.

**Σχήμα 5.19:** Αριθμός ανέργων στην Ελλάδα, Α' τρίμηνο 2010 – Γ' τρίμηνο 2012 (πηγή: Eurostat)

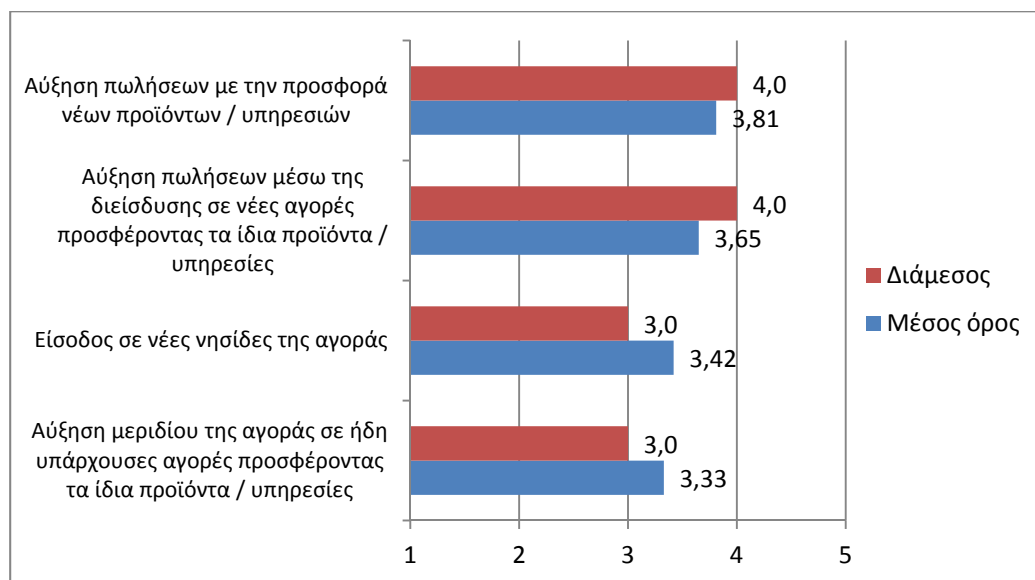


### 5.2.3 Στρατηγική

Δύο είναι οι κύριες στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για την αύξηση των πωλήσεων τους: είτε με την προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών είτε μέσω της διείσδυσης σε νέες αγορές, παρέχοντας όμως τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες. Η πρώτη από τις δύο στρατηγικές φανερώνει ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να καινοτομήσουν δημιουργώντας και προσφέροντας κάτι καινούριο στους πελάτες τους, με απώτερο σκοπό την αύξηση των πωλήσεων ενώ, η δεύτερη, δείχνει το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για νέες αγορές χωρίς όμως να αλλάζει το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Θα έχει ενδιαφέρον, λοιπόν, να δούμε στη

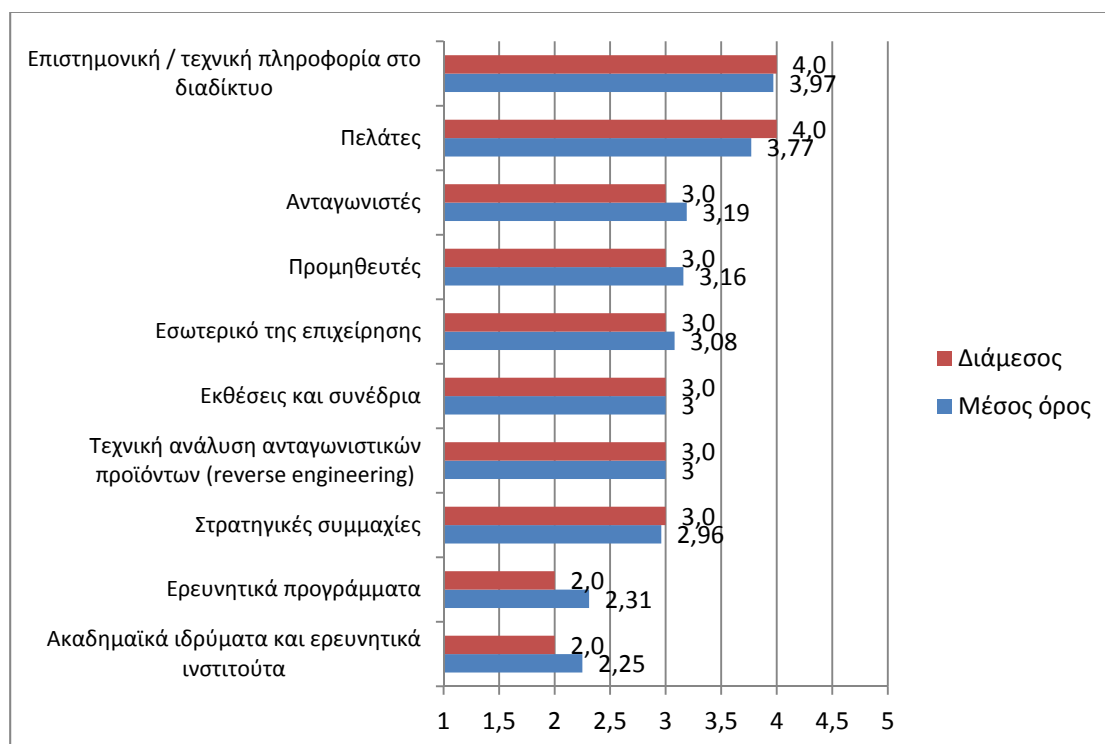
συνέχεια ποιο είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που καινοτομούν και από πού αντλούν γνώση για τη διερεύνηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών.

**Σχήμα 5.20:** Κύρια στρατηγική επιχείρησης (N=209)



Ξεκινώντας από το τελευταίο, βλέπουμε στο σχήμα που ακολουθεί τις σημαντικότερες πηγές γνώσης των επιχειρήσεων. Η κυριότερη είναι η επιστημονική / τεχνική πληροφορία που υπάρχει στο διαδίκτυο, κάτι το οποίο φαίνεται λογικό λόγω της φύσης των κλάδων στους οποίους δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Στη συνέχεια ακολουθούν οι εταίροι της αλυσίδας αξίας (πελάτες, ανταγωνιστές, προμηθευτές) αλλά και το εσωτερικό της επιχείρησης. Λιγότερες σημαντικές πηγές για τη διερεύνηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών είναι τα ακαδημαϊκά ιδρύματα και τα ερευνητικά ινστιτούτα, καθώς και τα ερευνητικά προγράμματα. Είναι χαρακτηριστικό ότι στους συγκεκριμένους κλάδους η τάση που υπάρχει για την επιλογή των συγκεκριμένων πηγών γνώσης παραμένουν οι ίδιες ανεξαρτήτως χώρας. Για παράδειγμα, βλέπουμε ότι και σε ευρωπαϊκό επίπεδο οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές και το εσωτερικό της επιχείρησης βρίσκονται στις πρώτες τέσσερις θέσεις των επιλογών των επιχειρήσεων ως οι πηγές γνώσης που οδηγούν στην ανίχνευση επιχειρηματικών ευκαιριών.

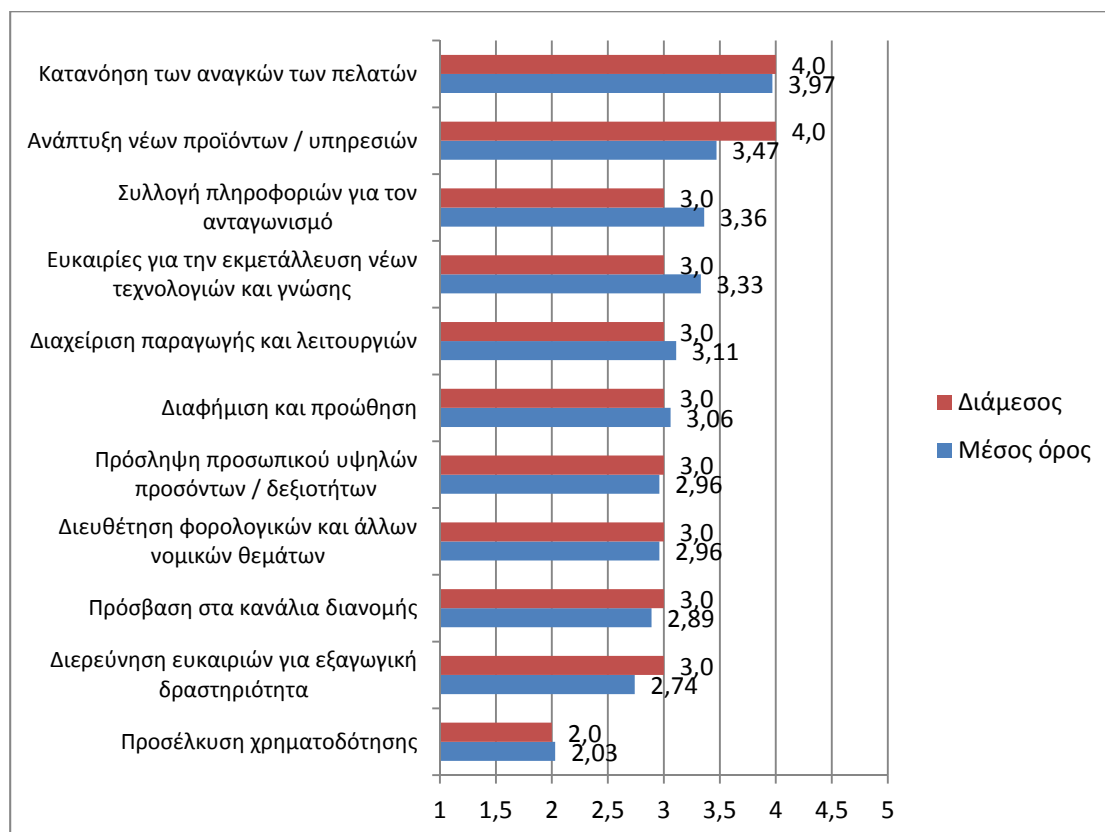
**Σχήμα 5.21:** Πηγές γνώσης επιχείρησης (N=209)



Σημαντικό ρόλο παίζουν και τα δίκτυα στα οποία συμμετέχει μια επιχείρηση. Στο σχήμα 5.22 παρουσιάζεται με ποιον τρόπο οι δικτυώσεις των επιχειρήσεων συμβάλλουν στις καθημερινές λειτουργίες τους. Οι σημαντικότερες είναι η κατανόηση των αναγκών των πελατών και η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι αυτές οι δύο λειτουργίες σχετίζονται μεταξύ τους, αφού πολλές φορές οι διαφορετικές ανάγκες των πελατών και η κατανόησή τους από τις επιχειρήσεις τις οδηγούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Πάντως, συγκρίνοντας αυτά τα αποτελέσματα με τα αντίστοιχα που είδαμε στην κύρια στρατηγική των επιχειρήσεων, βλέπουμε ότι συμβαδίζουν πλήρως και ότι τα δίκτυα συμβάλλουν στην επίτευξη της κύριας στρατηγικής που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις. Άλλες λειτουργίες που επηρεάζονται σημαντικά από τις δικτυώσεις των επιχειρήσεων είναι η συλλογή πληροφοριών για τον ανταγωνισμό, οι ευκαιρίες για την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών και γνώσης, η διαχείριση της παραγωγής, και η διαφήμιση και προώθηση. Λειτουργίες που επηρεάζονται λιγότερο από τις δικτυώσεις των επιχειρήσεων είναι η διερεύνηση ευκαιριών για εξαγωγική δραστηριότητα, κάτι το οποίο πρέπει να δούμε με μεγαλύτερη προσοχή καθώς η

εξωστρέφεια των επιχειρήσεων είναι σημαντική στην περίοδο που διανύουμε, αλλά και η προσέλκυση χρηματοδότησης.

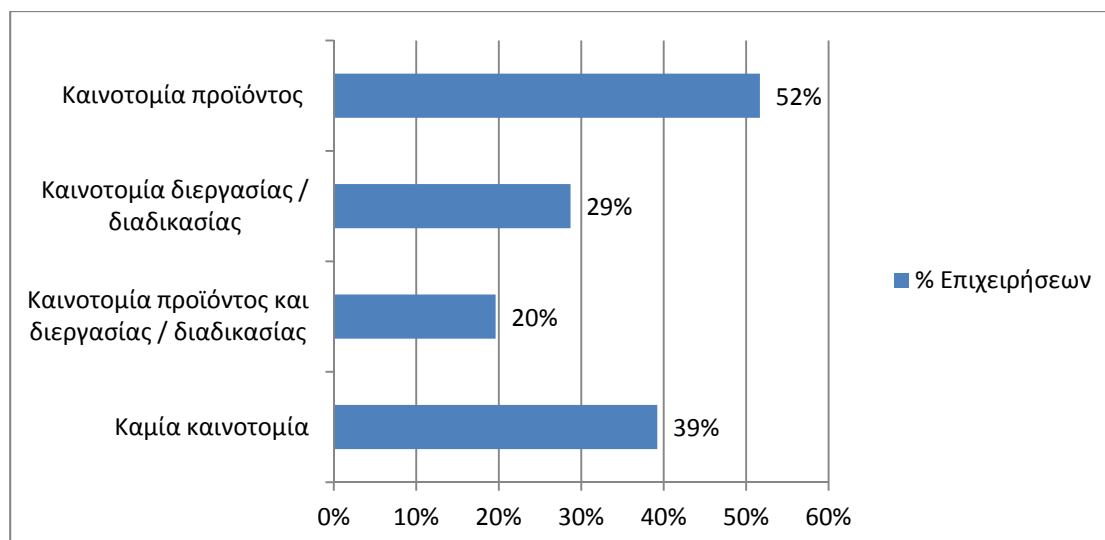
**Σχήμα 5.22:** Δικτυώσεις επιχείρησης (N=207)



### 5.2.4 Καινοτομικές επιδόσεις

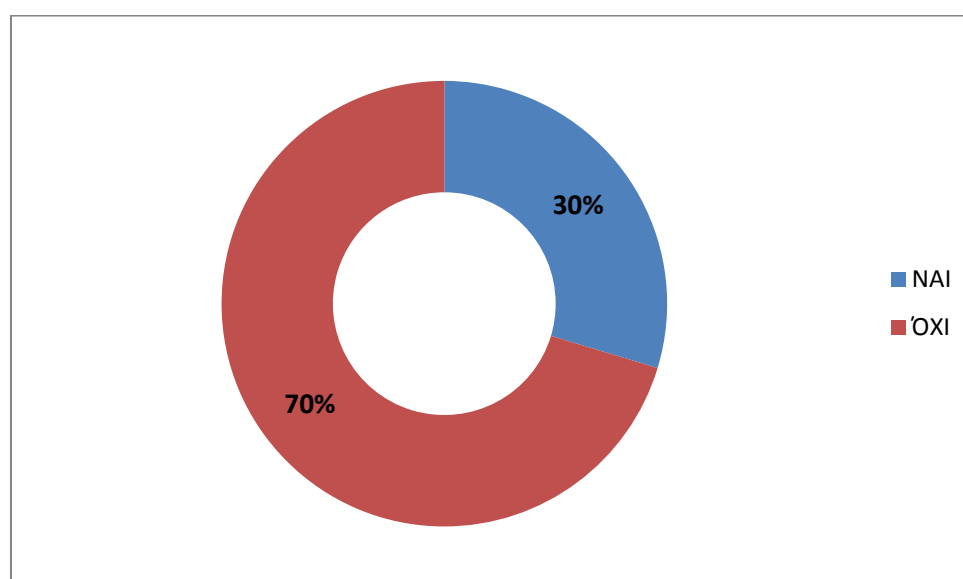
Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που αφορούν τις καινοτομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων. Τρεις στις πέντε επιχειρήσεις αναπτύσσουν κάποιου είδους καινοτομία την τελευταία τριετία, ενώ μία στις πέντε επιχειρήσεις αναπτύσσουν ταυτόχρονα καινοτομία προϊόντος και καινοτομία διαδικασίας/διεργασίας. Όμως, το 39% δεν έχει αναπτύξει ή εισάγει καμία καινοτομία, τουλάχιστον κατά την τελευταία τριετία.

**Σχήμα 5.23:** Εισαγωγή ή δημιουργία καινοτομίας προϊόντος/διαδικασίας την τελευταία 3τία (N=209)



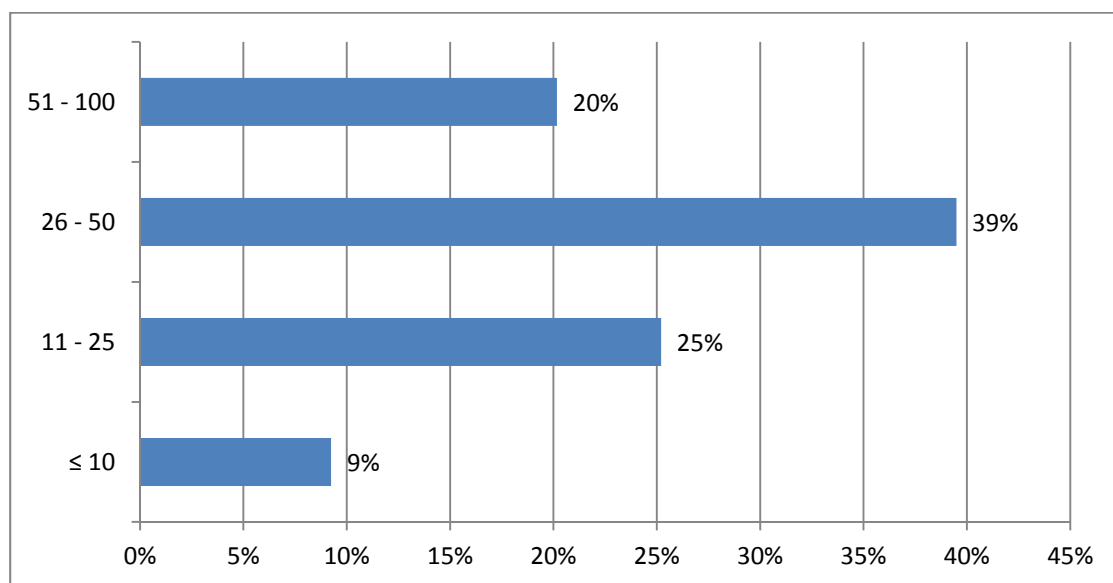
Μικρότερο είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων (30%) που έχουν εισαγάγει κάποια καινοτομία οργάνωσης/εμπορίας ή μάρκετινγκ προϊόντος την τελευταία τριετία. Θα δούμε αναλυτικά σε μία από τις παρακάτω ενότητες τι είδους καινοτομίες είναι αυτές.

**Σχήμα 5.24:** Εισαγωγή καινοτομίας οργάνωσης/εμπορίας ή μάρκετινγκ προϊόντος την τελευταία 3τία (N=209)



Παρακάτω βλέπουμε τα ποσοστά των τζιρών για το 2011 των καινοτόμων επιχειρήσεων που προήλθαν από νέα ή σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες.

**Σχήμα 5.25:** Ποσοστό τζίρου για το 2011 από νέα ή σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα / υπηρεσίες (N=119)

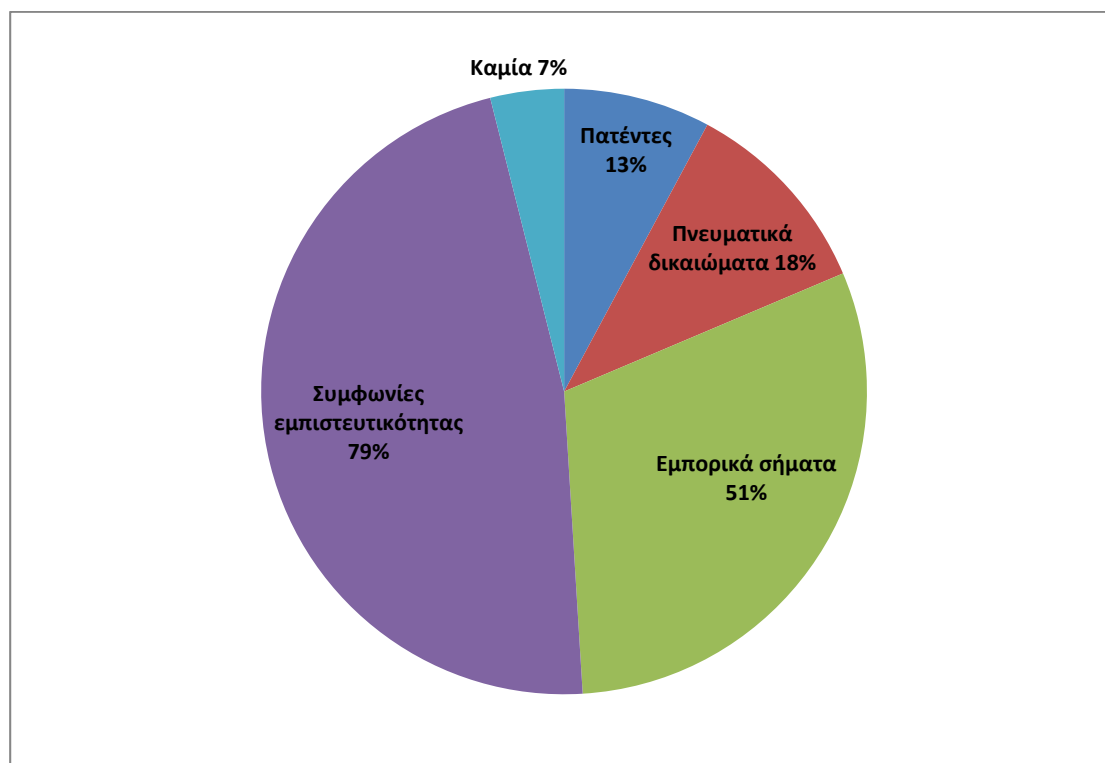


Το 26 με 50% επί του συνολικού τζίρου των περισσότερων καινοτόμων επιχειρήσεων (39%) για το 2011 προέρχεται από τα καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες που αναπτύχθηκαν ή εισήχθησαν την τελευταία τριετία. Μόλις το 9% των καινοτόμων επιχειρήσεων έχει τζίρους μικρότερους ή ίσους από 10% που προέρχονται από καινοτόμα προϊόντα ή/και υπηρεσίες. Αυτό δείχνει ότι το καινοτομικό αποτέλεσμα έχει σημαντικό αντίκτυπο στα κέρδη των εταιριών.

Σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις που καινοτομούν είναι η προστασία της πνευματικής τους ιδιοκτησίας. Στο σχήμα 5.26 παρουσιάζονται οι μέθοδοι που επιλέγουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να προστατέψουν τα αποκλειστικά δικαιώματα που μπορούν να έχουν στις δημιουργίες τους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις (79%) επιλέγουν τις συμφωνίες εμπιστευτικότητας για την προστασία ή με άλλα λόγια συμβάσεις μέσω των οποίων συμφωνούν με κάποιο άλλο συμβαλλόμενο μέρος τη μυστικότητα συγκεκριμένων πληροφοριών. Τα εμπορικά

σήματα αποτελούν τη δεύτερη συνηθέστερη επιλογή των επιχειρήσεων (51%), με τα οποία διακρίνονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης από αυτά μιας άλλης, και ακολουθούν τα πνευματικά δικαιώματα (18%). Αρκετά μικρότερο είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που κατοχυρώνουν κάποια πατέντα ή δίπλωμα ευρεσιτεχνίας<sup>26</sup> (13%). Και σε άλλες, όμως, ευρωπαϊκές χώρες, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα του ερευνητικού έργου AEGIS, οι συμφωνίες εμπιστευτικότητας κατέχουν υψηλή θέση στους αντίστοιχους κλάδους. Πιο ειδικά, στους κλάδους υπηρεσιών έντασης γνώσης κατέχουν την πρώτη θέση, ενώ στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας βρίσκονται στην τρίτη θέση, πίσω από το προβάδισμα που έχουν χρονικά οι επιχειρήσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους και την πολυπλοκότητα του σχεδιασμού.

**Σχήμα 5.26:** Μέθοδοι προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας (N=102)



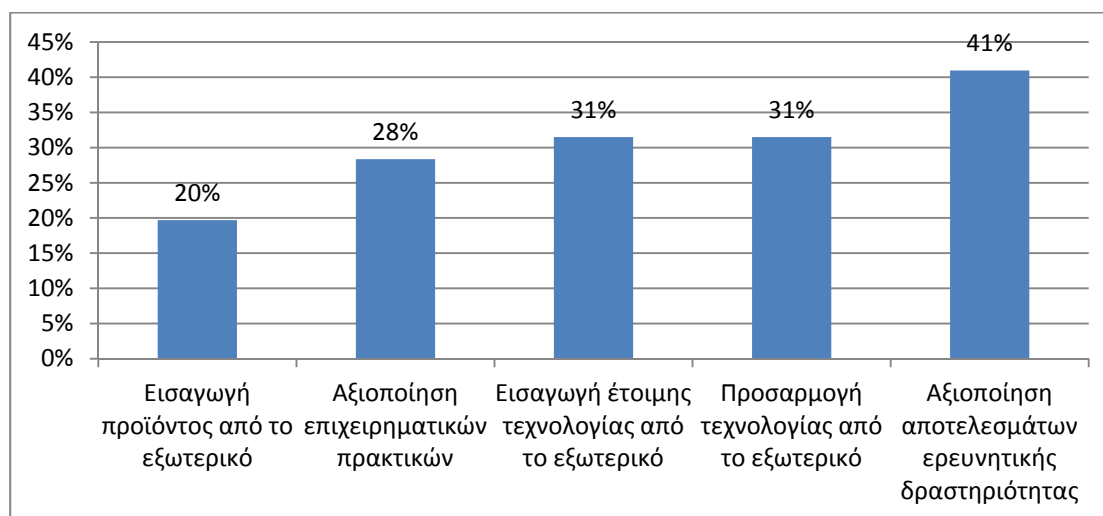
<sup>26</sup> Η ευρεσιτεχνία (πατέντα, αγγλ. patent, γερμ. Patent, γαλλ. brevet) είναι ένα αποκλειστικό δικαίωμα χρήσης που δίνεται για κάποιο διάστημα στον εφευρέτη (φυσικό ή νομικό πρόσωπο) μιας νέας μεθόδου, ουσίας ή μηχανισμού. Το αποκλειστικό αυτό δικαίωμα χορηγείται για 20 χρόνια από την υποβολή της αίτησης και απαγορεύει σε άλλους να χρησιμοποιούν την κατοχυρωμένη μέθοδο, ουσία ή μηχανισμό χωρίς την άδεια του κατόχου του διπλώματος ευρεσιτεχνίας. Με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας μπορούν να κατοχυρωθούν όχι μόνο εφευρέσεις, αλλά και ανακαλύψεις, εφ' όσον οι ιδιότητες τις οποίες ζητά να κατοχυρώσει ο εφευρέτης δεν ήταν ήδη γνωστές.



#### 5.2.4.1 Καινοτομία προϊόντος / διαδικασίας

Εστιάζοντας περισσότερο στις πηγές προέλευσης των καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών, διαπιστώνουμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις καινοτομούν αξιοποιώντας τα αποτελέσματα των ερευνητικών δραστηριοτήτων. Παρόλο που οι περισσότερες επιχειρήσεις, όπως είδαμε, δε διαθέτουν οργανωμένο τμήμα E&A, οι επιχειρήσεις εκείνες που παράγουν καινοτομικά αποτελέσματα και, πιο συγκεκριμένα, καινοτόμα προϊόντα ή / και διαδικασίες, επιλέγουν σε μεγάλο ποσοστό (41%) την ερευνητική δραστηριότητα ως κύρια πηγή προέλευσης των καινοτομιών τους. Αρκετές, όμως, είναι και οι επιχειρήσεις που καινοτομούν προσαρμόζοντας κάποια τεχνολογία από το εξωτερικό (31%) ή εισάγοντας έτοιμη τεχνολογία (π.χ. εξοπλισμός) από το εξωτερικό (31%).

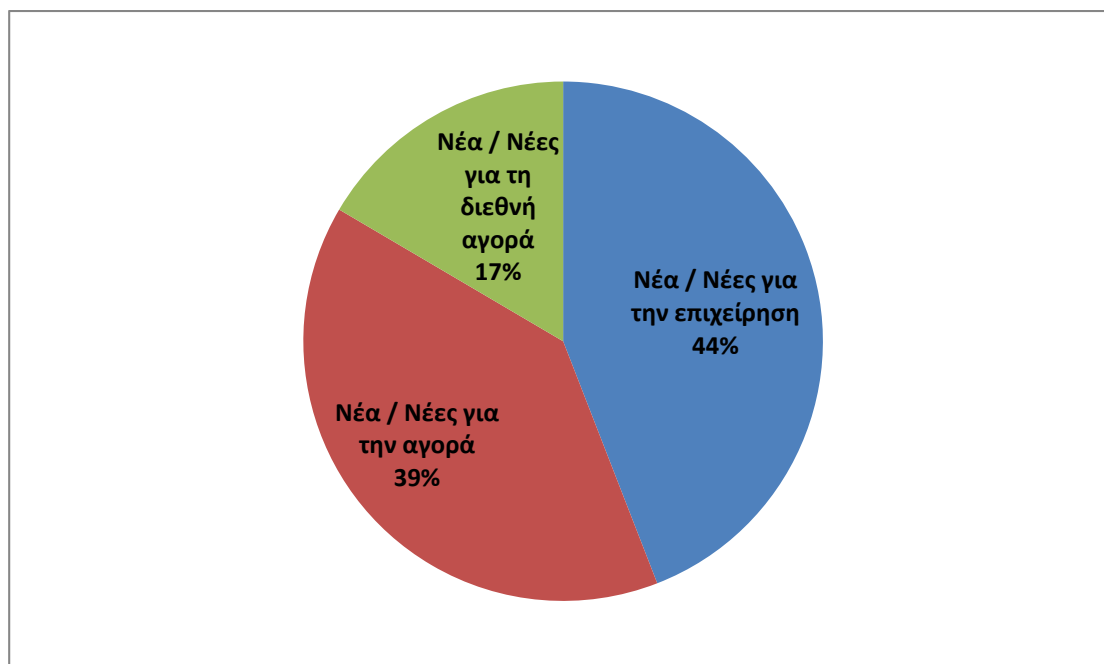
**Σχήμα 5.27:** Προέλευση καινοτομίας (N=127)



Οι περισσότερες καινοτομίες είναι νέες για την επιχείρηση (44%) ή νέες για την αγορά (39%). Ένα πολύ μικρότερο ποσοστό των καινοτομιών αφορά νέα ή σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα/υπηρεσίες για τη διεθνή (παγκόσμια) αγορά (17%). Τα ποσοστά αυτά συμβαδίζουν απόλυτα και με τα ευρωπαϊκά αποτελέσματα του AEGIS, όπου αντίστοιχα για τους κλάδους υψηλής τεχνολογίας έχουμε το 62% των καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών να είναι νέα για την επιχείρηση, το 52% νέα

για την αγορά και το 36% νέα για τη διεθνή αγορά. Τα ποσοστά για τους κλάδους υπηρεσιών έντασης γνώσης είναι 61%, 58% και 22% αντίστοιχα.

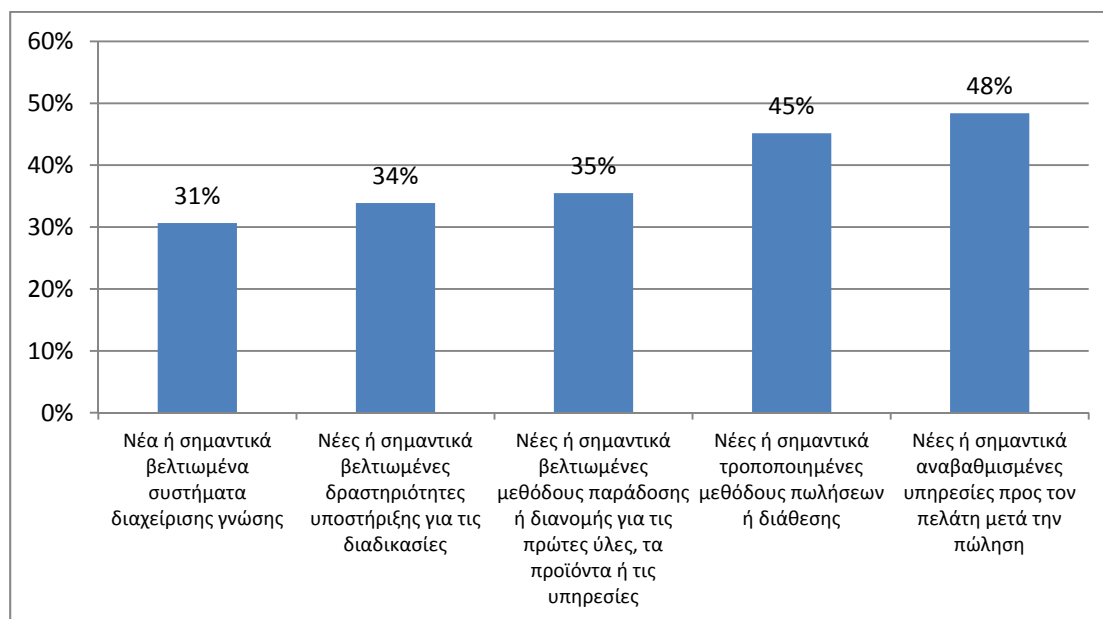
**Σχήμα 5.28:** Τύπος καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών (N=127)



#### 5.2.4.2 Καινοτομία οργάνωσης / εμπορίας ή μάρκετινγκ προϊόντος

Όσον αφορά στην καινοτομία οργάνωσης/εμπορίας ή μάρκετινγκ προϊόντος που φαίνεται να παρουσιάζουν σε μικρότερο βαθμό οι επιχειρήσεις (τουλάχιστον κατά την τελευταία τριετία), αυτές οι καινοτομίες αποτελούν, κυρίως, νέες ή σημαντικά αναβαθμισμένες υπηρεσίες προς τον πελάτη μετά την πώληση (after sales) και νέες ή σημαντικά τροποποιημένες μεθόδους πωλήσεων ή διάθεσης (48% και 45% αντίστοιχα). Σε μικρότερο βαθμό είναι νέες ή σημαντικά βελτιωμένες μέθοδοι παράδοσης ή διανομής για τις πρώτες ύλες, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες (35%), νέες ή σημαντικά βελτιωμένες δραστηριότητες υποστήριξης των διαδικασιών (34%) και νέα ή σημαντικά βελτιωμένα συστήματα διαχείρισης γνώσης (31%).

**Σχήμα 5.29:** Είδος οργανωσιακής καινοτομίας (N=62)



Η ικανότητα των επιχειρήσεων για ανάπτυξη καινοτομιών μπορεί να επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Από την πλευρά των ιδρυτών, η έλλειψη κεφαλαίων χρηματοδότησης για τη δημιουργία καινοτομικών αποτελεσμάτων και οι υψηλές δαπάνες που απαιτούνται για Ε&Α, αποτελούν τα σημαντικότερα εμπόδια στην προσπάθειά τους να καινοτομήσουν, ενώ τρίτο κατά σειρά εμπόδιο είναι η αβεβαιότητα που μπορεί να υπάρχει στη ζήτηση για τα προσφερόμενα καινοτόμα προϊόντα.

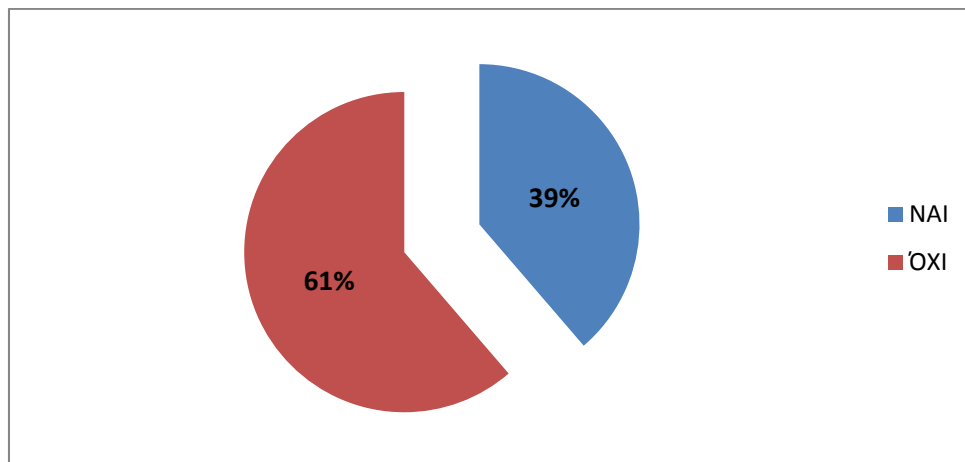
**Σχήμα 5.30:** Εμπόδια στην ικανότητα για καινοτομία (N=209)



### 5.2.5 Εξωστρέφεια

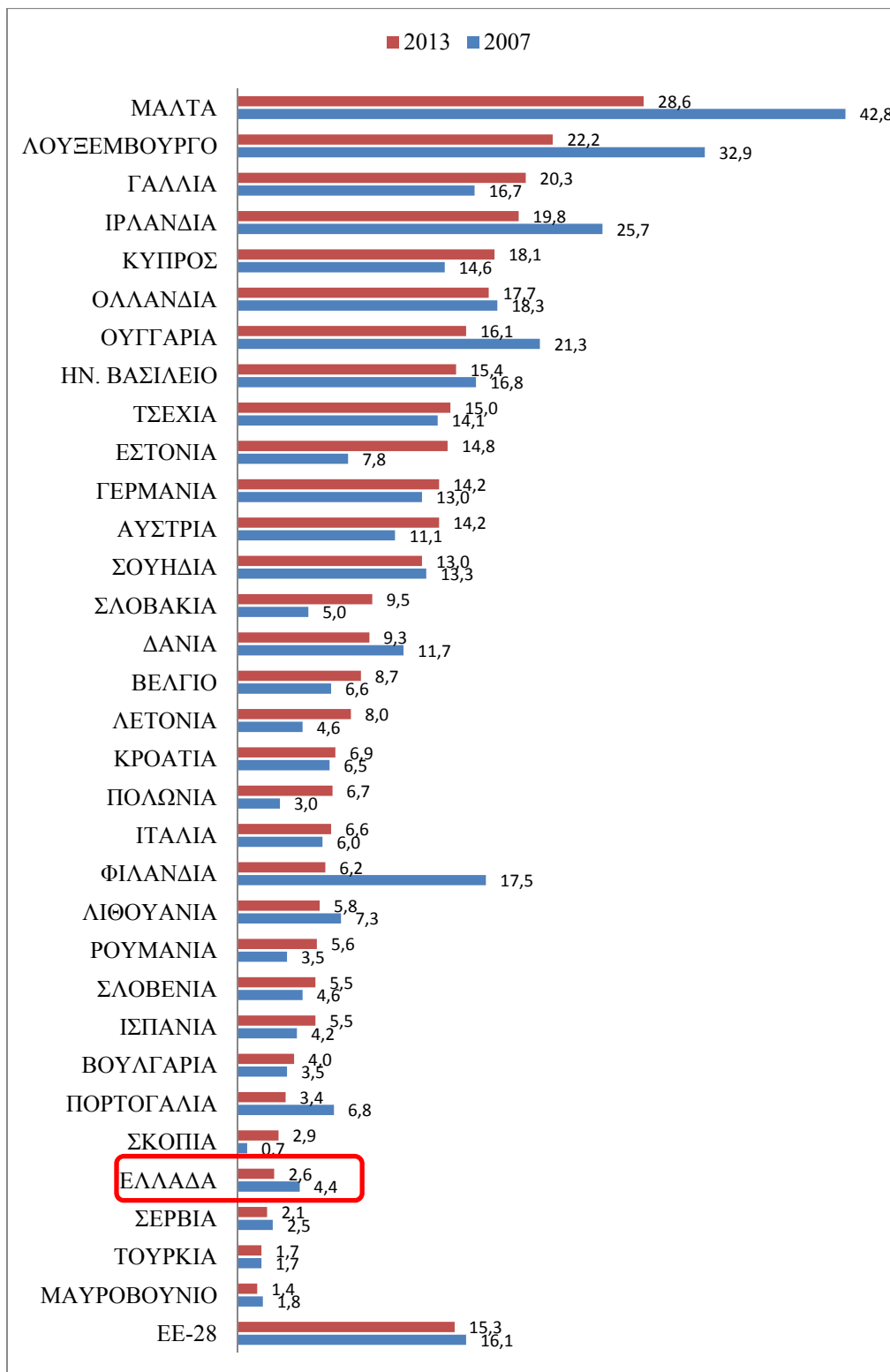
Η εξωστρέφεια θεωρείται για πολλούς ως μια στρατηγική που θα πρέπει να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις ώστε να καταφέρουν να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης. Δύο στις πέντε περίπου επιχειρήσεις του δείγματος πραγματοποιούν εξαγωγές κατά την τελευταία τριετία (2009–2011) αν και, όπως θα δούμε παρακάτω, τα οικονομικά στοιχεία και σε αυτόν τον τομέα φαίνεται να φθίνουν.

**Σχήμα 5.31:** Εξαγωγικές επιχειρήσεις (N=199)



Πάντως, η συμβολή του εξωτερικού τομέα της ελληνικής οικονομίας σε όρους υψηλής τεχνολογίας είναι πενιχρή. Όπως παρατηρούμε από το παρακάτω σχήμα, η Ελλάδα υπολείπεται σημαντικά του κοινοτικού μέσου όρου ως προς το ποσοστό των εξαγωγών σε προϊόντα υψηλής τεχνολογίας (στις συνολικές εξαγωγές) και, μάλιστα, αυτό το ποσοστό έχει υποχωρήσει αρκετά τα τελευταία χρόνια.

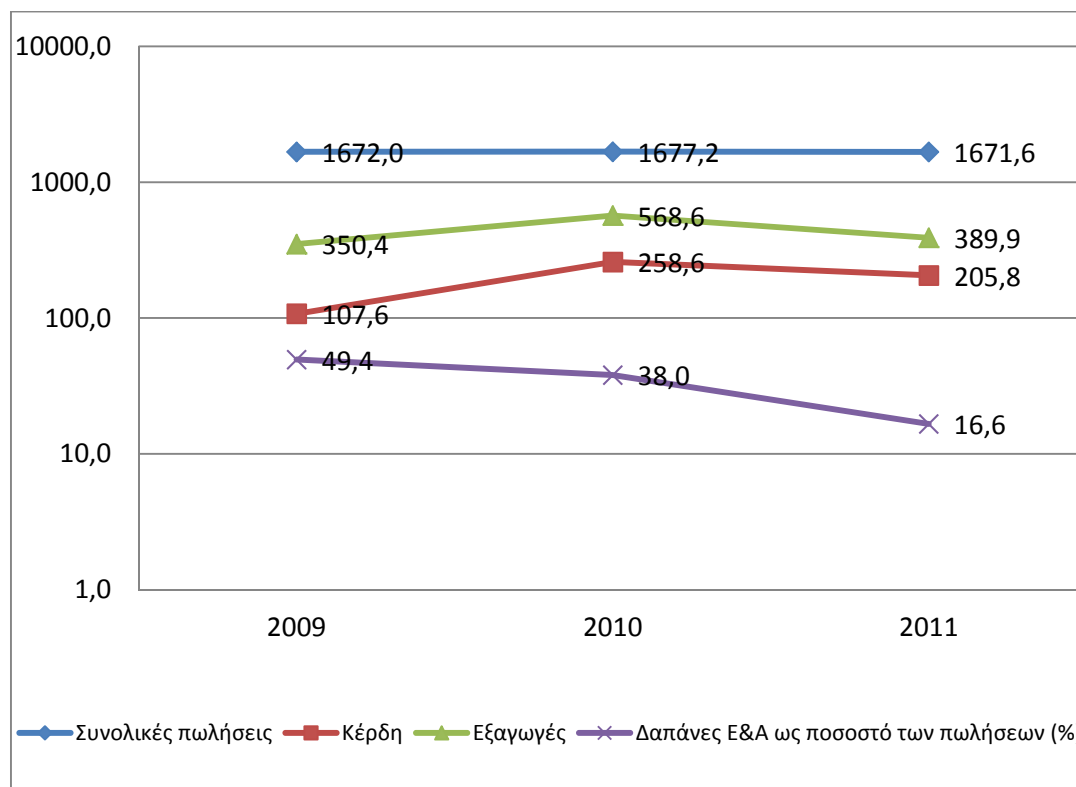
**Σχήμα 5.32:** Ποσοστό εξαγωγών προϊόντων υψηλής τεχνολογίας στις συνολικές εξαγωγές (πηγή: Eurostat, 2007: SITC Rev.4)



## 5.2.6 Οικονομικές επιδόσεις

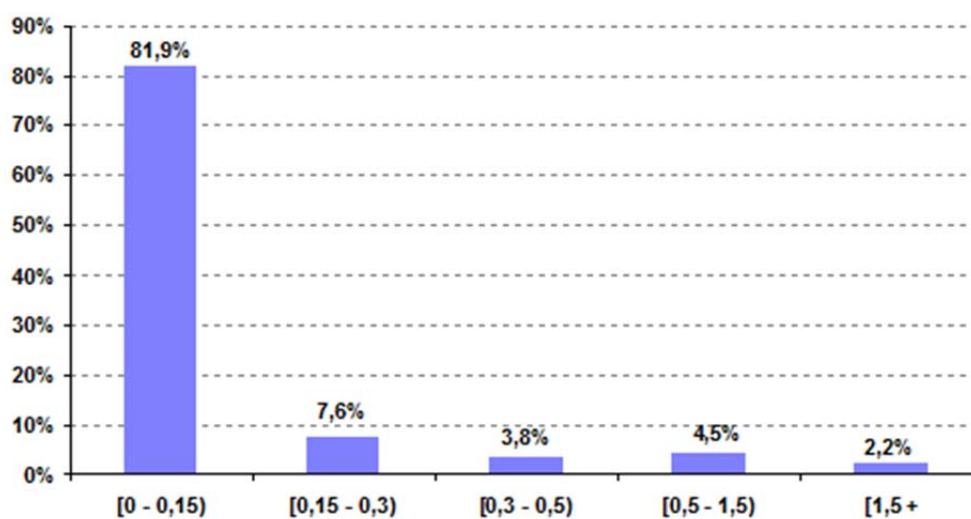
Οι συνολικές πωλήσεις των επιχειρήσεων παραμένουν σχεδόν αμετάβλητες κατά τη διάρκεια των τελευταίων τριών κρίσιμων ετών για τη χώρα μας. Τα κέρδη παρουσιάζουν άνοδο το 2010 σε σχέση με το 2009 αλλά πέφτουν λίγο το 2011 (από 258 χιλ. € σε 205 χιλ. €). Περίπου ίδια πορεία ακολουθούν και οι εξαγωγές, καθώς αυξάνονται αρκετά το 2010 σε σχέση με το 2009 (από 350 χιλ. € σε 568 χιλ. €) αλλά σημειώνουν πτώση το 2011 (390 χιλ. €). Σε αυτό είναι πολύ πιθανόν να οφείλεται το γενικότερο δυσμενές οικονομικό περιβάλλον που επικρατεί πλέον σε όλη την Ευρώπη, έναν κύριο εξαγωγικό προορισμό για τις επιχειρήσεις. Τέλος, τα ποσά που δαπανώνται για E&A εμφανίζουν κάθετη πτώση την τελευταία τριετία. Το 2009 είναι περίπου 50% ως ποσοστό επί των πωλήσεων, ενώ για 2011 το αντίστοιχο ποσοστό είναι μόλις 16,6%. Αυτό το στοιχείο δείχνει ότι σε βαθιά οικονομική κρίση οι περισσότερες επιχειρήσεις βλέπουν ως πολυτέλεια την έρευνα που, συνήθως, δεν έχει κάποιο βέβαιο καινοτομικό αποτέλεσμα. Ενώ, ακόμη, αργεί συνήθως να αποδώσει και δεσμεύει πόρους.

**Σχήμα 5.33:** Οικονομικά στοιχεία (σε χιλ. €) για το διάστημα 2009–2011



Πάντως, η διάρθρωση των επιχειρήσεων του δείγματος ξεπερνά κατά πολύ το σύνολο των ελληνικών, όσον αφορά τον κύκλο εργασιών αφού, σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής το 82% των επιχειρήσεων εμφανίζει κύκλο εργασιών έως 150 χιλ. €.

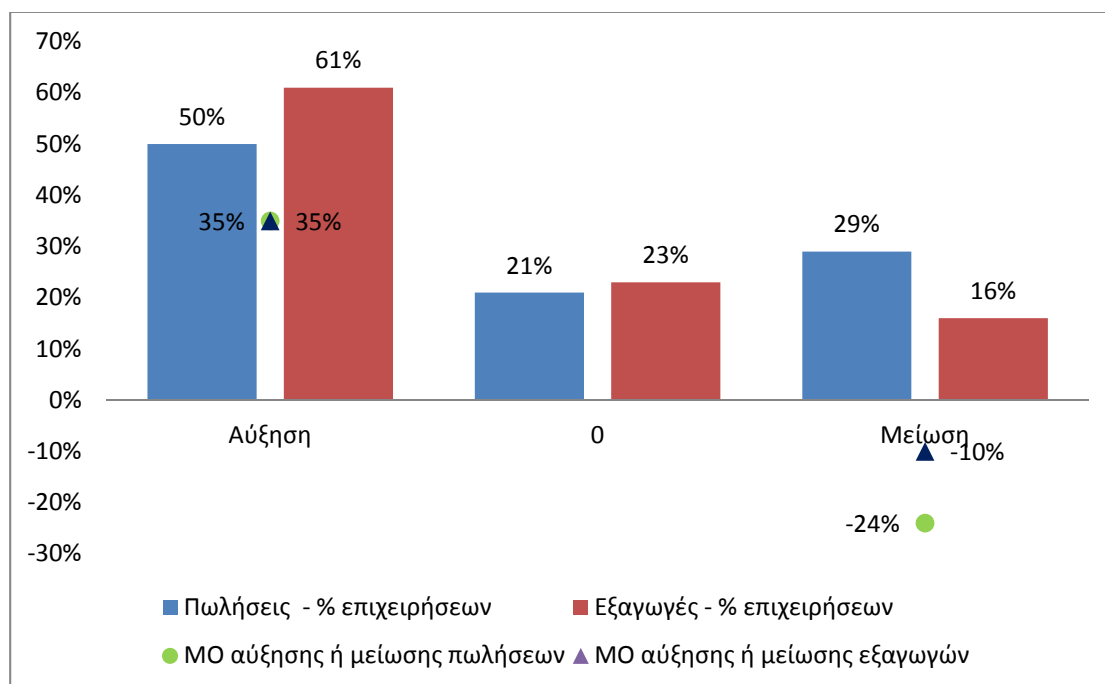
**Σχήμα 5.34:** Διάρθρωση επιχειρήσεων στην Ελλάδα (πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ, 2008)



Οι ιδρυτές εκτίμησαν, επίσης, τις πωλήσεις και τις εξαγωγές τους για το 2012, χρονιά που διεξήχθη και η έρευνα πεδίου. Μία στις δύο επιχειρήσεις, σύμφωνα με τους ιδρυτές τους, θα αυξήσουν τις πωλήσεις τους κατά μέσο όρο 35% ενώ το 61% των επιχειρήσεων θα αυξήσουν τις εξαγωγές τους (όπου γίνονται) κατά μέσο όρο 35%. Αντίθετα, το 29% των επιχειρήσεων εκτιμάται ότι θα παρουσιάσουν μείωση των πωλήσεων κατά μέσο όρο 24% και το 16% των επιχειρήσεων θα μειώσουν τις εξαγωγές τους κατά μέσο όρο 10%. Οι επιχειρήσεις που σύμφωνα με τους ιδρυτές δε θα παρουσιάσουν μεταβολές το 2012 στις πωλήσεις και τις εξαγωγές τους προσεγγίζουν το 21% και 23% αντίστοιχα.



**Σχήμα 5.35:** Εκτίμηση μεγεθών για το 2012



### 5.3 Ομαδοποίηση κοινών παραγόντων

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται όλα τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση (factor analysis). Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η συνοψίση σχέσεων ανάμεσα σε ένα μεγάλο αριθμό μεταβλητών με έναν περιεκτικό αλλά και ακριβή τρόπο, προκειμένου να γίνουν αντιληπτές ορισμένες έννοιες. Τα υποσύνολα των (αλληλένδετων) μεταβλητών που σχηματίζονται ονομάζονται παράγοντες (factors) και αποτελούν τις κύριες διαστάσεις των δεδομένων. Γενικά, η ανάλυση παραγόντων μας επιτρέπει τη μείωση του αριθμού των μεταβλητών σε ένα σύνολο παραγόντων που είναι αφενός μικρότερο και αφετέρου συμπεριφέρονται ως ασυσχέτιστες μεταβλητές. Με αυτή τη μέθοδο αντιμετωπίζεται το πρόβλημα της πολυσυγγραμμικότητας που υπάρχει στην πολλαπλή παλινδρόμηση και, επίσης, εντοπίζονται οι ακραίες τιμές και ορισμένες ομάδες περιπτώσεων. Η ανάλυση παραγόντων διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: α) τη διερευνητική (exploratory) και β) την επιβεβαιωτική (confirmatory) ανάλυση παραγόντων. Η πρώτη φανερώνει σχέσεις που ενδεχομένως υπάρχουν ανάμεσα σε μεταβλητές, χωρίς να υπάρχει η πρότερη γνώση για την ύπαρξη αυτών των σχέσεων, ενώ η επιβεβαιωτική ανάλυση στηρίζεται

σε άλλες θεωρίες για την ύπαρξη σχέσεων, και τις επιβεβαιώνει ή όχι και στη συγκεκριμένη θεωρία που εξετάζεται κάθε φορά.

Η μέθοδος που ακολουθήσαμε για την ομαδοποίηση αυτού του μεγάλου αριθμού μεταβλητών είναι η διερευνητική ανάλυση παραγόντων (ΔΑΠ / Exploratory Factor Analysis). Όλες οι «σύνθετες» μεταβλητές του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στο πλαίσιο της έρευνας πεδίου είναι δομημένες ως μέσοι όροι των πολλών στοιχείων Likert (Likert items). Κάθε στοιχείο Likert αποτελεί μια πρόταση στην οποία οι ερωτώμενοι δηλώνουν το βαθμό συμφωνίας τους σε μια διατεταγμένη κλίμακα πέντε απαντήσεων. Μέσω της ΔΑΠ υπολογίζεται ο βαθμός συσχέτισης κάθε μεταβλητής με τον παράγοντα (factor loading). Όταν ο βαθμός συσχέτισης είναι μεταξύ 0,3 και 0,4 τότε η συνεισφορά της μεταβλητής στην ερμηνεία του παράγοντα είναι μικρή. Όταν είναι μεγαλύτερος του 0,5 τότε η συνεισφορά αυτή γίνεται σημαντική ενώ, για τιμές μεγαλύτερες του 0,7, μιλάμε για ιδανικές μεταβλητές που εξηγούν πολύ καλά τον εκάστοτε παράγοντα. Παρακάτω περιγράφονται αναλυτικά οι παράγοντες που δημιουργήθηκαν, παραθέτοντας και τα αντίστοιχα factor loadings για κάθε παράγοντα.

### 5.3.1 Παράγοντες δημιουργίας

Οι ιδρυτές δήλωσαν το βαθμό συμφωνίας τους αναφορικά με τους παράγοντες δημιουργίας των επιχειρήσεων, απαντώντας σε μία ερώτηση που περιείχε απαντήσεις διατεταγμένες σε 5-βάθμια κλίμακα. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που σχετίζεται με τους λόγους για τους οποίους μπορεί να ξεκινήσει ένα νέο εγχείρημα και που συζητήθηκε στο θεωρητικό μέρος, μπορούμε να διακρίνουμε τους παράγοντες δημιουργίας ανάλογα με το αν αφορούν τη γνώση της αγοράς και την επαγγελματική εμπειρία που σχετίζεται με τον κλάδο (γνωσιακοί παράγοντες), την ανάγκη για εργασία ή την προσδοκία για αύξηση του εισοδήματος (ειδικά κίνητρα), την αναγνώριση και αξιοποίηση τεχνολογικών αλλά και άλλων ευκαιριών και, τέλος, γενικότερα κίνητρα που συνδέονται με την εργασιακή ανεξαρτησία, την κοινωνική καταξίωση κ.ά.

Όπως παρατηρούμε από τα στοιχεία του παρακάτω πίνακα, σχηματίζονται τέσσερις διακριτοί παράγοντες. Είναι χαρακτηριστικό ότι σχεδόν όλες οι μεταβλητές σε κάθε παράγοντα παρουσιάζουν πολύ υψηλό βαθμό συσχέτισης.

**Πίνακας 5.1:** Ανάλυση παραγόντων στους παράγοντες δημιουργίας

<b>Παράγοντες δημιουργίας</b>	Παράγ. 1	Παράγ. 2	Παράγ. 3	Παράγ. 4
Ύπαρξη ανάγκης για προσωπική δημιουργία	<b>,802</b>	-,044	-,039	,184
Κοινωνική καταξίωση	<b>,764</b>	,115	,037	-,043
Εργασιακή ανεξαρτησία	<b>,645</b>	,142	,363	-,097
Γνώση της αγοράς	-,013	<b>,873</b>	,095	,011
Εργασιακή εμπειρία στον ίδιο κλάδο	,221	<b>,821</b>	,020	,053
Αναζήτηση εργασίας για βιοπορισμό	-,055	,004	<b>,862</b>	-,170
Προσδοκία για αύξηση εισοδήματος	,254	,097	<b>,776</b>	,167
Αναγνώριση μιας τεχνολογικής ευκαιρίας	,045	,071	-,149	<b>,818</b>
Αναγνώριση μιας ευκαιρίας στην αγορά	-,121	,375	-,039	<b>,660</b>
Αξιοποίηση αποτελεσμάτων επιστημονικής έρευνας	,094	-,201	,134	<b>,554</b>
<i>Ιδιοτιμές (Eigenvalues)</i>	<i>2,28</i>	<i>1,71</i>	<i>1,36</i>	<i>1,13</i>
<i>% Εξηγούμενη διακύμανση (Variance explained)</i>	<i>22,86</i>	<i>17,17</i>	<i>13,65</i>	<i>11,30</i>

Ο πρώτος παράγοντας αναφέρεται στα **γενικά κίνητρα** και αποτελείται από: την ύπαρξη ανάγκης για προσωπική δημιουργία, την κοινωνική καταξίωση και την εργασιακή ανεξαρτησία. Αναφερόμαστε, δηλαδή, σε κίνητρα που δεν συνδέονται άμεσα με τις γνώσεις του ατόμου, την ανάγκη του για εργασία ή την αξιοποίηση κάποιας ευκαιρίας. Είναι γενικότεροι παράγοντες που ώθησαν στην ίδρυση της επιχείρησης και οι οποίοι σχετίζονται με την έφραση προσωπικής δημιουργίας, με την αντίληψη της κοινωνίας για προσωπική επιτυχία, και την ανεξαρτησία που απολαμβάνει ένας ιδιοκτήτης επιχείρησης. Οι γνωσιακοί παράγοντες αποτελούν τον δεύτερο διακριτό παράγοντα. Εδώ υπάρχει η γνώση που έχει ο ιδρυτής γύρω από την αγορά και η εργασιακή εμπειρία που κατέχει στον κλάδο τον οποίο ίδρυσε και την

τωρινή επιχείρηση. Επομένως, το βασικό χαρακτηριστικό αυτού του παράγοντα είναι η γνώση. Ο επόμενος παράγοντας συνοψίζει κάποια **ειδικά κίνητρα**. Βασικό γνώρισμα του συγκεκριμένου παράγοντα είναι η ανάγκη για εργασία και η προσδοκία για αύξηση του εισοδήματος. Επομένως, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εδώ περιέχεται περισσότερο μια επιχειρηματικότητα ανάγκης. Αντίθετα, ο τελευταίος παράγοντας αφορά την αναγνώριση και αξιοποίηση μιας ευκαιρίας. Αυτή η ευκαιρία μπορεί να είναι είτε τεχνολογική είτε κάποια άλλη ευκαιρία που υπήρξε στην αγορά και έγινε αντιληπτή από τον ιδρυτή με αποτέλεσμα να δημιουργήσει την επιχείρηση. Εδώ περιέχονται και τα αποτελέσματα από την επιστημονική έρευνα ως βάση για την ίδρυση της επιχείρησης.

### 5.3.2 Πηγές γνώσης

Οι πηγές γνώσης των επιχειρήσεων μετρώνται από μία ερώτηση που είναι διαμορφωμένη σε κλίμακα Likert (Likert scale) με τις πιθανές απαντήσεις να είναι διατεταγμένες σε 5-βάθμια κλίμακα. Δηλαδή, οι συμμετέχοντες δηλώνουν το βαθμό συμφωνίας αναφορικά με την αξιοποίηση των πηγών γνώσης από την επιχείρησή τους για τη διερεύνηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, αξιολογώντας τις απαντήσεις σε 5-βάθμια διατεταγμένη κλίμακα (1: καθόλου, 5: σε μεγάλο βαθμό). Οι διαστάσεις που αναδεικνύονται από την ΔΑΠ είναι οι εξής:

- **Αλυσίδα αξίας:** Ανταγωνιστές – Πελάτες – Προμηθευτές
- **Επιστημονικές:** Ακαδημαϊκά ιδρύματα και ερευνητικά ινστιτούτα – Ερευνητικά προγράμματα – Επιστημονικά περιοδικά

Δηλαδή, τον πρώτο παράγοντα μπορούμε να τον ορίσουμε ως αλυσίδα αξίας, καθώς περιλαμβάνει όλες εκείνες τις μεταβλητές που την αποτελούν, όπως είναι: οι ανταγωνιστές, οι πελάτες και οι προμηθευτές. Ο άλλος παράγοντας αφορά τις επιστημονικές πηγές γνώσης που μπορεί να αξιοποιήσει μια επιχείρηση, αφού περιέχονται τα ακαδημαϊκά ιδρύματα και τα ερευνητικά ινστιτούτα, τα ερευνητικά προγράμματα και τα επιστημονικά περιοδικά. Βλέπουμε, πάντως, μια σαφή διάκριση ανάμεσα σε αυτούς τους δύο παράγοντες. Από τη μία υπάρχει έντονο το στοιχείο της αγοράς (αλυσίδα αξίας) ενώ, από την άλλη, είναι το επιστημονικό κομμάτι με ότι αυτό συνεπάγεται (επιστημονικές πηγές γνώσης).

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνονται αναλυτικά τα αποτελέσματα από την ανάλυση παραγόντων στην ερώτηση που εξετάζει τις πηγές γνώσης των επιχειρήσεων. Κι εδώ ο βαθμός συσχέτισης είναι αρκετά υψηλός.

**Πίνακας 5.2:** Ανάλυση παραγόντων στις πηγές γνώσης για τη διερεύνηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών

<b>Πηγές γνώσης</b>	<b>Παράγ. 1</b>	<b>Παράγ. 2</b>
Ακαδημαϊκά ιδρύματα και ερευνητικά ινστιτούτα	<b>,857</b>	-,076
Ερευνητικά προγράμματα	<b>,855</b>	-,023
Επιστημονικά περιοδικά	<b>,741</b>	,120
Ανταγωνιστές	-,007	<b>,753</b>
Πελάτες	-,028	<b>,709</b>
Προμηθευτές	,061	<b>,708</b>
<i>Ιδιοτιμές (Eigenvalues)</i>	<i>2,01</i>	<i>1,59</i>
% Εξηγούμενη διακύμανση ( <i>Variance explained</i> )	33,65	26,52

### 5.3.3 Δίκτυα

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ιδρυτές αξιολόγησαν το βαθμό που συμβάλουν τα δίκτυα που αναπτύσσουν στις καθημερινές λειτουργίες των επιχειρήσεων. Δύο είναι οι παράγοντες που προέκυψαν από την ανάλυση. Ο πρώτος συνδέεται με τη διερεύνηση ευκαιριών και τη δημιουργία κάτι νέου, και γι' αυτό λαμβάνει την αντίστοιχη ονομασία. Είναι, δηλαδή, ευκαιρίες που προκύπτουν για την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών και γνώσης και ευκαιρίες για εξαγωγική δραστηριότητα. Εδώ υπάρχει, επίσης, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών και η πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού για τη δημιουργία τους. Ο δεύτερος παράγοντας αφορά τις καθημερινές λειτουργίες των επιχειρήσεων, όπως τη διαχείριση παραγωγής και λειτουργιών αλλά και τη διευθέτηση φορολογικών και νομικών θεμάτων. Αναλυτικά τα αποτελέσματα από την παραγοντική ανάλυση:

- **Διερεύνηση ευκαιριών και δημιουργία κάτι νέου:** Ευκαιρίες για την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών και γνώσης – Ανάπτυξη νέων προϊόντων/ υπηρεσιών – Διερεύνηση ευκαιριών για εξαγωγική δραστηριότητα – Πρόσληψη προσωπικού υψηλών προσόντων/δεξιοτήτων
- **Διαχείριση καθημερινών λειτουργιών και υποχρεώσεων:** Διευθέτηση φορολογικών και άλλων νομικών θεμάτων – Διαχείριση παραγωγής και λειτουργιών

**Πίνακας 5.3:** Ανάλυση παραγόντων στα δίκτυα των επιχειρήσεων

<b>Δίκτυα</b>	<b>Παράγ. 1</b>	<b>Παράγ. 2</b>
Ευκαιρίες για την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών και γνώσης	<b>,777</b>	,118
Ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών	<b>,757</b>	,211
Διερεύνηση ευκαιριών για εξαγωγική δραστηριότητα	<b>,636</b>	-,115
Πρόσληψη προσωπικού υψηλών προσόντων/δεξιοτήτων	<b>,561</b>	,107
Διευθέτηση φορολογικών και άλλων νομικών θεμάτων	-,047	<b>,884</b>
Διαχείριση παραγωγής και λειτουργιών	,246	<b>,837</b>
<i>Ιδιοτιμές (Eigenvalues)</i>	<i>2,21</i>	<i>1,31</i>
<i>% Εξηγούμενη διακύμανση (Variance explained)</i>	<i>36,84</i>	<i>21,89</i>

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι οι δύο παράγοντες διαφέρουν ως προς την ποιοτική λειτουργία των επιχειρήσεων. Ο ένας αφορά κυρίως ευκαιρία ενώ ο άλλος την απλή διεκπεραίωση καθημερινών θεμάτων.

#### 5.3.4 Εμπόδια κατά την εκκίνηση επιχείρησης

Μία ακόμη παράμετρος που αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης της διατριβής είναι η εξέταση των παραγόντων που δυσχέραναν την ίδρυση της επιχείρησης καθώς και τα εμπόδια που εμφανίζονται κατά τη λειτουργία της.

Ξεκινώντας από τα εμπόδια που συνάντησε ο επίδοξος επιχειρηματίας κατά την εκκίνηση της επιχείρησης, μετράμε το βαθμό που την επηρέασαν με μία ερώτηση 5-βάθμιας κλίμακας Likert (1: καθόλου, 5: σε μεγάλο βαθμό). Από την ΔΑΠ θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τους παρακάτω παράγοντες:

- **Ανεπαρκείς δικτυώσεις:** Ανεπαρκείς δικτυώσεις από την επαγγελματική/ εκπαιδευτική σταδιοδρομία του ιδρυτή για την εξεύρεση συνεταίρων – Ανεπαρκείς δικτυώσεις από τις προσωπικές σχέσεις του ιδρυτή για την εξεύρεση συνεταίρων
- **Αρχική επένδυση και γραφειοκρατία:** Υψηλό αρχικό κεφάλαιο – Δυσκολία πρόσβασης σε πηγές χρηματοδότησης – Γραφειοκρατία

Ο πρώτος σχετίζεται με τις ανεπαρκείς δικτυώσεις που υπάρχουν από την πλευρά του ιδρυτή για τη δημιουργία της επιχείρησης. Αυτές οι δικτυώσεις αφορούν το επαγγελματικό και εκπαιδευτικό του περιβάλλον αλλά και τις προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει. Ο δεύτερος παράγοντας συνδέεται με τις οικονομικές απαιτήσεις που υπάρχουν για την έναρξη της επιχείρησης, που είναι το υψηλό ενδεχομένως αρχικό κεφάλαιο που χρειάζεται λόγω κλάδου, και η δύσκολη πρόσβαση σε διάφορες πηγές χρηματοδότησης. Όμως, και η γραφειοκρατία περιέχεται σε αυτόν το παράγοντα ως ένα σημαντικό εμπόδιο για το ξεκίνημα μιας επιχείρησης.

**Πίνακας 5.4:** Ανάλυση παραγόντων στα εμπόδια εκκίνησης

Εμπόδια εκκίνησης	Παράγ. 1	Παράγ. 2
Ανεπαρκείς δικτυώσεις από την επαγγελματική / εκπαιδευτική σταδιοδρομία του ιδρυτή για την εξεύρεση συνεταίρων	,921	,073
Ανεπαρκείς	,921	,101

δικτυώσεις από τις προσωπικές σχέσεις του ιδρυτή για την εξεύρεση συνεταιίρων		
Υψηλό αρχικό κεφάλαιο	-,038	<b>,809</b>
Δυσκολία πρόσβασης σε πηγές χρηματοδότησης	,256	<b>,739</b>
Γραφειοκρατία	,050	<b>,682</b>
<i>Ιδιοτιμές (Eigenvalues)</i>	<i>2,08</i>	<i>1,36</i>
<i>% Εξηγούμενη διακύμανση (Variance explained)</i>	<i>41,60</i>	<i>27,38</i>

### 5.3.5 Εμπόδια στη λειτουργία της επιχείρησης

Με παρόμοιο τρόπο εξετάζουμε και τα εμπόδια που συναντά ένας επιχειρηματίας κατά τη διαδικασία λειτουργίας του εγχειρήματος. Οι παράγοντες εκτιμώνται κι εδώ με μία ερώτηση 5-βάθμιας κλίμακας Likert (1: καθόλου, 5: σε μεγάλο βαθμό), και από την ΔΑΠ μπορούμε να διακρίνουμε τους εξής τρεις παράγοντες:

- **Ρίσκο και κόστος ανάπτυξης τεχνολογίας:** Υψηλό κόστος για την ανάπτυξη τεχνολογίας – Τεχνολογικό ρίσκο – Υψηλό κόστος ειδικευμένης εργασίας
- **Οικονομική κρίση:** Αβεβαιότητα στην αγορά – Περιορισμένη εγχώρια ζήτηση
- **Υψηλή φορολόγηση**

Ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται με το κόστος και το ρίσκο που συνεπάγεται η ανάπτυξη τεχνολογίας. Ο δεύτερος αφορά τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης και περιέχει την αβεβαιότητα στην αγορά και την περιορισμένη εγχώρια ζήτηση. Τέλος, ο τρίτος παράγοντας είναι η υψηλή φορολόγηση που δέχονται οι επιχειρήσεις. Παρατηρούμε ότι ο πρώτος παράγοντας έχει άμεση σχέση με τους κλάδους στους οποίους δραστηριοποιούνται οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις, ενώ οι άλλοι δύο σχετίζονται περισσότερο με το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και τις συνθήκες οικονομικής κρίσης που επικρατούν κατά τη διάρκεια της έρευνας.



**Πίνακας 5.5:** Ανάλυση παραγόντων στα εμπόδια λειτουργίας

<b>Εμπόδια λειτουργίας</b>	Παράγ. 1	Παράγ. 2	Παράγ. 3
Υψηλό κόστος για την ανάπτυξη τεχνολογίας	<b>,737</b>	,122	-,079
Τεχνολογικό ρίσκο (αβεβαιότητα αναδυόμενων τεχνολογιών)	<b>,701</b>	-,122	,427
Υψηλό κόστος ειδικευμένης εργασίας	<b>,651</b>	,170	,030
Αβεβαιότητα στην αγορά / Οικονομική κρίση	-,030	<b>,830</b>	,283
Περιορισμένη εγχώρια ζήτηση	,278	<b>,800</b>	-,159
Υψηλή φορολόγηση	,053	,101	<b>,926</b>
<i>Ιδιοτιμές (Eigenvalues)</i>	<i>1,90</i>	<i>1,16</i>	<i>1,02</i>
<i>% Εξηγούμενη διακύμανση (Variance explained)</i>	<i>31,78</i>	<i>19,32</i>	<i>17,04</i>

### 5.3.6 Εμπόδια στην ικανότητα για καινοτομία

Επιπλέον, ανιχνεύουμε τα εμπόδια των επιχειρήσεων στην προσπάθεια τους να καινοτομήσουν. Κι αυτή είναι μια ερώτηση 5-βάθμιας κλίμακας Likert (1: καθόλου σημαντικό εμπόδιο, 5: εξαιρετικά σημαντικό εμπόδιο), όπου από την ΔΑΠ θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τους εξής παράγοντες:

- **Αβεβαιότητα καινοτομίας:** Αβεβαιότητα που σχετίζεται με την εμπορική επιτυχία του καινοτομικού έργου – Αβεβαιότητα στη ζήτηση για καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες – Αβεβαιότητα που σχετίζεται με το τεχνικό κομμάτι του καινοτομικού έργου
- **Απαιτήσεις έρευνας:** Υψηλές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη – Έλλειψη κεφαλαίων χρηματοδότησης για καινοτομία – Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού

Ο πρώτος παράγοντας συνδέεται με την αβεβαιότητα που εμπεριέχει μία καινοτομία, όπως είναι η αβεβαιότητα για την εμπορική επιτυχία του καινοτομικού αποτελέσματος, η αβεβαιότητα για τη ζήτηση καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, και η αβεβαιότητα του τεχνικού μέρους του καινοτομικού έργου. Ο δεύτερος παράγοντας αφορά τις απαιτήσεις που εμπεριέχει η έρευνα για την ανάπτυξη καινοτομιών, όπως είναι οι υψηλές κάποιες φορές δαπάνες, η έλλειψη χρηματικών πόρων που μπορεί να υπάρχουν, αλλά και η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού για την απασχόληση σε καινοτομικά έργα.

**Πίνακας 5.6:** Ανάλυση παραγόντων στα εμπόδια για καινοτομία

<b>Εμπόδια για καινοτομία</b>	Παράγ. 1	Παράγ. 2
Αβεβαιότητα που σχετίζεται με την εμπορική επιτυχία του καινοτομικού έργου	<b>,845</b>	-,009
Αβεβαιότητα στη ζήτηση για καινοτόμα προϊόντα / υπηρεσίες	<b>,813</b>	,154
Αβεβαιότητα που σχετίζεται με το τεχνικό κομμάτι του καινοτομικού έργου	<b>,708</b>	,326
Υψηλές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη	,023	<b>,866</b>
Έλλειψη κεφαλαίων χρηματοδότησης για καινοτομία	,125	<b>,811</b>
Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού	,222	<b>,541</b>
<i>Ιδιοτιμές (Eigenvalues)</i>	<i>2,47</i>	<i>1,29</i>
<i>% Εξηγούμενη διακύμανση (Variance explained)</i>	<i>41,30</i>	<i>21,55</i>

### 5.3.7 Στρατηγική

Όσον αφορά τη στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την ΔΑΠ οδηγούν στη δημιουργία τριών

βασικών παραγόντων. Πιο ειδικά, από την ερώτηση που σχετίζεται με το βαθμό που οι επιχειρήσεις υιοθετούν συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές (1: καθόλου, 5: σε μεγάλο βαθμό), έχουμε την ομαδοποίηση των εξής μεταβλητών:

- **Νέα προϊόντα και νέες νησίδες:** Αύξηση πωλήσεων με την προσφορά νέων προϊόντων/υπηρεσιών – Είσοδος σε νέες νησίδες της αγοράς
- **Αύξηση πωλήσεων:** Αύξηση πωλήσεων μέσω της διείσδυσης σε νέες αγορές προσφέροντας τα ίδια προϊόντα/υπηρεσίες
- **Αύξηση μεριδίου στην αγορά:** Αύξηση μεριδίου της αγοράς σε ήδη υπάρχουσες αγορές προσφέροντας τα ίδια προϊόντα/υπηρεσίες

**Πίνακας 5.7:** Ανάλυση παραγόντων στη στρατηγική

<b>Στρατηγική</b>	Παράγ. 1	Παράγ. 2	Παράγ. 3
Αύξηση πωλήσεων με την προσφορά νέων προϊόντων / υπηρεσιών	<b>,913</b>	-,026	,037
Είσοδος σε νέες νησίδες της αγοράς	<b>,676</b>	,441	-,023
Αύξηση πωλήσεων μέσω της διείσδυσης σε νέες αγορές προσφέροντας τα ίδια προϊόντα / υπηρεσίες	,100	<b>,944</b>	,113
Αύξηση μεριδίου της αγοράς σε ήδη υπάρχουσες αγορές προσφέροντας τα ίδια προϊόντα / υπηρεσίες	,015	,096	<b>,993</b>
<i>Ιδιοτιμές (Eigenvalues)</i>	<i>1,62</i>	<i>1,03</i>	<i>0,74</i>
<i>% Εξηγούμενη διακύμανση (Variance explained)</i>	<i>40,53</i>	<i>25,79</i>	<i>18,63</i>

Δηλαδή, ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται με τη στρατηγική που στοχεύει στην αύξηση των πωλήσεων μέσω της δημιουργίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και με μία στρατηγική που εστιάζει σε συγκεκριμένες νησίδες της αγοράς. Μπορούμε να πούμε ότι ο συγκεκριμένος παράγοντας ταιριάζει περισσότερο σε επιχειρήσεις που καινοτομούν και αναζητούν ευκαιρίες και σε άλλα τμήματα της αγοράς. Ο δεύτερος παράγοντας έχει πάλι ως στόχος την αύξηση των πωλήσεων αλλά αυτή τη φορά με την προσφορά των ίδιων προϊόντων και υπηρεσιών σε νέες αγορές.

Συνεπώς, κι εδώ υπάρχει το χαρακτηριστικό της αναζήτησης ευκαιρίας χωρίς, όμως, αυτό να ισοδυναμεί και με την ανάπτυξη καινοτομιών. Τέλος, ο τρίτος παράγοντας συνδέεται με τη στρατηγική που έχει σκοπό την αύξηση του μεριδίου σε μία ή περισσότερες υπάρχουσες αγορές προσφέροντας τα ίδια προϊόντα. Επομένως, και αυτός ο παράγοντας δεν έχει στο επίκεντρο τη δημιουργία κάτι καινούριου αλλά στοχεύει απλά στην απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

### 5.3.8 Αναγνώριση και αξιοποίηση ευκαιριών

Η τελευταία ανάλυση σχετίζεται με την ικανότητα των επιχειρήσεων να αναγνωρίζουν και να εκμεταλλεύονται ευκαιρίες. Στην ερώτηση, λοιπόν, για το βαθμό που οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν και αξιοποιούν ευκαιρίες (1: καθόλου, 5: σε μεγάλο βαθμό), θα μπορούσαμε να ορίσουμε τους παρακάτω παράγοντες:

- **Ικανότητα προσαρμογής στις μεταβολές της αγοράς:** Η επιχείρηση ακολουθεί τις τάσεις της αγοράς – Η επιχείρηση ανταποκρίνεται γρήγορα σε μεταβολές της ζήτησης – Η επιχείρηση ανταποκρίνεται αμέσως στις κινήσεις των ανταγωνιστών
- **Ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές και παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων:** Η επιχείρηση διαθέτει την ευελιξία ώστε να παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα/υπηρεσίες – Η επιχείρηση μπορεί να αντιλαμβάνεται τις τεχνολογικές αλλαγές και να προσαρμόζεται σε αυτές

**Πίνακας 5.8:** Ανάλυση παραγόντων στην αναγνώριση και αξιοποίηση ευκαιριών

<b>Αναγνώριση και αξιοποίηση ευκαιριών</b>	Παράγ. 1	Παράγ. 2
Η επιχείρηση ακολουθεί τις τάσεις της αγοράς	<b>,804</b>	-,041
Η επιχείρηση ανταποκρίνεται γρήγορα σε μεταβολές της ζήτησης	<b>,766</b>	,315
Η επιχείρηση ανταποκρίνεται αμέσως στις κινήσεις των ανταγωνιστών	<b>,733</b>	,206
Η επιχείρηση διαθέτει την ευελιξία ώστε να παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα /	<b>,025</b>	<b>,868</b>

υπηρεσίες		
Η επιχείρηση μπορεί να αντιλαμβάνεται τις τεχνολογικές αλλαγές και να προσαρμόζεται σε αυτές	,269	,732
<i>Ιδιοτιμές (Eigenvalues)</i>	2,25	1,02
<i>% Εξηγούμενη διακύμανση (Variance explained)</i>	36,89	65,53

Ο πρώτος παράγοντας δείχνει την ικανότητα που μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση ώστε να προσαρμόζεται στις αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά, είτε αυτές αφορούν τη ζήτηση είτε τη στρατηγική που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές της. Επιπλέον, η επιχείρηση μπορεί να διαθέτει την ευελιξία να ακολουθεί τις τάσεις που υπάρχουν στην αγορά στην οποία κινείται. Ο δεύτερος παράγοντας συνδέεται με την ικανότητα προσαρμογής μιας επιχείρησης στις τεχνολογικές αλλαγές και στη δυνατότητα να παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα και να προσφέρει εξατομικευμένες υπηρεσίες. Ο δεύτερος παράγοντας προσεγγίζει περισσότερο και την καινοτομική επίδοση μιας επιχείρησης.

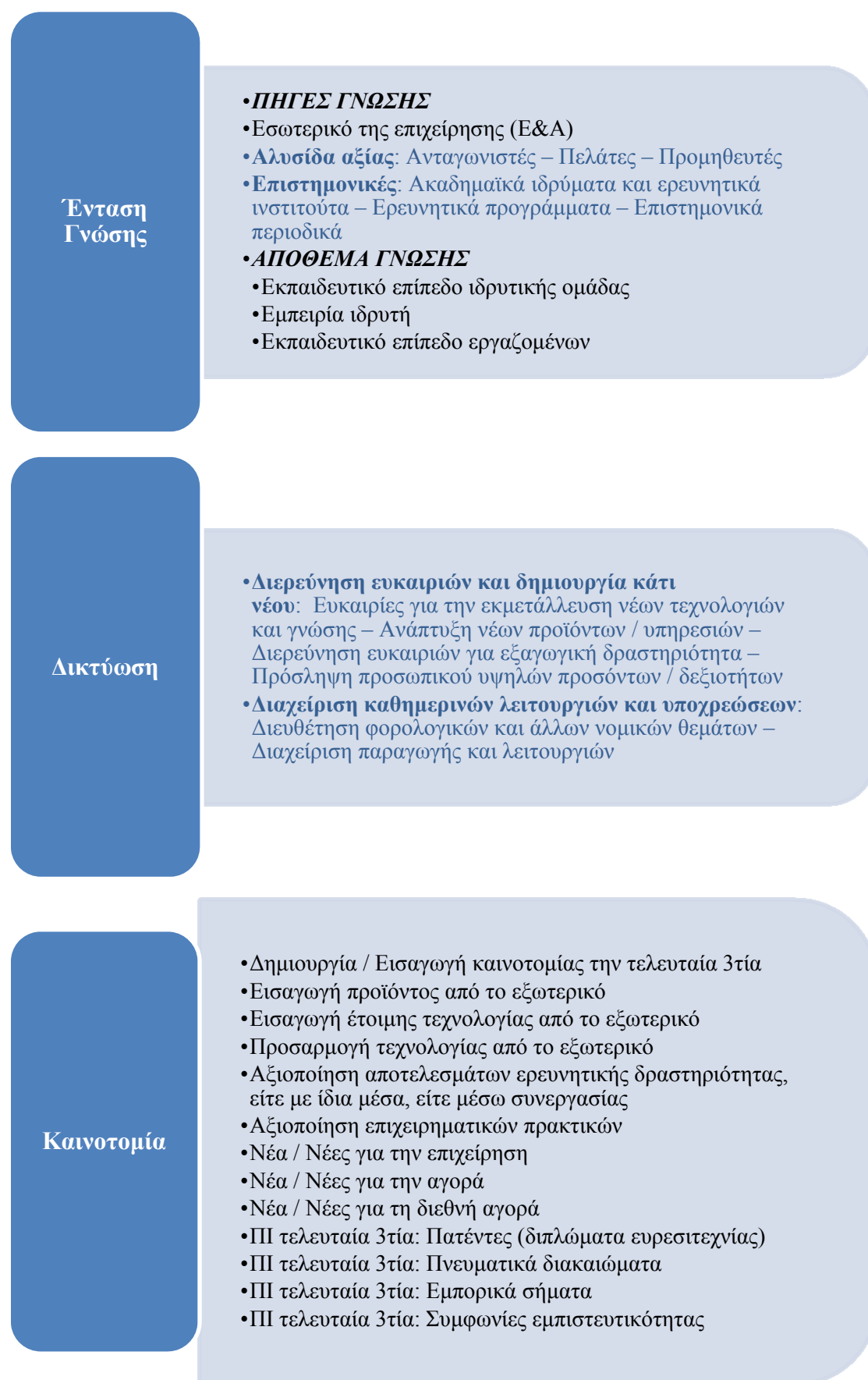
#### 5.4 Οι μεταβλητές της ανάλυσης

Όπως προαναφέραμε στον ορισμό για την ΕβΓ, ορισμένα από τα βασικά γνωρίσματα αυτής της επιχειρηματικότητας είναι η σημαντικής έντασης γνώση που υπάρχει στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων, οι καινοτομίες που αναπτύσσουν, καθώς και οι δικτυώσεις που σχηματίζουν και αξιοποιούν στις λειτουργίες τους. Επιπροσθέτως, ένα άλλο χαρακτηριστικό που μας ενδιαφέρει στο πλαίσιο της ΕβΓ είναι η «ηλικία» των επιχειρήσεων και ο κλάδος στον οποίο ανήκουν. Στο επίκεντρο της έρευνας βρίσκονται νέες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας, κι επομένως η επιλογή των επιχειρήσεων του δείγματος έγινε με βάση την ημερομηνία ίδρυσης τους και τον οικονομικό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται.

Επομένως, για τα πρώτα τρία γνωρίσματα της ΕβΓ είναι απαραίτητη η ύπαρξη δεικτών που θα μας επιτρέψουν να μετρήσουμε τα συγκεκριμένα μεγέθη, ενώ για τα άλλα δύο χαρακτηριστικά η αρχική επιλογή του πληθυσμού των επιχειρήσεων ήταν αρκετή για να ικανοποιηθούν. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά όλες τις μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών της ΕβΓ.

Προκειμένου να ταξινομήσουμε τις επιχειρήσεις με βάση συγκεκριμένα γνωρίσματα που εμφανίζουν και τα οποία συνδέονται με την έννοια της επιχειρηματικότητας γνώσης, χρησιμοποιήσαμε τρεις κατηγορίες μεταβλητών. Η πρώτη κατηγορία είναι η ένταση γνώσης των επιχειρήσεων. Διακρίνουμε αυτήν την κατηγορία σε δύο υποκατηγορίες μεταβλητών: α) στις πηγές γνώσης και β) στο απόθεμα γνώσης των επιχειρήσεων. Οι πηγές γνώσης περιέχουν το εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς και δύο δείκτες που προέκυψαν από την ανάλυση παραγόντων: την αλυσίδα αξίας (ανταγωνιστές – πελάτες – προμηθευτές) και τις επιστημονικές πηγές γνώσης (ακαδημαϊκά ιδρύματα και ερευνητικά ινστιτούτα – ερευνητικά προγράμματα – επιστημονικά περιοδικά). Το απόθεμα γνώσης των επιχειρήσεων περιλαμβάνει το εκπαιδευτικό επίπεδο της ιδρυτικής ομάδας (1=Πρωτοβάθμια–Δευτεροβάθμια–Επαγγελματική εκπαίδευση, 2=ΑΕΙ–ΑΤΕΙ, 3=Μεταπτυχιακό, 4=Διδακτορικό), την προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία των ιδρυτών (Εμπειρία στην ίδρυση – Εμπειρία στον κλάδο) και το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων (ίδια κατηγοριοποίηση με αυτή των ιδρυτών, αλλά εξετάζοντας αν υπερβαίνει το 75%). Η δεύτερη κατηγορία είναι η δικτύωση των επιχειρήσεων, όπου κι εδώ υπάρχουν δύο δείκτες που υπέδειξε η παραγοντική ανάλυση. Πρόκειται για: τη διερεύνηση ευκαιριών και δημιουργία κάτι νέου (ευκαιρίες για την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών και γνώσης – ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών – διερεύνηση ευκαιριών για εξαγωγική δραστηριότητα – πρόσληψη προσωπικού υψηλών προσόντων/δεξιοτήτων) και τη διαχείριση καθημερινών λειτουργιών και υποχρεώσεων (διευθέτηση φορολογικών και άλλων νομικών θεμάτων – διαχείριση παραγωγής και λειτουργιών). Η τρίτη κατηγορία μεταβλητών είναι η καινοτομία, όπου περιέχονται: η δημιουργία ή η εισαγωγή καινοτομίας την τελευταία τριετία, η εισαγωγή προϊόντος από το εξωτερικό, η εισαγωγή έτοιμης τεχνολογίας (π.χ. εξοπλισμός) από το εξωτερικό, η προσαρμογή τεχνολογίας από το εξωτερικό, η αξιοποίηση αποτελεσμάτων ερευνητικής δραστηριότητας, είτε με ίδια μέσα, είτε μέσω συνεργασίας, η αξιοποίηση των επιχειρηματικών πρακτικών, η νεωτερικότητα των καινοτομιών (νέα/νέες για την επιχείρηση – νέα/νέες για την αγορά – νέα/νέες για τη διεθνή αγορά) και η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας την τελευταία τριετία (διπλώματα ευρεσιτεχνίας, πνευματικά διακαίωματα, εμπορικά σήματα, συμφωνίες εμπιστευτικότητας). Στο σχήμα 5.36. παρουσιάζονται συνοπτικά όλες οι επιλεγμένες μεταβλητές για την ταξινόμηση των επιχειρήσεων σε ομάδες.

**Σχήμα 5.36:** Επιλεγμένες μεταβλητές για την ταξινόμηση των επιχειρήσεων



Μετά την ταξινόμηση των επιχειρήσεων σε συστάδες, επιλέξαμε μεταβλητές με τις οποίες μπορεί να πραγματοποιηθεί συγκριτική ανάλυση ανάμεσά τους. Εδώ έχουμε τέσσερις κατηγορίες μεταβλητών, όπου οι δείκτες που περιέχονται σε κάθε μία, έχουν υποδειχθεί από την ανάλυση παραγόντων. Η πρώτη κατηγορία είναι οι παράγοντες δημιουργίας των επιχειρήσεων. Σε αυτήν την κατηγορία περιέχονται: τα γενικά κίνητρα (ύπαρξη ανάγκης για προσωπική δημιουργία – κοινωνική καταξίωση – εργασιακή ανεξαρτησία), οι γνωσιακοί παράγοντες (γνώση της αγοράς – εργασιακή εμπειρία στον ίδιο κλάδο), τα ειδικά κίνητρα (αναζήτηση εργασίας για βιοπορισμό – προσδοκία για αύξηση εισοδήματος), η αναγνώριση και αξιοποίηση ευκαιρίας (αναγνώριση μιας τεχνολογικής ευκαιρίας – αναγνώριση μιας ευκαιρίας στην αγορά – αξιοποίηση αποτελεσμάτων επιστημονικής έρευνας). Στη δεύτερη κατηγορία που είναι τα εμπόδια λειτουργίας των επιχειρήσεων περιλαμβάνονται, σύμφωνα πάντα με τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης: το ρίσκο και το κόστος ανάπτυξης τεχνολογίας (υψηλό κόστος για την ανάπτυξη τεχνολογίας – τεχνολογικό ρίσκο – υψηλό κόστος ειδικευμένης εργασίας) και η οικονομική κρίση (αβεβαιότητα στην αγορά – περιορισμένη εγχώρια ζήτηση). Ακολουθεί η τρίτη κατηγορία που αφορά τη στρατηγική των επιχειρήσεων, και είναι αυτή που εστιάζει σε νέα προϊόντα και νέες νησίδες της αγοράς (αύξηση πωλήσεων με την προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών – είσοδος σε νέες νησίδες της αγοράς). Η τελευταία κατηγορία είναι τα εμπόδια καινοτομίας, όπου περιέχονται: η αβεβαιότητα καινοτομίας (αβεβαιότητα που σχετίζεται με την εμπορική επιτυχία του καινοτομικού έργου – αβεβαιότητα στη ζήτηση για καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες – αβεβαιότητα που σχετίζεται με το τεχνικό κομμάτι του καινοτομικού έργου) και οι απαιτήσεις της έρευνας (υψηλές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη – έλλειψη κεφαλαίων χρηματοδότησης για καινοτομία – έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού). Στο σχήμα που ακολουθεί περιέχονται συνοπτικά οι μεταβλητές για τη συγκριτική ανάλυση των συστάδων των επιχειρήσεων.



**Σχήμα 5.37:** Επιλεγμένες μεταβλητές για τη συγκριτική ανάλυση των συστάδων των επιχειρήσεων



Η συγκριτική ανάλυση μας επιτρέπει την επιβεβαίωση των διαφορών ανάμεσα στις τέσσερις συστάδες επιχειρήσεων, με μεταβλητές που δε χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διαδικασία ταξινόμησής τους. Έτσι, προσπαθούμε να επιβεβαιώσουμε κάποιες λογικές διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις ομάδες και που συνδέονται με τις επιλεγμένες μεταβλητές.

### **5.5 Οι τέσσερις συστάδες επιχειρήσεων**

Στη συνέχεια της ανάλυσης και προκειμένου να εξηγήσουμε την ετερογένεια των επιχειρήσεων του δείγματος και να προτείνουμε μια ταξινόμηση με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, που συνδέονται με την επιχειρηματικότητα εντάσεως γνώσης, εφαρμόσαμε την τεχνική ανάλυσης κατά συστάδες (cluster analysis). Τα είδη των μεταβλητών που επιλέχθηκαν για την ανάλυση χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες (Ένταση γνώσης – Δικτυώσεις – Καινοτομία), όπως παρουσιάστηκαν αναλυτικά στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Η ταξινόμηση που προτείνεται από τα αποτελέσματα της ανάλυσης είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τη μελέτη των διαφορών και των σχέσεων που εμφανίζουν οι επιχειρήσεις όσον αφορά στην έννοια της επιχειρηματικότητας γνώσης. Δεν αποτελεί μια απλή κατηγοριοποίηση επιχειρήσεων σε γκρουπ, καθώς μας επιτρέπει να ανιχνεύσουμε τα διαφορετικά επίπεδα γνώσης, δικτυώσεων και καινοτομίας των επιχειρήσεων, με σκοπό την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικών με το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας.

Η μέθοδος της ανάλυσης κατά συστάδες έχει ως σκοπό την κατάταξη των παρατηρήσεων σε ομάδες με βάση την ομοιότητα που παρουσιάζουν σε έναν ορισμένο αριθμό μεταβλητών. Στο πλαίσιο της έρευνας εφαρμόσαμε ιεραχικές μεθόδους προσέγγισης, που όπως και στην άλλη προσέγγιση που προσφέρεται από το στατιστικό πακέτο SPSS, την K-Means, δεν προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιου μοντέλου και στηρίζεται μόνο σε αλγοριθμικές λύσεις. Η τελική επιλογή του αριθμού των ομάδων γίνεται αφού πρώτα ενωθούν σε κάθε βήμα οι πιο μικρές σε απόσταση παρατηρήσεις (κάθε παρατήρηση αποτελεί από μόνη της μία ομάδα).

Με βάση την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε προκύπτουν, τέσσερις συστάδες επιχειρήσεων: α) οι Καινοτόμες επιχειρήσεις, β) οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις, γ) οι επιχειρήσεις Έρευνας & Ανάπτυξης (E&A) και δ) οι επιχειρήσεις

Χαμηλής Έντασης Καινοτομίας (ΧΕΚ). Η ονομασία της κάθε ομάδας οφείλεται στις τιμές των τριών κατηγοριών μεταβλητών που έλαβαν οι επιχειρήσεις κατά τη σύγκρισή τους. Πιο ειδικά, οι Καινοτόμες επιχειρήσεις εμφανίζουν τα μεγαλύτερα ποσοστά καινοτομίας, οι Δικτυωμένες εκμεταλλεύονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις τα δίκτυα στα οποία συμμετέχουν είτε για τη διερεύνηση νέων ευκαιριών είτε για τη διευθέτηση καθημερινών ζητημάτων, οι επιχειρήσεις E&A καινοτομούν, αξιοποιώντας αποκλειστικά τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιείται στο εσωτερικό τους, και οι ΧΕΚ εμφανίζουν σχεδόν μηδαμινά ποσοστά καινοτομίας. Οι συστάδες και ο αριθμός των επιχειρήσεων που περιέχεται σε κάθε μία από αυτές φαίνονται στο παρακάτω σχήμα.

**Σχήμα 5.38:** Οι συστάδες των επιχειρήσεων



Όπως παρατηρούμε, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων (34,4%) ανήκει στην τέταρτη κατηγορία, όπου υπάρχουν επιχειρήσεις χαμηλής έντασης καινοτομίας. Δηλαδή, ένα βασικό χαρακτηριστικό της ΕβΓ που είναι η καινοτομία δε το εμφανίζουν ή το εμφανίζουν με μηδαμινά ποσοστά ένα μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων του δείγματος. Το αποτέλεσμα αυτό δε συνάδει καθόλου με το γεγονός ότι οι κλάδοι στους οποίους ανήκουν οι επιχειρήσεις αυτές είναι κλάδοι υψηλής

τεχνολογίας, αναμένοντας υψηλές καινοτομικές επιδόσεις. Ακολουθεί ως προς το πλήθος των εγχειρημάτων η κατηγορία των Καινοτόμων επιχειρήσεων με ποσοστό 29,7% και των Δικτυωμένων με ποσοστό 23,5%. Η μικρότερη σε πλήθος ομάδα είναι αυτή των επιχειρήσεων E&A με ποσοστό μόλις 12,4%. Παρακάτω θα δούμε αναλυτικά τα βασικά γνωρίσματα των τεσσάρων αυτών ομάδων.

Ξεκινώντας από το έτος ίδρυσης των επιχειρήσεων, αξίζει να παρατηρήσουμε ότι η πλειοψηφία των Δικτυωμένων επιχειρήσεων (66%) ιδρύθηκε το διάστημα 2000–2003 ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό (7%) ιδρύθηκε από το 2008 κι έπειτα, δηλαδή τα χρόνια στα οποία υπάρχει η οικονομική κρίση. Είναι, επίσης, χαρακτηριστικό ότι καμία επιχείρηση του δείγματος που ανήκει στις επιχειρήσεις E&A δε δημιουργήθηκε την περίοδο 2008–2010, ενώ τα μεγαλύτερα ποσοστά ίδρυσης σε εκείνη την περίοδο είναι αυτά των Καινοτόμων επιχειρήσεων και των επιχειρήσεων ΧΕΚ με 31% και 20% αντίστοιχα.

**Πίνακας 5.9:** Έτος ίδρυσης ανά ομάδα επιχειρήσεων

Έτος ίδρυσης	ΟΜΑΔΑ			
	ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ	ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΕΣ	E&A	ΧΕΚ
2000-2003	24 (38%)	32 (66%)	12 (48%)	37 (51%)
2004-2007	19 (31%)	13 (27%)	14 (52%)	21 (29%)
2008-2010	19 (31%)	4 (7%)	0 (0%)	14 (20%)
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	62 (100%)	49 (100%)	26 (100%)	72 (100%)

Αναφορικά με τους κλάδους στους οποίους δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, παρατηρούμε από τα στοιχεία του παρακάτω πίνακα ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων και στις τέσσερις ομάδες ανήκουν στις υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης. Πιο συγκεκριμένα, η συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων E&A (88%) ανήκει σε αυτούς τους κλάδους ενώ πιο ισοροπημένα είναι τα πράγματα στις Δικτυωμένες επιχειρήσεις, όπου οριακά είναι περισσότερες στους προαναφερόμενους κλάδους. Ακολουθούν σε πλήθος επιχειρήσεων και στις τέσσερις ομάδες οι κλάδοι μέσης – υψηλής τεχνολογίας και, τέλος, οι κλάδοι υψηλής τεχνολογίας είναι με πολύ μικρά ποσοστά σχεδόν για όλες τις επιχειρήσεις.

**Πίνακας 5.10:** Κλάδοι ανά ομάδα επιχειρήσεων

Κλάδοι	ΟΜΑΔΑ			
	ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ	ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΕΣ	E&A	ΧΕΚ
Υψηλής τεχνολογίας	2 (3%)	5 (10%)	0 (0%)	6 (8%)
Μέσης – υψηλής τεχνολογίας	23 (37%)	20 (41%)	3 (12%)	20 (28%)
Υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης	37 (60%)	24 (49%)	23 (88%)	46 (64%)
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>62 (100%)</b>	<b>49 (100%)</b>	<b>26 (100%)</b>	<b>72 (100%)</b>

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο των ιδρυτών των επιχειρήσεων παρατηρούμε από τα στοιχεία του πίνακα που ακολουθεί, ότι οι επιχειρήσεις E&A διαθέτουν τους περισσότερους ιδρυτές<sup>27</sup> με μεταπτυχιακό ή/και διδακτορικό (88,4%). Ακολουθούν με υψηλό, επίσης, ποσοστό οι Καινοτόμες επιχειρήσεις (61,2%), ενώ αισθητά λιγότερες είναι οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις και οι επιχειρήσεις ΧΕΚ με ποσοστά 28,5% και 34,7% αντίστοιχα. Σε παρόμοια μεγέθη κινούνται και τα ποσοστά που αφορούν τους εργαζομένους των επιχειρήσεων με μεταπτυχιακά και διδακτορικά. Εδώ το 75% τουλάχιστον των εργαζομένων των περισσότερων επιχειρήσεων E&A (84,6%) διαθέτουν μεταπτυχιακό ή/και διδακτορικό. Το αντίστοιχο ποσοστό εργαζομένων με τέτοια πτυχία αφορά το 62,9% των Καινοτόμων επιχειρήσεων και ακολουθούν οι ΧΕΚ με 43% και οι Δικτυωμένες με πολύ χαμηλότερο ποσοστό (28,5%). Δεν παρουσιάζεται η ίδια εικόνα, όμως, όσον αφορά την εμπειρία των ιδρυτών στον κλάδο. Εδώ προηγούνται οι ΧΕΚ με ελαφρώς μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, το 33,3% των ιδρυτών ΧΕΚ επιχειρήσεων διαθέτουν εμπειρία στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται και η τωρινή επιχείρηση, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις Δικτυωμένες επιχειρήσεις, που έπονται, είναι 28,5%. Τα ποσοστά για τις επιχειρήσεις E&A και τις Καινοτόμες είναι 26,9% και 20,9% αντιστοίχως. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις E&A διαθέτουν κυρίως ιδρυτές και εργαζομένους με πολύ υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο

<sup>27</sup> Σε περίπτωση ύπαρξης ιδρυτικής ομάδας θεωρήσαμε το ανώτερο πτυχίο που διαθέτει κάποιος εκ των ιδρυτών ως το ανώτερο πτυχίο της ιδρυτικής ομάδας ανά επιχείρηση.

ενώ, από την άλλη, οι ΧΕΚ έχουν τους περισσότερους πεπειραμένους στον κλάδο ιδρυτές.

**Πίνακας 5.11:** Ιδρυτές – εργαζόμενοι ανά ομάδα επιχειρήσεων

ΟΜΑΔΑ ΕΠ/ΣΕΩΝ	ΙΔΡΥΤΕΣ ΜΕ MSC-PHD	ΙΔΡΥΤΕΣ ΜΕ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΜΕ MSC-PHD (>75%/ΕΠΙΧ.)
ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ (62)	38 (61,2%)	13 (20,9%)	39 (62,9%)
ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΕΣ (49)	14 (28,5%)	14 (28,5%)	14 (28,5%)
E&A (26)	<b>23 (88,4%)</b>	7 (26,9%)	<b>22 (84,6%)</b>
ΧΕΚ (72)	25 (34,7%)	<b>24 (33,3%)</b>	31 (43%)

Η επόμενη διάσταση που αξιοποιήθηκε στην ανάλυση με βάση την οποία χωρίστηκαν οι επιχειρήσεις είναι οι καινοτομικές τους επιδόσεις. Το είδος των καινοτομιών που αναπτύσσουν φαίνονται ανά ομάδα στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 5.12:** Προέλευση καινοτομίας ανά ομάδα επιχειρήσεων

ΟΜΑΔΑ ΕΠ/ΣΕΩΝ	ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΙ	IN HOUSE R&D	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΕΤΟΙΜΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ (62)	60 (96,7%)	22 (35,4%)	8 (12,9%)	9 (14,5%)	<b>27 (43,5%)</b>	16 (25,8%)	18 (29%)
ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΕΣ (49)	42 (85,7%)	8 (17,1%)	<b>16 (32,6%)</b>	<b>30 (61,2%)</b>	11 (22,4%)	12 (24,4%)	10 (20,4%)
E&A (26)	25 (96,1%)	<b>26 (100%)</b>	1 (3,8%)	0 (0%)	2 (7,7%)	<b>24 (92,3%)</b>	<b>8 (30,7%)</b>
ΧΕΚ (72)	<b>2 (2,7%)</b>	1 (0,7%)	0 (0%)	1 (1,3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

Παρατηρούμε ότι μόλις το 2,7% των ΧΕΚ καινοτομούν ενώ, αντίθετα, οι άλλες τρεις συστάδες αποτελούνται από επιχειρήσεις που καινοτομούν στην συντριπτική τους πλειονότητα. Εστιάζοντας στις επιχειρήσεις που καινοτομούν και πηγαίνοντας ένα βήμα πιο πέρα, προκειμένου να δούμε από που προέρχονται αυτές οι καινοτομίες, συμπεραίνουμε ότι η προέλευση των καινοτομιών διαφέρουν ανά ομάδα επιχειρήσεων. Πιο ειδικά, στις επιχειρήσεις E&A η ανάπτυξη καινοτομιών είναι αποτέλεσμα αποκλειστικά εσωτερικής έρευνας και ανάπτυξης. Δηλαδή, αυτές οι επιχειρήσεις αξιοποιούν τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξάγουν προκειμένου να παράξουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Από την άλλη, οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις καινοτομούν απλά εισάγοντας προϊόντα (το 32,6% των επιχειρήσεων) ή έτοιμη

τεχνολογία από το εξωτερικό (το 61,2%). Πραγματοποιούν εσωτερική έρευνα και ανάπτυξη σε χαμηλό ποσοστό (17,1%), χωρίς οι καινοτομίες να προέρχονται τελικά από την αξιοποίηση αυτών των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Τέλος, το χαρακτηριστικό των Καινοτόμων επιχειρήσεων αναφορικά με την προέλευση των καινοτομιών που αναπτύσσουν, είναι ότι αυτές προέρχονται κυρίως μέσω της προσαρμογής τεχνολογίας από το εξωτερικό (43,5%). Πραγματοποιούν, θα λέγαμε, μια πιο «δύσκολη» καινοτομία που προκύπτει μέσα από τις ανάγκες των πελατών τους και της αγοράς. Ένας σημαντικός αριθμός των επιχειρήσεων αυτής της κατηγορίας διεξάγουν έρευνα (35,4%), ενώ αρκετά λιγότερες εισάγουν έτοιμα προϊόντα (12,9%) και τεχνολογία (14,5%) από το εξωτερικό. Συνεπώς, αξίζει να σημειώσουμε από τα στοιχεία αυτού του πίνακα, το σχεδόν μηδαμινό ποσοστό ανάπτυξης καινοτομιών από τη μεγαλύτερη σε πλήθος επιχειρήσεων ομάδα (ΧΕΚ), την κατ' αποκλειστικότητα καινοτομική επίδοση των επιχειρήσεων E&A μέσω της αξιοποίησης ερευνητικών αποτελεσμάτων, καθώς και τις διαφορές που υπάρχουν, όσον αφορά την προέλευση της καινοτομίας, ανάμεσα στις Καινοτόμες και τις Δικτυωμένες επιχειρήσεις. Στη συνέχεια εξετάζουμε την νεωτερικότητα των καινοτομιών και τις μεθόδους προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων.

**Πίνακας 5.13:** Καινοτομίες νέες για την εγχώρια και τη διεθνή αγορά – Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας ανά ομάδα επιχειρήσεων

ΟΜΑΔΑ ΕΠ/ΣΕΩΝ	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΝΕΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	ΠΑΤΕΝΤΕΣ	ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ	ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΣΗΜΑΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ (62)	35 (56,4%)	2 (3,2%)	0 (0%)	11 (17,7%)	14 (22,5%)
ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΕΣ (49)	16 (32,6%)	4 (8,1%)	<b>7 (14,2%)</b>	<b>17 (34,6%)</b>	18 (36,7%)
E&A (26)	<b>20 (76,9%)</b>	2 (7,7%)	3 (11,5%)	3 (11,5%)	<b>12 (46,1%)</b>
ΧΕΚ (72)	0 (0%)	0 (0%)	1 (1,3%)	0 (0%)	4 (5,5%)

Το μεγαλύτερο συγκριτικά ποσοστό των επιχειρήσεων που αναπτύσσουν καινοτομίες νέες για την εγχώρια και τη διεθνή αγορά ανήκει στις επιχειρήσεις E&A (76,9%). Ακολουθεί η κατηγορία των Καινοτόμων επιχειρήσεων, όπου 1 στις 2 επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας δημιουργούν νέες καινοτομίες για την αγορά και, αρκετά πιο πίσω βρίσκονται οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις με 32,6%. Όπως ήταν αναμενόμενο, δεν υπάρχει καμία ΧΕΚ επιχείρηση που να παράγει τέτοιες

καινοτομίες. Αναφορικά με την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας, παρατηρούμε ότι οι πατέντες αποτελούν μια σπάνια μέθοδο προστασίας των καινοτομικών αποτελεσμάτων, με τα αντίστοιχα ποσοστά να κινούνται σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Αντίθετα, οι συμφωνίες εμπιστευτικότητας αποτελούν τον συνηθέστερο τρόπο προστασίας των επιχειρήσεων E&A (46,1%) ενώ, από την άλλη, οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις επιλέγουν κυρίως τα εμπορικά σήματα (34,6%) και τα πνευματικά δικαιώματα (14,2%). Επιπλέον, οι Καινοτόμες επιχειρήσεις όταν θέλουν να προστατεύσουν μια καινοτομία το κάνουν, συνήθως, με συμφωνίες εμπιστευτικότητας (22,5%) ή με εμπορικά σήματα (17,7%). Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι παρόλο που βρισκόμαστε σε κλάδους όπου η τεχνολογική εξέλιξη αποτελεί βασικό παράγοντα για τη δημιουργία νέων προϊόντων, οι επιχειρήσεις βάζουν σε δεύτερη μοίρα την προστασία των πνευματικών τους δικαιωμάτων. Όπως μας είπε χαρακτηριστικά ο ιδρυτής μιας επιχείρησης που ανήκει στον κλάδο της πληροφορικής, για μια ελληνική επιχείρηση δε σημαίνει πολλά η κατοχύρωση ενός διπλώματος ευρεσιτεχνίας. Διότι στο ελληνικό περιβάλλον λίγες είναι επιχειρήσεις εκείνες που εφαρμόζουν τέτοιους μεθόδους. Μεγαλύτερη σημασία αποκτά ίσως μια τέτοια κίνηση στο διεθνές περιβάλλον, όπου ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος και η προστασία των δικαιωμάτων των δημιουργών φανερώνουν έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης έναντι των ανταγωνιστών. Ακολουθούν τα αποτελέσματα με τις πηγές γνώσης των επιχειρήσεων για την ανίχνευση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών.

**Πίνακας 5.14:** Πηγές γνώσης για τη διερεύνηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών ανά ομάδα επιχειρήσεων

ΟΜΑΔΑ ΕΠ/ΣΕΩΝ	ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ	ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ (62)	12 (19,3%)	4 (6,4%)
ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΕΣ (49)	<b>24 (48,9%)</b>	3 (6,1%)
E&A (26)	6 (23%)	<b>8 (30,7%)</b>
ΧΕΚ (72)	18 (25%)	1 (1,3%)

Όπως ήταν αναμενόμενο οι επιχειρήσεις E&A επιλέγουν περισσότερο επιστημονικές πηγές γνώσης προκειμένου να διερευνήσουν ευκαιρίες που ενδεχομένως υπάρχουν στον επιχειρηματικό ορίζοντα. Άλλωστε, οι επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας στηρίζουν την ύπαρξη τους στην ερευνητική δραστηριότητα και οι πηγές γνώσης αυτού του είδους που αξιοποιούν, συμβαδίζουν με τη γενικότερη



φιλοσοφία τους. Έπειτα, στα αντίστοιχα αποτελέσματα για τη δεύτερη πηγή γνώσης που έχουμε επιλέξει για τη σύγκριση, που είναι η αλυσίδα αξίας, βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό το εμφανίζουν οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις (48,9%). Οι επιχειρήσεις αυτές φαίνεται ότι κινούνται περισσότερο σε όρους «πραγματικής» αγοράς, και αναζητούν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες μέσω προμηθευτών, πελατών και ανταγωνιστών. Ο επόμενος πίνακας δείχνει τα αποτελέσματα για την αξιοποίηση των δικτύσεων που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις για τις λειτουργίες τους.

**Πίνακας 5.15:** Αξιοποίηση δικτύσεων για τις λειτουργίες των επιχειρήσεων (ανά ομάδα επιχειρήσεων)

ΟΜΑΔΑ ΕΠ/ΣΕΩΝ	ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΤΙΝΕΟΥ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ (62)	14 (22,5%)	7 (11,2%)
ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΕΣ (49)	<b>18 (36%)</b>	<b>25 (51%)</b>
E&A (26)	7 (27%)	3 (11,5%)
ΧΕΚ (72)	5 (7%)	<b>25 (34,7%)</b>

Παρατηρούμε ότι οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις εμφανίζουν τα μεγαλύτερα ποσοστά και στις δύο λειτουργίες που οφείλονται στα δίκτυα στα οποία συμμετέχουν. Ειδικότερα, 1 στις 2 Δικτυωμένες επιχειρήσεις αξιοποιούν τις δικτύσεις τους προκειμένου να διαχειριστούν θέματα που αφορούν τη καθημερινή τους λειτουργία, ενώ με συγκριτικά μεγαλύτερο ποσοστό από τις άλλες τρεις ομάδες επιχειρήσεων διερευνούν επιχειρηματικές ευκαιρίες και παράγουν νέα πράγματα μέσω αυτών των δικτύων. Υψηλό ποσοστό, όμως, εμφανίζουν και οι ΧΕΚ επιχειρήσεις όσον αφορά τη διευθέτηση καθημερινών λειτουργιών (34,7%) ενώ, μετά τις Δικτυωμένες επιχειρήσεις, η ομάδα που έχει το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό στον άλλο παράγοντα είναι οι επιχειρήσεις E&A (27%). Στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου, και αφού είδαμε κάποιες σημαντικές διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις συστάδες των επιχειρήσεων που σχηματίστηκαν, θα είχε ενδιαφέρον να ελέγξουμε και να συγκρίνουμε στατιστικά αυτές τις ομάδες. Τα αποτελέσματα περιγράφονται παρακάτω, αφού πρώτα δούμε τα οικονομικά στοιχεία ανά ομάδα επιχειρήσεων.

## 5.6 Οικονομικές τάσεις των τεσσάρων συστάδων

Σε αυτή την ενότητα θα εξετάσουμε να οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων ανά συστάδα. Τα στοιχεία αυτά, εκφρασμένα σε ποσοστά, αφορούν τη μεταβολή των πωλήσεων το διάστημα 2009–2012, τη μεταβολή των εξαγωγών στο ίδιο διάστημα, τη μεταβολή στο μόνιμο προσωπικό την τριετία 2009–2011, μια εκτίμηση για τη μεταβολή στον αριθμό των απασχολουμένων για το 2012, καθώς και το ποσοστό τζίρου από καινοτόμα προϊόντα για το 2011.

Ξεκινώντας από τη μεταβολή στις πωλήσεις από το 2009 στο 2012 παρατηρούμε από τα ποσοστά του παρακάτω πίνακα ότι τουλάχιστον το 40% των επιχειρήσεων που ανήκουν σε κάθε ομάδα αύξησαν τις πωλήσεις τους. Μάλιστα, 1 στις 2 επιχειρήσεις που ανήκουν στις Καινοτόμες επιχειρήσεις και στις επιχειρήσεις E&A παρουσιάζουν αύξηση των πωλήσεων τους σε αυτό το διάστημα. Από την άλλη, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που εμφανίζουν μείωση στις πωλήσεις τους ανήκουν στις ΧΕΚ επιχειρήσεις (41,7%), με αρκετή διαφορά από τα αντίστοιχα ποσοστά των επιχειρήσεων των άλλων γκρουπ. Θα είχε, όμως, σημαντικό ενδιαφέρον να δούμε και σε τι ποσοστό αυξάνονται ή μειώνονται οι πωλήσεις σε κάθε ομάδα επιχειρήσεων.

**Πίνακας 5.16:** Μεταβολή στις πωλήσεις (2009–2012)

	<b>ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ</b>	<b>ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΕΣ</b>	<b>E&amp;A</b>	<b>ΧΕΚ</b>
ΑΥΞΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	<b>35 (56,5%)</b>	<b>23 (46,9%)</b>	<b>13 (50%)</b>	30 (41,7%)
ΜΕΙΩΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	13 (21%)	10 (20,4%)	6 (23,1%)	<b>30 (41,7%)</b>
ΚΑΜΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ	14 (22,6%)	16 (32,7%)	7 (26,9%)	12 (16,7%)
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	62 (100%)	49 (100%)	26 (100%)	72 (100%)

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του πίνακα που ακολουθεί, οι ΧΕΚ επιχειρήσεις αλλά και οι επιχειρήσεις E&A παρουσιάζουν τις μικρότερες ποσοστιαίες αυξήσεις των πωλήσεων τους, καθώς το 75% και το 81% εξ' αυτών αντίστοιχα, τις αύξησαν μέχρι 10%. Πάντως, γενικά τα ποσοστά από εκεί πέρα (άνω του 10%) είναι αρκετά χαμηλά και κινούνται κυρίως σε μονοψήφιους αριθμούς. Αξίζει να σημειώσουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που αύξησαν τις

πωλήσεις περισσότερο από 50% ανήκει στις Καινοτόμες επιχειρήσεις (8,1%), κάτι το οποίο εκφράζει σε ένα βαθμό την –ούτως ή άλλως– έντονη δυναμική τους.

**Πίνακας 5.17:** Ποσοστά αύξησης των πωλήσεων (2009–2012)

ΑΥΞΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ	ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΕΣ	E&A	ΧΕΚ
0-10%	39 (62,9%)	34 (69,4%)	21 (80,8%)	<b>54 (75%)</b>
11-25%	10 (16,1%)	<b>8 (16,3%)</b>	4 (15,4%)	7 (9,7%)
26-50%	8 (12,9%)	4 (8,2%)	1 (3,8%)	8 (11,1%)
51-100%	<b>5 (8,1%)</b>	3 (6,1%)	0 (0%)	3 (4,2%)
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	62 (100%)	49 (100%)	26 (100%)	72 (100%)

Όσον αφορά τη μείωση των πωλήσεων μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εδώ προκύπτει ένα πολύ ενδιαφέρον στοιχείο. Παρατηρούμε ότι το 32% περίπου των ΧΕΚ επιχειρήσεων εμφανίζουν μείωση των πωλήσεων της τάξεως του 11 με 20%. Ενώ, αντίθετα, στις υπόλοιπες ομάδες, η συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων (> 83%), όπου μειώνονται οι πωλήσεις τους, το ποσοστό της μείωσης δεν ξεπερνά το 10%. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι το ήδη αρκετά υψηλό ποσοστό των ΧΕΚ επιχειρήσεων που παρουσιάζουν μείωση στις πωλήσεις τους (41,7%), ισοδυναμεί και με υψηλής τάξεως μείωση των πωλήσεων αυτών.

**Πίνακας 5.18:** Ποσοστά μείωσης των πωλήσεων (2009–2012)

ΜΕΙΩΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ	ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΕΣ	E&A	ΧΕΚ
0-10%	<b>55 (88,7%)</b>	41 (83,7%)	22 (84,6%)	48 (66,7%)
11-25%	4 (6,5%)	3 (6,1%)	1 (3,8%)	<b>14 (19,4%)</b>
26-50%	3 (4,8%)	4 (8,2%)	3 (11,5%)	<b>9 (12,5%)</b>
51-100%	0 (0%)	1 (2%)	<b>0 (0%)</b>	1 (1,4%)
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	62 (100%)	49 (100%)	26 (100%)	72 (100%)

Το κομμάτι των εξαγωγών υποδηλώνει συχνά και την καινοτομικότητα μιας επιχείρησης καθώς, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, όταν μια επιχείρηση παράγει προϊόντα που «δοκιμάζονται» εκτός συνόρων τότε τείνει να είναι και πιο καινοτόμα από κάποια άλλη επιχείρηση που, ενδεχομένως, προσεγγίζει μόνο την εγχώρια αγορά. Οι επιχειρήσεις του δείγματος σε ένα μεγάλο ποσοστό δεν εξάγουν. Περισσότερο

εξαγωγικές είναι οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην κατηγορία E&A, όπου περίπου 1 στις 2 επιχειρήσεις εξάγουν προϊόντα ενώ, λιγότερο εξαγωγικές είναι οι ΧΕΚ επιχειρήσεις αφού μόλις το 30% αυτών των επιχειρήσεων εξάγουν. Το διάστημα 2009–2012 το 42% των επιχειρήσεων E&A που έχουν εξαγωγικό προσανατολισμό, παρουσίασαν αύξηση στις εξαγωγές τους όπως, επίσης, κι ένα μεγάλο ποσοστό των Καινοτόμων επιχειρήσεων παρουσίασαν αύξηση στις εξαγωγές τους (30,6%). Αυτό το στοιχείο δείχνει αφενός τη στρατηγική που ακολουθούν πολλές από τις επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτά τα δύο γκρουπ επιχειρήσεων (Καινοτόμες και E&A) και η οποία βασίζεται στον εξαγωγικό τους χαρακτήρα, αλλά αφετέρου υποδηλώνει ότι αυτή η επιλογή έχει αποτέλεσμα και αποδίδει την τελευταία τετραετία, αφού οι εξαγωγές σε αυτή την περίοδο παρουσιάζουν αύξηση.

**Πίνακας 5.19:** Μεταβολή στις εξαγωγές (2009–2012)

	<b>ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ</b>	<b>ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΕΣ</b>	<b>E&amp;A</b>	<b>ΧΕΚ</b>
ΑΥΞΗΣΗ ΕΞΑΓΩΓΩΝ	<b>19 (30,6%)</b>	12 (24,5%)	<b>11 (42,3%)</b>	8 (11,1%)
ΜΕΙΩΣΗ ΕΞΑΓΩΓΩΝ	4 (6,5%)	1 (2%)	1 (3,8%)	3 (4,2%)
ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ	5 (8,1%)	6 (12,2%)	2 (7,7%)	9 (12,5%)
ΔΕΝ ΕΞΑΓΟΥΝ	34 (54,8%)	<b>30 (61,2%)</b>	12 (46,2%)	<b>52 (72,7%)</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	62 (100%)	49 (100%)	26 (100%)	72 (100%)

Μία σημαντική παράμετρος για την ανάπτυξη γενικά μιας οικονομίας είναι η απασχόληση. Οι επιχειρήσεις που εμφανίζουν θετικά οικονομικά στοιχεία και αναπτύσσονται, απασχολούν και περισσότερους εργαζομένους με αποτέλεσμα να μειώνουν το ποσοστό της ανεργίας στην οικονομία που τους περιβάλλει. Γι' αυτό το λόγο εξετάσαμε τη μεταβολή στο μόνιμο προσωπικό των τεσσάρων ομάδων των επιχειρήσεων κατά το διάστημα 2009–2011. Φαίνεται πως 1 στις 2 επιχειρήσεις E&A κάνουν μια καλή πορεία με αποτέλεσμα να προσελκύουν περισσότερους ανθρώπους στο έμπυχο δυναμικό τους. Υψηλό είναι και το ποσοστό των Καινοτόμων επιχειρήσεων (42%) που παρουσιάζουν αύξηση απασχολουμένων. Αντίθετα, τη μεγαλύτερη μείωση στους εργαζομένους την έχουν οι ΧΕΚ επιχειρήσεις, καθώς το 44% αυτών μείωσαν το ανθρώπινο δυναμικό τους την τριετία 2009–2011. Μάλιστα, όπως μπορούμε να δούμε κι από τα στοιχεία του Πίνακα 5.21, οι ιδρυτές του 20% αυτών των επιχειρήσεων εκτίμησαν ότι θα υπάρξει εκ νέου μείωση στον αριθμό των εργαζομένων τους.

**Πίνακας 5.20:** Μεταβολή στο μόνιμο προσωπικό (2009–2011)

	<b>ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ</b>	<b>ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΕΣ</b>	<b>E&amp;A</b>	<b>ΧΕΚ</b>
ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ	<b>26 (41,9%)</b>	15 (30,6%)	<b>14 (53,8%)</b>	24 (33,3%)
ΜΕΙΩΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ	19 (30,6%)	<b>17 (34,7%)</b>	5 (19,2%)	<b>32 (44,4%)</b>
ΚΑΜΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ	17 (27,4%)	17 (34,7%)	7 (26,9%)	16 (22,2%)
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	62 (100%)	49 (100%)	26 (100%)	72 (100%)

Βέβαια, οι περισσότερες επιχειρήσεις σε όλα τα γκρουπ εκτιμούν ότι το 2012 δε θα υπάρξει καμία μεταβολή στο μόνιμο προσωπικό τους. Αυτό το στοιχείο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις επιχειρήσεις E&A και τις Καινοτόμες επιχειρήσεις που προχώρησαν στο αμέσως προηγούμενο διάστημα στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, οι οποίες όπως φαίνεται παρέμειναν σταθερές.

**Πίνακας 5.21:** Εκτίμηση μεταβολής στο μόνιμο προσωπικό για το 2012

	<b>ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ</b>	<b>ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΕΣ</b>	<b>E&amp;A</b>	<b>ΧΕΚ</b>
ΘΑ ΥΠΑΡΞΕΙ ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ	<b>12 (19,4%)</b>	9 (18,4%)	3 (11,5%)	8 (11,1%)
ΘΑ ΥΠΑΡΞΕΙ ΜΕΙΩΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ	5 (8,1%)	<b>2 (4,1%)</b>	2 (7,7%)	<b>14 (19,4%)</b>
ΚΑΜΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ	45 (72,6%)	38 (77,6%)	<b>21 (80,8%)</b>	50 (69,4%)
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	62 (100%)	49 (100%)	26 (100%)	72 (100%)

Τέλος, παρουσιάζουμε το ποσοστό τζίρου που προήλθε μέσω καινοτόμων προϊόντων για το 2011. Αξίζει να σημειώσουμε εδώ δύο σημαντικά δεδομένα. Πρώτον, ότι οι ΧΕΚ επιχειρήσεις που, όπως γνωρίζουμε, είναι οι επιχειρήσεις με τα χαμηλότερα ποσοστά καινοτομίας, όταν καινοτομούν έχουν εξίσου πολύ μικρούς τζίρους από αυτά τα καινοτόμα προϊόντα. Το ποσοστό τζίρου από καινοτόμα προϊόντα της συντριπτικής πλειονότητας των επιχειρήσεων αυτών (93%) κυμαίνεται από 0 έως 10%. Δεύτερον, ότι οι επιχειρήσεις με το μεγαλύτερο ποσοστό τζίρου από καινοτόμα προϊόντα ανήκουν στις επιχειρήσεις E&A, αφού το ποσοστό τζίρου από καινοτόμα προϊόντα του 46% αυτών των επιχειρήσεων ξεπερνά το 50%. Συνεπώς, συμπεραίνουμε ότι αυτές οι επιχειρήσεις δεν καινοτομούν απλά, αλλά και ότι το αποτέλεσμα της καινοτομικής διαδικασίας αποδίδει καρπούς και σημαντικά οφέλη.

**Πίνακας 5.22:** Ποσοστό τζίρου από καινοτόμα προϊόντα (2011)

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΖΙΡΟΥ ΑΠΟ ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ	ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΕΣ	E&A	ΧΕΚ
<b>0-10%</b>	15 (24,2%)	14 (28,6%)	6 (23,1%)	<b>67 (93,1%)</b>
<b>11-25%</b>	13 (21%)	11 (22,4%)	3 (11,5%)	2 (2,8%)
<b>26-50%</b>	<b>22 (35,5%)</b>	<b>19 (38,8%)</b>	5 (19,2%)	3 (4,2%)
<b>51-100%</b>	12 (19,4%)	5 (10,2%)	<b>12 (46,2%)</b>	0 (0%)
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	62 (100%)	49 (100%)	26 (100%)	72 (100%)

### 5.7 Συγκριτική ανάλυση των τεσσάρων συστάδων

Στην ενότητα αυτή αναζητούμε στατιστικά σημαντικές διαφορές οι οποίες να διακρίνουν τις τέσσερις αυτές τυπολογίες που σχηματίστηκαν, ώστε να αναδείξουμε το ιδιαίτερο προφίλ κάθε ομάδας και να τις χαρτογραφήσουμε σε βασικά χαρακτηριστικά τους.

Η μέθοδος που επιλέχθηκε προκειμένου να διαπιστωθεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών ανάμεσα στους μέσους όρους των μεταβλητών που αφορούν τις τέσσερις συστάδες επιχειρήσεων είναι η ανάλυση διακύμανσης (Analysis of Variance–ANOVA). Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται είναι αυτές που έχουν προκύψει από την παραγοντική ανάλυση, δηλαδή:

- α) παράγοντες δημιουργίας (γενικά κίνητρα, γνωσιακοί παράγοντες, ειδικά κίνητρα, αναγνώριση και αξιοποίηση ευκαιρίας),
- β) εμπόδια λειτουργίας (ρίσκο και κόστος ανάπτυξης τεχνολογίας, οικονομική κρίση),
- γ) στρατηγική (νέα προϊόντα και νέες νησίδες της αγοράς) και
- δ) εμπόδια καινοτομίας (αβεβαιότητα καινοτομίας, απαιτήσεις έρευνας).

Η ανάλυση διακύμανσης αποτελεί ουσιαστικά μια επέκταση της διαδικασίας ελέγχου του μέσου όρου ενός ή δύο πληθυσμών. Σε αντίθεση με τον έλεγχο t, όπου εξετάζεται ένας ή δύο το πολύ μέσοι όροι, η ανάλυση διακύμανσης προσφέρει τη δυνατότητα εξέτασης μέσων όρων από τρεις ή και περισσότερους πληθυσμούς. Ως εξαρτημένη μεταβλητή (dependent variable) θεωρούμε τη μεταβλητή για την οποία εξετάζουμε το μέσο όρο, και ως παράγοντες αναφέρονται οι ανεξάρτητες μεταβλητές

(independent variables) με τις οποίες δημιουργούνται τα διάφορα επίπεδα εξέτασης (Pallant, 2005). Όταν υπάρχει μόνο μία εξαρτημένη μεταβλητή, όπως στις αναλύσεις που πραγματοποιούμε στο πλαίσιο της διατριβής, τότε αναφερόμαστε στην ανάλυση διακύμανσης μίας ή μονής κατεύθυνσης (one-way analysis of variance, one-way ANOVA), ενώ στην περίπτωση δύο εξαρτημένων μεταβλητών έχουμε την ανάλυση διακύμανσης διπλής κατεύθυνσης (two-way analysis of variance, two-way ANOVA).

Εφόσον υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους μέσους όρους, μπορούμε στο επόμενο στάδιο της ανάλυσης, να μελετήσουμε τα επίπεδα μεταξύ των οποίων υπάρχουν αυτές οι διαφορές. Η επονομαζόμενη post-hoc ανάλυση, δηλαδή η «εκ των υστέρων ανάλυση» (ή a posteriori ανάλυση), επιτρέπει πολλαπλές συγκρίσεις των μέσων όρων ανά ζεύγη. Προαπαιτούμενα κριτήρια αυτής της ανάλυσης είναι καταρχήν η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών, αλλά και η σύγκριση ανάμεσα σε δύο τουλάχιστον ομάδες. Τα post-hoc κριτήρια που προτείνονται στη βιβλιογραφία ποικίλλουν και ενδεικτικά αναφέρουμε ορισμένα από αυτά: κριτήριο LSD (πολλαπλοί έλεγχοι απλού t-test), κριτήριο Bonferroni (το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας εξαρτάται από το πλήθος των συγκρινόμενων ζευγών), κριτήριο Dunnett (σε αντίθεση με το κριτήριο Bonferroni αξιοποιεί τη συσχέτιση ανάμεσα στα διάφορα στατιστικά τεστ) κριτήριο Tukey HSD (ίσως το πιο ασφαλές κριτήριο για τις συγκρίσεις ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα – τιμές της ανεξάρτητης μεταβλητής), κριτήριο Duncan (όχι τόσο συντηρητικό όσο το κριτήριο Tukey HSD και όχι τόσο ευαίσθητο όσο το LSD), κριτήριο Scheffé (ελέγχει όλα τα πιθανά ζεύγη μέσων όρων και όλους τους πιθανούς συδυασμούς τους). Προκειμένου να εντοπίσουμε τα επίπεδα των διαφορών που υπάρχουν ανάμεσα στους μέσους όρους χρησιμοποιούμε τα κριτήρια Tukey HSD, LSD και Duncan όταν τα δείγματα είναι ομοιογενή (Equal variances assumed), ενώ όταν τα δείγματα είναι ανομοιογενή (Equal variances not assumed)<sup>28</sup> χρησιμοποιούμε το κριτήριο Dunnett T3. Παρακάτω παρουσιάζονται όλα τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη σύγκριση των μέσων όρων.

Ξεκινάμε τη σύγκριση των τεσσάρων ομάδων με τους παράγοντες δημιουργίας των επιχειρήσεων. Η ετερογένεια που υπάρχει γενικά ανάμεσα στις ομάδες αντικατροπτίζεται και σε αυτήν την επιλεγμένη μεταβλητή. Πιο αναλυτικά, οι

---

<sup>28</sup> Όταν η F-τιμή του Levene test είναι στατιστικώς σημαντική (Sig.<.050) αυτό σημαίνει ότι τα δείγματα είναι ανομοιογενή.

επιχειρήσεις που δημιουργήθηκαν με την αναγνώριση και αξιοποίηση είτε μιας ευκαιρίας στην αγορά, τεχνολογικής ή μη, είτε ερευνητικών αποτελεσμάτων θα είναι κυρίως επιχειρήσεις E&A. Πράγματι, σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα ο μέσος όρος αυτών των επιχειρήσεων διαφέρει και είναι μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο μέσο όρο των επιχειρήσεων των άλλων ομάδων. Αντίθετα, τα ειδικά κίνητρα αποτελούν σημαντικότερους παράγοντες δημιουργίας για τις επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν για βιοποριστικούς, κυρίως, λόγους ή με την προσδοκία για αύξηση του εισοδήματος των ιδρυτών τους. Κι εδώ προκύπτουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα καθώς μεγαλύτερο μέσο όρο εμφανίζουν οι ΧΕΚ επιχειρήσεις και οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις. Οι ίδιες ομάδες επιχειρήσεων, όμως, είναι αυτές που, όπως είδαμε, διαθέτουν ιδρυτές με συγκριτικά μεγαλύτερη εμπειρία στον κλάδο και καλύτερη γνώση της αγοράς. Κι εδώ η ανάλυση επιβεβαιώνει αυτή τη διαφορά, που σχετίζεται με τους γνωστικούς παράγοντες δημιουργίας. Επιπλέον, τα γενικά κίνητρα για την ίδρυση των επιχειρήσεων σίγουρα δεν αποτελούν σημαντικούς παράγοντες δημιουργίας για τις επιχειρήσεις που δημιουργήθηκαν με κύριο σκοπό την ανάγκη, δηλαδή τις ΧΕΚ επιχειρήσεις. Ο μέσος όρος αυτών των επιχειρήσεων είναι τελικά αρκετά μικρότερος σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες.

**Πίνακας 5.23:** Συγκριτική ανάλυση των ομάδων για τους παράγοντες δημιουργίας

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ	ΧΕΚ	ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΕΣ	ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ	E&A	Σύνολο	Παρατηρήσεις	F-statistic
ΓΕΝΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	2,96	<b>4,08</b>	3,22	<b>3,44</b>	<b>3,36</b>	208 (**)	16,29***
ΓΝΩΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	<b>4,07</b>	<b>4,25</b>	3,62	3,98	<b>3,97</b>	208 (**)	4,35**
ΕΙΔΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	<b>3,51</b>	<b>3,75</b>	3,03	3,01	<b>3,36</b>	208 (**)	5,77***
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ	3,18	<b>3,49</b>	3,29	<b>3,69</b>	<b>3,18</b>	208 (**)	3,57*

Τα \*\*\*, \*\*, \* υποδηλώνουν στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδα κάτω του 1%, 5% και 10% αντιστοίχως

Οι επόμενες υπο εξέταση μεταβλητές είναι τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά τη λειτουργία τους. Το πρώτο εμπόδιο συνδέεται με την ανάπτυξη τεχνολογίας, δηλαδή το υψηλό κόστος που απαιτείται και το ρίσκο που εμφανίζει. Όπως είναι λογικό, αυτό το εμπόδιο λειτουργίας είναι μεγαλύτερο για τις επιχειρήσεις



που αναπτύσσουν τεχνολογία, απασχολώντας το κατάλληλο προσωπικό και αναλαμβάνοντας το αντίστοιχο ρίσκο. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι οι επιχειρήσεις E&A και οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις.

Το δεύτερο εμπόδιο είναι η οικονομική κρίση ή διαφορετικά οι συνέπειες αυτής, όπως είναι η αβεβαιότητα που επικρατεί στην αγορά και η περιορισμένη εγχώρια ζήτηση. Οι επιχειρήσεις που εμφανίζουν κι εδώ τους μεγαλύτερους μέσους όρους είναι οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις και οι επιχειρήσεις E&A, δηλαδή οι επιχειρήσεις εκείνες που προσπαθούν να εφαρμόσουν εναλλακτικούς τρόπους προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις άμεσες συνέπειες της κρίσης, λόγω χάρη μέσω της καινοτομίας ή των εξαγωγών.

**Πίνακας 5.24:** Συγκριτική ανάλυση των ομάδων για τα εμπόδια λειτουργίας

<b>ΕΜΠΟΔΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ</b>	<b>ΧΕΚ</b>	<b>ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΕΣ</b>	<b>ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ</b>	<b>E&amp;A</b>	<b>Σύνολο</b>	<b>Παρατηρήσεις</b>	<b>F-statistic</b>
ΡΙΣΚΟ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	2,56	<b>3,16</b>	2,86	<b>3,01</b>	<b>2,85</b>	208 (**)	5,28***
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	3,49	<b>4,08</b>	3,64	<b>4,01</b>	<b>3,74</b>	208 (**)	4,71***

Τα \*\*\*, \*\* υποδηλώνουν στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδα κάτω του 1% και 5% αντιστοίχως

Όσον αφορά τη στρατηγική των επιχειρήσεων, είναι λογικό οι επιχειρήσεις που εμφανίζουν καλύτερες καινοτομικές επιδόσεις να ακολουθούν περισσότερο μια στρατηγική που εστιάζει στη δημιουργία και την προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών και την είσοδο σε νέες νησίδες της αγοράς. Αυτό επιβεβαιώνεται απόλυτα από τη συγκριτική ανάλυση των τεσσάρων συστάδων, αφού μεγαλύτερο μέσο όρο εμφανίζουν οι επιχειρήσεις E&A και έπονται οι Καινοτόμες επιχειρήσεις.

**Πίνακας 5.25:** Συγκριτική ανάλυση των ομάδων για τη στρατηγική

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΧΕΚ	ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΕΣ	ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ	E&A	Σύνολο	Παρατηρήσεις	F-statistic
ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΝΗΣΙΔΕΣ	3,39	3,56	<b>3,73</b>	<b>4,05</b>	<b>3,61</b>	208 (**)	4,04***

Τα \*\*\*, \*\* υποδηλώνουν στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδα κάτω του 1% και 5% αντιστοίχως

Η ανάπτυξη καινοτομιών συνεπάγεται ορισμένες δυσκολίες που στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας τις εκφράζουμε με δύο παράγοντες: την αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει την καινοτομία, δηλαδή την αβεβαιότητα που αφορά την εμπορική και τεχνική επιτυχία του καινοτομικού έργου και το αν θα υπάρξει η επιθυμητή ζήτηση, καθώς και τις απαιτήσεις που προϋποθέτει η έρευνα, δηλαδή τις υψηλές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, την πρόσβαση σε κατάλληλες πηγές χρηματοδότησης και την εύρεση εξειδικευμένου προσωπικού. Προφανώς, τα εμπόδια αυτά θα είναι μεγαλύτερα για τις επιχειρήσεις που καινοτομούν. Πιο ειδικά, όπως παρατηρούμε από τα στοιχεία του παρακάτω πίνακα, η αβεβαιότητα της καινοτομίας ως εμπόδιο είναι μεγαλύτερη για τις Δικτυωμένες, κυρίως, επιχειρήσεις αλλά και τις Καινοτόμες επιχειρήσεις. Δηλαδή, τις επιχειρήσεις εκείνες που εμφανίζουν πολύ υψηλά ποσοστά καινοτομίας με διαφορετική, όμως, πηγή προέλευσης ανά ομάδα. Θυμίζουμε ότι οι Καινοτόμες επιχειρήσεις κατά βάση προσαρμόζουν την τεχνολογία και τα προϊόντα που εισάγουν από το εξωτερικό, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών τους ενώ, οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις, απλά εισάγουν έτοιμη τεχνολογία και προϊόντα προσφέροντάς τα απευθείας στους πελάτες τους.

Για το δεύτερο παράγοντα βλέπουμε ότι και πάλι οι ίδιες επιχειρήσεις εμφανίζουν τους μεγαλύτερους μέσους όρους. Άλλωστε, δεν είναι πολλές οι επιχειρήσεις των δύο αυτών γκρουπ που πραγματοποιούν έρευνα στο εσωτερικό τους και, μάλιστα, δεν αξιοποιούν σε μεγάλο ποσοστό τα ερευνητικά αποτελέσματα που προκύπτουν. Συνεπώς, το αποτέλεσμα από την ανάλυση δικαιολογεί σε κάποιο βαθμό το γεγονός ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων των δύο συστάδων δεν προτιμά την εσωτερική έρευνα ανάπτυξη λόγω των απαιτήσεων που έχει.

**Πίνακας 5.26:** Συγκριτική ανάλυση των ομάδων για τα εμπόδια καινοτομίας

ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	ΧΕΚ	ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΕΣ	ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ	E&A	Σύνολο	Παρατηρήσεις	F-statistic
ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	2,58	3,28	2,90	2,58	<b>2,84</b>	208 (**)	5,96***
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	2,99	<b>3,60</b>	3,52	2,94	<b>3,28</b>	208 (**)	7,02***

Τα \*\*\*, \*\* υποδηλώνουν στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδα κάτω του 1% και 5% αντιστοίχως

### 5.8 Εκτίμηση της συμπεριφοράς κάθε συστάδας επιχειρήσεων

Εφαρμόζοντας τη στατιστική τεχνική της πολυωνυμικής λογιστικής παλινδρόμησης (multinomial logistic regression) εξετάζουμε τον τρόπο διαφοροποίησης από κοινού των επιλεγμένων ανεξάρτητων μεταβλητών μεταξύ των τεσσάρων διαφορετικών ομάδων επιχειρήσεων.

Ως εξαρτημένη μεταβλητή θεωρούμε τα γκρουπ των επιχειρήσεων, δηλαδή τις τέσσερις ομάδες που προέκυψαν από την ανάλυση κατά συστάδες. Υπενθυμίζουμε ότι αυτές οι ομάδες είναι οι εξής: 1) Καινοτόμες επιχειρήσεις, 2) Δικτυωμένες επιχειρήσεις, 3) Επιχειρήσεις Έρευνας και Ανάπτυξης (E&A) και 4) Επιχειρήσεις Χαμηλής Έντασης Καινοτομίας (ΧΕΚ). Η επιλογή των ανεξάρτητων μεταβλητών έγινε με γνώμονα πέντε συστατικά μέρη των επιχειρήσεων. Το πρώτο αφορά τον ιδρυτή ή –όπου υπάρχει– την ιδρυτική ομάδα των επιχειρήσεων, εστιάζοντας στους σημαντικότερους τομείς γνώσεων και δεξιοτήτων. Οι ιδρυτές είχαν να επιλέξουν ανάμεσα σε πέντε τομείς γνώσεων και δεξιοτήτων τους δύο καλύτερους τομείς για τους ίδιους με σειρά προτίμησης (1 και 2). Απομονώσαμε τις επιλογές «Τεχνική γνώση σχετική με τον κλάδο» και «Σχεδιασμός προϊόντων και υπηρεσιών» (όπου ήταν πρώτες επιλογές), ως τις δεξιότητες που αντανακλούν καλύτερα την επαγγελματική τους ταυτότητα.

Στο μοντέλο μας λαμβάνουμε υπόψη και τους πόρους των επιχειρήσεων και, πιο ειδικά, τις δυναμικές τους ικανότητες. Όπως είδαμε, η παραγοντική ανάλυση υπόδειξε δύο παράγοντες που αφορούν τις ικανότητες των επιχειρήσεων:

- **Ικανότητα προσαρμογής στις μεταβολές της αγοράς:** Η επιχείρηση ακολουθεί τις τάσεις της αγοράς – Η επιχείρηση ανταποκρίνεται γρήγορα σε

μεταβολές της ζήτησης – Η επιχείρηση ανταποκρίνεται αμέσως στις κινήσεις των ανταγωνιστών

- **Ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές και παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων:** Η επιχείρηση διαθέτει την ευελιξία ώστε να παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες – Η επιχείρηση μπορεί να αντιλαμβάνεται τις τεχνολογικές αλλαγές και να προσαρμόζεται σε αυτές

Όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους των επιχειρήσεων, εδώ επιλέξαμε τη μεταβλητή που αφορά τον αριθμό εργαζομένων των επιχειρήσεων ως μέσο όρο των τριών τελευταίων ετών. Διακρίνουμε τις επιχειρήσεις σε πέντε κατηγορίες:

0 = Επιχειρήσεις χωρίς εργαζομένους

1 = 1–9 εργαζόμενοι

2 = 10–49 εργαζόμενοι

3 = 50–249 εργαζόμενοι

4 = >250 εργαζόμενοι

Στο προτεινόμενο λογιστικό μοντέλο συμμετέχουν ακόμη οι μεταβλητές που φανερώνουν την εξωστρέφεια των επιχειρήσεων και το έτος ίδρυσής τους, χρησιμοποιώντας ως αφετηρία το 2008, δηλαδή τη χρονιά που άρχισαν να γίνονται εμφανά τα πρώτα σημάδια της οικονομικής κρίσης στην αγορά.

Η γενική εξίσωση που εξετάζουμε μπορεί να αποδοθεί ως εξής:

**Ομάδα επιχειρήσεων** =  $f$  {ΤΕΧΝΙΚΗ ΓΝΩΣΗ–ΠΡΟΪΟΝΤΑ, ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ–ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ–ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ, ΕΞΑΓΩΓΕΣ, ΈΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ}<sup>29</sup>

<sup>29</sup> ΤΕΧΝΙΚΗ ΓΝΩΣΗ–ΠΡΟΪΟΝΤΑ = τεχνική γνώση – σχεδιασμός προϊόντων (δεξιότητες ιδρυτών), ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ = αριθμός εργαζομένων (μέγεθος επιχείρησης), ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ–ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ = ικανότητα προσαρμογής στις μεταβολές της αγοράς (πόροι της επιχείρησης – δυναμικές ικανότητες), ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ–ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ = ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές και παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων (πόροι της επιχείρησης – δυναμικές ικανότητες), ΕΞΑΓΩΓΕΣ = εξαγωγική δραστηριότητα επιχειρήσεων (εξωστρέφεια), ΈΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ = ίδρυση πριν ή μετά το 2008 (οικονομική κρίση).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται διεξοδικά στους παρακάτω πίνακες. Να σημειώσουμε ότι ως κατηγορία αναφοράς λαμβάνεται η ομάδα των ΧΕΚ επιχειρήσεων.

Η πρώτη σύγκριση γίνεται ανάμεσα στις Καινοτόμες και τις ΧΕΚ επιχειρήσεις. Παρατηρούμε ότι τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές εμφανίζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις δύο ομάδες. Η πρώτη είναι οι εξαγωγές, με έναν θετικό συντελεστή Β, που ουσιαστικά εκφράζει τη θετική σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε αυτήν τη μεταβλητή και τις Καινοτόμες επιχειρήσεις. Δηλαδή, όταν μια επιχείρηση έχει εξαγωγικό προσανατολισμό είναι πιθανότερο να ανήκει στην κατηγορία των Καινοτόμων επιχειρήσεων παρά σε αυτή των ΧΕΚ επιχειρήσεων. Αντίθετα, όσο μεγαλώνει η ικανότητα μιας επιχείρησης να προσαρμόζεται στις μεταβολές της αγοράς (διατηρώντας τις υπόλοιπες μεταβλητές σταθερές) τόσο αυξάνεται η πιθανότητα να ανήκει στην ομάδα των ΧΕΚ επιχειρήσεων. Από την άλλη, όσο αυξάνεται η ικανότητα μιας επιχείρησης να προσαρμόζεται στις τεχνολογικές αλλαγές και να παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα τόσο πιο πιθανό είναι αυτή η επιχείρηση να είναι Καινοτόμα. Η τελευταία μεταβλητή στην οποία εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις δύο ομάδες είναι το έτος ίδρυσης των επιχειρήσεων και, πιο συγκεκριμένα, το αν οι επιχειρήσεις ιδρύθηκαν πριν ή μετά το 2008. Παρατηρούμε ότι αυτή η μεταβλητή επηρεάζει αρνητικά τις Καινοτόμες επιχειρήσεις με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν πιο πρόσφατα και μετά το 2008 να είναι πιθανότερο να είναι ΧΕΚ παρά Καινοτόμες.

**Πίνακας 5.27:** Αποτελέσματα λογιστικής παλινδρόμησης στην ομάδα των επιχειρήσεων – Περίπτωση «Καινοτόμες επιχειρήσεις» (Κατηγορία αναφοράς: ΧΕΚ επιχειρήσεις)

Μεταβλητές	Συντελεστής (B)	Exp β	Όρια εμπιστοσύνης	
ΣΤΑΘΕΡΑ	-2,14 (2,96)			
Τεχνική γνώση / Σχεδιασμός προϊόντων	0,53 (1,77)	1,701	(0,77)	(3,71)
Εξαγωγές	<b>0,90*</b> <b>(5,00)</b>	<b>2,479</b>	<b>(1,11)</b>	<b>(5,49)</b>
Ικανότητα προσαρμογής στις μεταβολές της αγοράς	<b>-0,61*</b> <b>(4,52)</b>	<b>0,540</b>	<b>(0,30)</b>	<b>(0,95)</b>
Ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές	<b>0,76*</b> <b>(8,44)</b>	<b>2,147</b>	<b>(1,28)</b>	<b>(3,59)</b>
Αριθμός εργαζομένων	0,26 (1,35)	1,299	(0,83)	(2,01)
Έτος ίδρυσης	<b>-1,00*</b> <b>(4,90)</b>	<b>2,720</b>	<b>(1,12)</b>	<b>(6,59)</b>

\* υποδηλώνει στατιστική σημαντικότητα (p) σε επίπεδο κάτω του 5%

Σε παρένθεση στη στήλη των συντελεστών B είναι οι τιμές της στατιστικής Wald

Παρακάτω απεικονίζεται σχηματικά η σύγκριση ανάμεσα στις δύο κατηγορίες επιχειρήσεων.

**Σχήμα 5.39:** Σύγκριση Καινοτόμων – ΧΕΚ επιχειρήσεων



Η επόμενη σύγκριση γίνεται ανάμεσα στις Δικτυωμένες και τις ΧΕΚ επιχειρήσεις. Εδώ παρατηρούμε ότι μία ανεξάρτητη μεταβλητή εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά. Είναι η ικανότητα προσαρμογής που μπορεί να έχει μια επιχείρηση στις τεχνολογικές αλλαγές και στην παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών. Η σχέση είναι θετική, δηλαδή όσο αυξάνεται το μέγεθος αυτής της μεταβλητής, διατηρώντας τις τιμές των υπολοίπων σταθερές, τόσο μεγαλώνει η πιθανότητα μια επιχείρηση με αυτό το χαρακτηριστικό να ανήκει στις Δικτυωμένες παρά στις ΧΕΚ επιχειρήσεις.

**Πίνακας 5.28:** Αποτελέσματα λογιστικής παλινδρόμησης στην ομάδα των επιχειρήσεων – Περίπτωση «Δικτυωμένες επιχειρήσεις» (Κατηγορία αναφοράς: ΧΕΚ επιχειρήσεις)

Μεταβλητές	Συντελεστής (B)	Exp β	Όρια εμπιστοσύνης	
ΣΤΑΘΕΡΑ	-4,16 (7,92)			
Τεχνική γνώση / Σχεδιασμός προϊόντων	0,56 (1,83)	1,767	(0,77)	(4,02)
Εξαγωγές	0,29 (0,49)	1,349	(0,58)	(3,10)
Ικανότητα προσαρμογής στις μεταβολές της αγοράς	0,28 (0,75)	1,324	(0,70)	(2,49)
Ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές	<b>0,71*</b> <b>(6,59)</b>	<b>2,046</b>	<b>(1,18)</b>	<b>(3,53)</b>
Αριθμός εργαζομένων	-0,28 (1,42)	0,753	(0,47)	(1,20)
Έτος ίδρυσης	-0,91 (2,13)	0,403	(0,11)	(1,36)

\* υποδηλώνει στατιστική σημαντικότητα (p) σε επίπεδο κάτω του 5%

Σε παρένθεση στη στήλη των συντελεστών B είναι οι τιμές της στατιστικής Wald

Η σύγκριση αυτή μπορεί να απεικονιστεί ως εξής:



**Σχήμα 5.40:** Σύγκριση Δικτυωμένων – ΧΕΚ επιχειρήσεων



Η τελευταία σύγκριση γίνεται ανάμεσα στις επιχειρήσεις E&A και τις ΧΕΚ επιχειρήσεις. Τέσσερις συνολικά ανεξάρτητες μεταβλητές εμφανίζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις δύο ομάδες. Μάλιστα, οι τρεις από αυτές έχουν θετική σχέση με την ομάδα των επιχειρήσεων E&A, ενώ μία αρνητική (αρνητικός συντελεστής B). Πιο ειδικά, η τεχνική γνώση και ο σχεδιασμός προϊόντων ως οι σημαντικότεροι τομείς γνώσεων και δεξιοτήτων των ιδρυτών, η ικανότητα της επιχείρησης να αντιλαμβάνεται τις τεχνολογικές αλλαγές και να διαθέτει την ευελιξία ώστε να παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα, αλλά και το μέγεθος της επιχείρησης, επηρεάζουν θετικά την ένταξη μιας επιχείρησης στην κατηγορία E&A. Τέλος, η μεταβλητή που εμφανίζει αρνητικό συντελεστή από τα στοιχεία της ανάλυσης, είναι αυτή που σχετίζεται με το έτος ίδρυσης των επιχειρήσεων και, πιο συγκεκριμένα, με το αν μια επιχείρηση ιδρύθηκε πριν ή μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης (πριν ή μετά το 2008). Αυτή η παράμετρος υποδηλώνει ότι όταν μια επιχείρηση έχει

ιδρυθεί πιο πρόσφατα και μετά το 2008 είναι πιθανότερο να ανήκει στο γκρουπ των ΧΕΚ επιχειρήσεων. Εξάλλου, όπως είδαμε και από τα περιγραφικά αποτελέσματα των τεσσάρων συστάδων, καμία επιχείρηση E&A δεν έχει ιδρυθεί από το 2008 και μετά ενώ, αντίθετα, το 20% των ΧΕΚ επιχειρήσεων δημιουργήθηκαν το διάστημα 2008–2010.

**Πίνακας 5.29:** Αποτελέσματα λογιστικής παλινδρόμησης στην ομάδα των επιχειρήσεων – Περίπτωση «Επιχειρήσεις E&A» (Κατηγορία αναφοράς: ΧΕΚ επιχειρήσεις)

Μεταβλητές	Συντελεστής (B)	Exp β	Όρια εμπιστοσύνης	
ΣΤΑΘΕΡΑ	-5,55 (8,53)			
Τεχνική γνώση / Σχεδιασμός προϊόντων	<b>1,50*</b> <b>(4,72)</b>	<b>4,515</b>	<b>(1,16)</b>	<b>(17,58)</b>
Εξαγωγές	0,81 (2,49)	2,259	(0,82)	(6,21)
Ικανότητα προσαρμογής στις μεταβολές της αγοράς	-0,36 (0,82)	0,696	(0,31)	(1,52)
Ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές	<b>0,83*</b> <b>(4,70)</b>	<b>2,314</b>	<b>(1,08)</b>	<b>(4,93)</b>
Αριθμός εργαζομένων	<b>0,68*</b> <b>(5,21)</b>	<b>1,992</b>	<b>(1,10)</b>	<b>(3,59)</b>
Έτος ίδρυσης	<b>-20,01**</b> <b>(0,00)</b>	<b>2,027E-09</b>	<b>(2,027E-09)</b>	<b>(2,027E-09)</b>

\*\*, \* υποδηλώνουν στατιστική σημαντικότητα (p) σε επίπεδο κάτω του 1% και 5% αντιστοίχως

Σε παρένθεση στη στήλη των συντελεστών B είναι οι τιμές της στατιστικής Wald

Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνεται η σύγκριση των δύο ομάδων επιχειρήσεων, με τις μεταβλητές που επηρεάζουν την κάθε κατηγορία.

**Σχήμα 5.41:** Σύγκριση επιχειρήσεων E&A – ΧΕΚ



Μπορούμε σε γενικές να ισχυριστούμε ότι τα αποτελέσματα αυτά συμβαδίζουν με τα αντίστοιχα στοιχεία που παρουσιάσαμε στις προηγούμενες ενότητες, και που αφορούν τα χαρακτηριστικά των τεσσάρων ομάδων των επιχειρήσεων και τις διαφορές που εμφανίζουν μεταξύ τους. Μάλιστα, η στατιστική ανάλυση επιβεβαιώνεται ακόμα περισσότερο αν παραθέσουμε και τα αποτελέσματα των μελετών περίπτωσης. Αυτές οι μελέτες πραγματοποιήθηκαν σε πέντε επιχειρήσεις που ανήκουν στα γκρουπ των Καινοτόμων (τρεις), των Δικτυωμένων (μία) και των ΧΕΚ επιχειρήσεων (μία). Σε επόμενη ενότητα παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα όλων των μελετών και ταυτόχρονα επιχειρείται μια σύγκριση με τα αντίστοιχα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων.

## 5.9 Εκτίμηση της οικονομικής επίδοσης των επιχειρήσεων

Στις προηγούμενες ενότητες παρουσιάστηκε η προτεινόμενη ταξινόμηση των επιχειρήσεων που ανήκουν σε διάφορους κλάδους υψηλής τεχνολογίας και έγινε η εκτίμηση της συμπεριφοράς τους, ανάλογα με την ομάδα στην οποία ανήκουν, με βάση έναν ορισμένο αριθμό μεταβλητών. Έχει, όμως, σημαντικό ενδιαφέρον να εξετάσουμε, πέρα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, και τους παράγοντες που επηρεάζουν την οικονομική τους επίδοση. Διότι δεν αρκεί η ένταξη μιας επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο γκρουπ προκειμένου να εμφανίσει καλές οικονομικές επιδόσεις και να αναπτυχθεί. Θα πρέπει, δηλαδή, να δούμε από ποιους παράγοντες τα διαφορετικά «χρώματα» επιχειρήσεων που παρουσιάσαμε προηγουμένως, επηρεάζουν την οικονομική τους πορεία.

Στο πλαίσιο αυτής της αναζήτησης εφαρμόσαμε τη μέθοδο της βαθμωτής λογιστικής παλινδρόμησης (ordinal logistic regression), έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή την οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων (μεταβλητή «μεγέθυνση»). Πιο συγκεκριμένα, χωρίσαμε τις επιχειρήσεις του δείγματος σε τέσσερα γκρουπ, ανάλογα με το μέσο όρο των πωλήσεων που είχαν το διάστημα 2009–2012. Η πρώτη ομάδα περιέχει τις επιχειρήσεις που είχαν αρνητικό μέσο όρο πωλήσεων το διάστημα αυτό (59 επιχειρήσεις), στη δεύτερη ομάδα είναι οι επιχειρήσεις με μέσο όρο αύξησης μεταξύ 0 και 10% (82 επιχειρήσεις), στην τρίτη ομάδα εκείνες που έχουν μέσο όρο αύξησης 11 με 50% (50 επιχειρήσεις) και, τέλος, στην τέταρτη ομάδα υπάρχουν οι επιχειρήσεις με μέσο όρο αύξησης πωλήσεων 51 με 100% (18 επιχειρήσεις). Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που χρησιμοποιούμε διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες. Η πρώτη αφορά τον ιδρυτή της επιχείρησης, επιλέγοντας την τεχνική γνώση και τον σχεδιασμό προϊόντων ως τους τομείς γνώσεων και δεξιοτήτων που αντανακλούν καλύτερα την επαγγελματική τους ταυτότητα. Η δεύτερη είναι η ικανότητα που έχουν οι επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν και να αξιοποιούν ευκαιρίες που, όπως είδαμε από τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης, υπάρχουν δύο παράγοντες που ξεχωρίζουν αυτή την ικανότητα: η ικανότητα προσαρμογής στις μεταβολές της αγοράς και η ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές και παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων. Συνεχίζοντας, η επόμενη ανεξάρτητη μεταβλητή συνδέεται με την εξωστρέφεια των επιχειρήσεων, λαμβάνοντας υπόψη το αν μια επιχείρηση παρουσιάζει ή όχι εξαγωγική δραστηριότητα το διάστημα 2009–2012. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή, όμως, χρησιμοποιούμε και τα γκρουπ των επιχειρήσεων,

όπως προέκυψαν από την ανάλυση κατά συστάδες. Υπενθυμίζουμε ότι οι επιχειρήσεις εντάσσονται στις εξής ομάδες, με τη σειρά που χρησιμοποιήθηκαν ως μεταβλητή στην ανάλυση (μέσα σε παρένθεση είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων ανά ομάδα):

1. Επιχειρήσεις Χαμηλής Έντασης Καινοτομίας (72)
2. Δικτυωμένες επιχειρήσεις (49)
3. Καινοτόμες επιχειρήσεις (62)
4. Επιχειρήσεις Έρευνας και Ανάπτυξης (26)

Η τελευταία ανεξάρτητη μεταβλητή είναι η στρατηγική των επιχειρήσεων, εστιάζοντας σε εκείνη τη στρατηγική που αφορά την αύξηση των πωλήσεων με την προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών και την είσοδο σε νέες νησίδες της αγοράς (από την ανάλυση παραγόντων).

Συνεπώς, η γενική εξίσωση της βαθμωτής λογιστικής παλινδρόμησης μπορεί να αποδοθεί ως εξής:

**Οικονομική επίδοση επιχειρήσεων = f {ΤΕΧΝΙΚΗ ΓΝΩΣΗ-ΠΡΟΪΟΝΤΑ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ-ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ-ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ, ΕΞΑΓΩΓΕΣ, ΣΥΣΤΑΔΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ-ΝΕΑ}**<sup>30</sup>

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της ανάλυσης.

---

<sup>30</sup> ΤΕΧΝΙΚΗ ΓΝΩΣΗ-ΠΡΟΪΟΝΤΑ = τεχνική γνώση – σχεδιασμός προϊόντων (δεξιότητες ιδρυτών), ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ-ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ = ικανότητα προσαρμογής στις μεταβολές της αγοράς (πόροι της επιχείρησης – δυναμικές ικανότητες), ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ-ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ = ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές και παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων (πόροι της επιχείρησης – δυναμικές ικανότητες), ΕΞΑΓΩΓΕΣ = εξαγωγική δραστηριότητα επιχειρήσεων (εξωστρέφεια), ΣΥΣΤΑΔΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ = συστάδες επιχειρήσεων (ταξινόμηση επιχειρήσεων), ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ-ΝΕΑ = νέα προϊόντα και νέες νησίδες της αγοράς (στρατηγική επιχειρήσεων).

**Πίνακας 5.30:** Αποτελέσματα OLS στην οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων

Μεταβλητές	Οικονομική επίδοση	
	Συντελεστής (B)	Τυπικό σφάλμα
ΣΤΑΘΕΡΑ	2,68 (0,24)	1,03
Τεχνική γνώση / Σχεδιασμός προϊόντων	<b>0,62**</b> <b>(1,84)</b>	0,28
Εξαγωγές	<b>0,61**</b> <b>(1,77)</b>	0,27
Ικανότητα προσαρμογής στις μεταβολές της αγοράς	<b>-0,54***</b> <b>(-2,86)</b>	0,21
Συστάδες επιχειρήσεων	<b>0,32**</b> <b>(2,56)</b>	0,13
Ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές	<b>0,63***</b> <b>(1,76)</b>	0,19
Στρατηγική που αφορά νέα προϊόντα και νέες νησίδες της αγοράς	<b>0,29**</b> <b>(1,97)</b>	0,15
Adjusted R <sup>2</sup>	0,217	
Log Likelihood	-122,01	
F statistic	2,68***	

Έγκυρες Παρατηρήσεις N=209. Σε παρένθεση οι τιμές του t-statistic

Τα αποτελέσματα είναι αποδεκτά ερμηνευτικά, καθώς το F statistic είναι στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο κάτω του 1%. Ακόμη, η τιμή του adjusted R<sup>2</sup> είναι ικανοποιητική, φανερώνοντας αρκετά καλή προσαρμογή στα δεδομένα. Όπως παρατηρούμε όλες οι μεταβλητές παίζουν στατιστικά σημαντικό ρόλο. Είναι χαρακτηριστικό, επίσης, ότι πέντε από τις συνολικά έξι μεταβλητές έχουν μια θετική σχέση με την εξαρτημένη μεταβλητή ενώ, μία, ο παράγοντας που αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στις μεταβολές που συμβαίνουν στην αγορά, έχει αρνητική σχέση. Επομένως, επιχειρήσεις που διαθέτουν ιδρυτές με σημαντικές τεχνικές γνώσεις και ικανότητα στο σχεδιασμό προϊόντων, που έχουν έναν ξεκάθαρο εξαγωγικό προσανατολισμό, που μπορούν να αντιλαμβάνονται και να προσαρμόζονται στις τεχνολογικές αλλαγές προσφέροντας αντίστοιχα ποιοτικά προϊόντα, που ακολουθούν μια στρατηγική που συνδέεται περισσότερο με την επίτευξη καινοτομικών αποτελεσμάτων, και που ανήκουν σε ομάδες που έχουν υψηλά αποθέματα γνώσης και επιτυγχάνουν σημαντικές καινοτομικές επιδόσεις, είναι

πιθανότερο να εμφανίζουν και καλύτερες οικονομικές επιδόσεις. Αυτή τη σχέση μπορούμε να την απεικονίσουμε με το παρακάτω σχήμα.

**Σχήμα 5.42:** Παράγοντες που επηρεάζουν την οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων



### 5.10 Συζήτηση αποτελεσμάτων μελετών περίπτωσης

Έχοντας ως οδηγό τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση και τα οποία παρουσιάστηκαν παραπάνω, διενεργήσαμε μια σειρά μελετών περίπτωσης προκειμένου να εξετάσουμε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που αφορούν την ΕβΓ.

Ειδικότερα, προσπαθήσαμε με τη βοήθεια του ημιδομημένου ερωτηματολογίου να ανιχνεύσουμε χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας που συνδέονται με τη διαδικασία δημιουργίας των επιχειρήσεων, και που αναφέρονται στον ίδιο τον ιδρυτή ή την ιδρυτική ομάδα και τις σχέσεις μεταξύ των μελών της,

καθώς και στα εμπόδια που συνάντησαν κατά τη διαδικασία έναρξης των επιχειρήσεων. Επιπλέον, διερευνούμε γενικά τις στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να αναπτυχθούν και το αποτέλεσμα που έχουν αυτές οι στρατηγικές στις οικονομικές και καινοτομικές τους επιδόσεις.

Σε αυτή την ενότητα περιγράφονται αναλυτικά αυτά τα χαρακτηριστικά ενώ ταυτόχρονα πραγματοποιείται μια σύνδεση με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης.

WIZZIT  
(ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ)



## ΙΔΡΥΣΗ

Η WIZZIT ιδρύθηκε το 2007 από δύο ανθρώπους με πολύ υψηλό ακαδημαϊκό υπόβαθρο, που μέχρι εκείνη την περίοδο εργαζόνταν σε άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, κι έχοντας ως σημαντικότερο κίνητρο την αναγνώριση μιας ευκαιρίας που υπήρχε στην αγορά. Είναι χαρακτηριστικό, όπως είδαμε και από τα αποτελέσματα της ανάλυσης, ότι επιχειρήσεις που ανήκουν στο γκρουπ των Καινοτόμων επιχειρήσεων, διακρίνονται για το πολύ υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο των ιδρυτών τους κι ένα από τα βασικά γνωρίσματά τους είναι η διερεύνηση ευκαιριών που υπάρχουν στην αγορά, αξιοποιώντας τις δικτύσεις που αναπτύσσουν. Παράλληλα, όμως, με την ευκαιρία που διέκριναν και εκμεταλλεύτηκαν οι δύο ιδρυτές για το ξεκίνημα της επιχείρησης, ένιωσαν την ανάγκη και για προσωπική δημιουργία, καθώς επιθυμούσαν την καταξίωση και την εργασιακή ανεξαρτησία μέσω της δικής τους εταιρίας.

Η ευκαιρία που τους παρουσιάστηκε κάθε άλλο παρά οικονομική ήταν, καθώς η μοναδική πηγή χρηματοδότησης της επιχείρησης ήταν οι προσωπικές αποταμιεύσεις των δύο ιδρυτών. Πάντως, είναι χαρακτηριστικό ότι η συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων, όπως είδαμε και στην παρούσα διατριβή αλλά και σε άλλες πανευρωπαϊκές μελέτες (π.χ. AEGIS), δημιουργούνται κατά κύριο λόγο με τις προσωπικές αποταμιεύσεις των ιδρυτών τους. Αυτός ήταν κι ένας παράγοντας που αποτέλεσε για λίγο ανασταλτικό παράγοντα στην εκκίνηση της επιχείρησης και, πιο συγκεκριμένα, στην επιλογή της νομικής της μορφής. Επιθυμία εξαρχής των ιδρυτών



της WIZZIT ήταν η εταιρία τους να είναι της μορφής Α.Ε. (Ανώνυμη Εταιρία), κάτι το οποίο πέρα από το μεγαλύτερο κεφάλαιο που χρειάζεται σε σχέση με τις άλλες νομικές μορφές εταιριών, απαιτούσε και αρκετά μεγάλη γραφειοκρατία.

Τα μέλη της ιδρυτικής ομάδας ξεχωρίζουν για τις ιδιαίτερα σημαντικές τεχνικές γνώσεις που κατέχουν αλλά και για τις διοικητικές τους δεξιότητες. Οι δικτύώσεις που είχαν αναπτύξει από την προηγούμενη επαγγελματική τους εμπειρία και, μάλιστα, σε διαφορετικά πεδία, έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην ίδρυση της επιχείρησης. Τα κοινά χαρακτηριστικά τους αφορούν, κυρίως, το τεχνικό υπόβαθρο που διαθέτουν και οι σπουδές πάνω στα οικονομικά. Αν και μόνον ο ένας από τους δύο έχει εμπειρία στην ίδρυση επιχειρήσεων, γενικά θεωρούν ότι η ταύτιση των απόψεων τους σε σημαντικά θέματα που σχετίζονται με την πορεία της επιχείρησης, τους εμποδίζει πολλές φορές να αντιληφθούν και να αντιμετωπίσουν εγκαίρως ορισμένα προβλήματα που προκύπτουν και που επηρεάζουν την ομαλή ανάπτυξή της. Πάντως, ο «συμβιβασμός» είναι η λέξη που ταιριάζει περισσότερο στη μεταξύ τους σχέση, προκειμένου να αντιμετωπίζουν τα καθημερινά λειτουργικά θέματα της εταιρίας.

## ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Οι άνθρωποι της WIZZIT θεωρούν ως τα μεγαλύτερα εμπόδια ανάπτυξης της επιχείρησης την υψηλή κρατική φορολόγηση αλλά και την αβεβαιότητα που υπάρχει στην αγορά λόγω της οικονομικής ύφεσης. Σε μικρότερο βαθμό η ανάπτυξη της επιχείρησης έχει επηρεαστεί από το υψηλό κόστος παραγωγής τεχνολογίας και της ειδικευμένης εργασίας. Η στρατηγική που ακολουθείται από την επιχείρηση για την αύξηση των κερδών της είναι αυτή που σχετίζεται με την προσφορά νέων προϊόντων / υπηρεσιών και την είσοδο σε νέες «νησίδες» της αγοράς. Η παροχή των ίδιων υπηρεσιών σε διαφορετικές αγορές είναι μια στρατηγική που δεν προτιμάται γενικά. Σχετικά με αυτή τη στρατηγική, όπως είδαμε κι από τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης και, πιο συγκεκριμένα, από το λογιστικό μοντέλο παλινδρόμησης με το οποίο εκτιμούμε τη συμπεριφορά κάθε ομάδας επιχειρήσεων, οι Καινοτόμες επιχειρήσεις γενικά ακολουθούν μια στρατηγική που βασίζεται στη δημιουργία νέων προϊόντων και στην είσοδο σε νέες νησίδες της αγοράς.

Η επιχείρηση δε διαθέτει οργανωμένο τμήμα Ε&Α αλλά ανεξάρτητο τεχνικό/μελετητικό τμήμα. Η εισροή γνώσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται κυρίως

μέσω του διαδικτύου και στρατηγικών συμμαχιών που αναπτύσσονται. Μην ξεχνάμε ότι μία από τις βασικές διαφορές ανάμεσα στα γκρουπ των Καινοτόμων και των επιχειρήσεων E&A είναι ότι οι πρώτες υπολείπονται σε θέματα εσωτερικής έρευνας και ανάπτυξης. Επιπλέον, ερευνητικά προγράμματα και συνδρομές σε περιοδικά τεχνολογίας δεν είναι ιδιαίτερα ωφέλιμα, σύμφωνα με τους ιδρυτές. Έτσι, η επιχείρηση από τις συνεργασίες της και τη δικτύωσή της στον κλάδο, απολαμβάνει σημαντικά οφέλη, όσον αφορά τη διαφήμιση και την προώθηση των υπηρεσιών της, καθώς και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι σημαντικές τεχνικές γνώσεις των εργαζομένων συμβάλλουν στην καινοτομική επίδοση της επιχείρησης που, όμως, δεν είναι εξίσου καλοί σε θέματα οικονομικής διαχείρισης και μάρκετινγκ. Οι καινοτομίες που έχει δημιουργήσει η επιχείρηση την τελευταία τριετία προέρχονται μέσα από την καλή σχέση που υπάρχει με τους πελάτες. Οι διαφοροποιημένες υπηρεσίες που προσφέρει η WIZZIT είναι αποτέλεσμα της κατανόησης των ιδιαίτερων αναγκών του κάθε πελάτη και της βέλτιστης ικανοποίησης του. Αντίθετα, η παρακολούθηση των κινήσεων των ανταγωνιστών δεν αποτελούν προτεραιότητα. Σε γενικές γραμμές πάντως η αλυσίδα αξίας προτιμάται, όπως προέκυψε και από τη στατιστική ανάλυση, ως πηγή γνώσης σε σχέση με τις επιστημονικές πηγές. Επιπλέον, για την WIZZIT ο τομέας των εξαγωγών δεν αποτελεί προοπτική για την περαιτέρω ανάπτυξής της στο μέλλον, καθώς σύμφωνα με τους ιδρυτές της το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση δε συνάδει με σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα. Και, πράγματι, περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις που ανήκουν στην ομάδα των Καινοτόμων επιχειρήσεων δεν έχουν εξαγωγικό προσανατολισμό.

Ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια που έπρεπε να αντιμετωπίσουν οι δύο ιδρυτές από το ξεκίνημα ήταν η επιλογή της νομικής μορφής της επιχείρησης. Θεώρησαν πως τα πλεονεκτήματα που προσφέρει μια Α.Ε. κάλυπταν απόλυτα τις ανάγκες τους και παρότι έπρεπε να επενδύσουν περισσότερα χρήματα για να αποκτήσει η εταιρία τους τη συγκεκριμένη μορφή, εκείνη τη στιγμή γι' αυτούς ήταν η καλύτερη επιλογή. Εκ των υστέρων, όμως, είδαν ότι υποτίμησαν αρκετά το μεγάλο κεφάλαιο που χρειάστηκε κι αν επέλεγαν πάλι από την αρχή κάποια νομική μορφή αυτή θα ήταν είτε η Ι.Κ.Ε. (Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρία) είτε η Ο.Ε. (Ομόρρυθμη Εταιρία). Για την έναρξη της επιχείρησης χρειάστηκαν περίπου δύο μήνες σε γραφειοκρατικά θέματα, παρόλου που ο ιδρυτής που «έτρεξε» τις διαδικασίες είχε εμπειρία σε αντίστοιχη ίδρυση άλλης εταιρίας. Η γραφειοκρατία,

σύμφωνα πάντα με τους ιδρυτές της επιχείρησης, αποτελεί –αν όχι το μεγαλύτερο– ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια και στη λειτουργία της επιχείρησης.

Ένα, ακόμη, σημαντικό εμπόδιο είναι το «ευμετάβλητο» φορολογικό καθεστώς, αφού η επιχείρηση δε μπορεί να προγραμματίσει πλήρως τις δαπάνες της και να είναι συνεπής απέναντι στις φορολογικές της υποχρεώσεις. Η κατάσταση αυτή οξύνθηκε με την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης από το 2008 κι έπειτα, κι έγινε ορατή σε πολλούς τομείς της αγοράς. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να επικρατεί σήμερα στασιμότητα τόσο στη ζήτηση όσο και στις πληρωμές. Οι τράπεζες μέσα σε αυτό το περιβάλλον δε βοήθησαν με ρευστότητα την επιχείρηση, κι έτσι οι αποταμιεύσεις των δύο ιδρυτών συνέχιζαν να στηρίζουν την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι ιδρυτές της επιχείρησης κατά την εκκίνηση και τα προβλήματα που συνεχίζουν να έχουν, δεν τους κόβει τα φτερά. Παρόλο που ο πρώτος χρόνος ήταν οικονομικά ασύμφορος αφού μόλις το 1/3 των εξόδων που απαιτήθηκαν για την ίδρυση και αρχική ανάπτυξη της επιχείρησης μπήκε στα ταμεία της κατά το ίδιο έτος, και ορισμένες επενδύσεις που έγιναν δε «βγήκαν», δε μετανιώνουν για την απόφασή τους να ιδρύσουν την επιχείρηση. Αν, όμως, τους δινόταν η ευκαιρία να ξεκινήσουν από την αρχή θα το έκαναν με διαφορετικούς όρους, συνυπολογίζοντας τις επιπτώσεις που επέφερε η κρίση στην αγορά και που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη της εταιρίας.

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Η στρατηγική που ακολουθεί η WIZZIT είναι προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες του κλάδου. Σύμφωνα με τους ανθρώπους της, ο κλάδος της πληροφορικής στην Ελλάδα είναι στάσιμος και υπάρχει έντονη έλλειψη χρηματοδότησης και ρευστότητας. Το 2010 είδαν σημαντική πτώση της ζήτησης ενώ το κόστος παρέμεινε σταθερό.

Αυτό που διαφοροποιεί την WIZZIT από τις υπόλοιπες εταιρίες του κλάδου είναι η υψηλή ποιότητα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει. Τα έργα που αναλαμβάνει προκύπτουν κατά βάση μέσα από συνεργασίες και συστάσεις, κάτι το οποίο μεταξύ άλλων αποτελεί έναν καλό τρόπο αντιμετώπισης της μειωμένης ζήτησης που υπάρχει στην αγορά εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Με αυτό τον τρόπο καταφέρνει να έχει κάποια σίγουρα και σταθερά έσοδα, τα οποία όμως πολλές φορές είναι και μικρά λόγω της ύπαρξης αρκετών εταιριών σε αυτά τα έργα.

Όσον αφορά τον ανταγωνισμό η WIZZIT κατάφερε να κερδίσει ένα σημαντικό αριθμό πελατών για δύο βασικούς λόγους: α) λόγω της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει και β) για την ικανότητά της να βρίσκει λύσεις σε κάθε είδους πρόβλημα αντιμετωπίζουν οι πελάτες της. Σχετικά με την ικανότητα αυτή σημαντικό ρόλο παίζουν αφενός οι δικτυώσεις που αναπτύσσει με άλλες εταιρίες του κλάδου αλλά και οι δεξιότητες των εργαζομένων της, οι οποίοι έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν σημαντικές καινοτομίες από την ίδρυση της επιχείρησης μέχρι και σήμερα. Κάποιες από αυτές αναλύονται παρακάτω.

## **ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ**

Οι καινοτομίες που εισήγαγε η WIZZIT κατά την τελευταία τριετία είναι καινοτομίες προϊόντος αλλά και καινοτομίες διαδικασίας. Οι καινοτομίες αυτές προήλθαν κυρίως μέσα από την αξιοποίηση επιχειρηματικών πρακτικών και μέσω προσαρμογής τεχνολογίας προερχόμενης από το εξωτερικό (κατόπιν εξειδικευμένης απαίτησης καταναλωτή). Είναι βασικό γνώρισμα των επιχειρήσεων που ανήκουν σε αυτή την ομάδα, την ομάδα δηλαδή των Καινοτόμων επιχειρήσεων, το γεγονός ότι τα καινοτομικά αποτελέσματα που παράγουν συνδέονται με την προσαρμογή τεχνολογίας από το εξωτερικό. Αυτό τις διαφοροποιεί απόλυτα από τις άλλες κατηγορίες επιχειρήσεων. Έτσι συμβαίνει και στην περίπτωση της WIZZIT και είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα των καινοτομιών που δημιούργησε την τελευταία τριετία.

Οι δύο καινοτομίες προϊόντος, λοιπόν, που ανέπτυξε η WIZZIT την τελευταία τριετία είναι οι λύσεις 3G και οι λύσεις επικοινωνιών σε δυσπρόσιτα σημεία. Το βασικά χαρακτηριστικά των καινοτομιών αυτών είναι ότι:

- Προήλθαν μέσα από την επαφή με τον πελάτη – χρήστη.
- Το hardware που συνοδεύει τα προϊόντα προσαρμόζονται στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης.
- Χαρακτηρίζονται από «μεταφερσιμότητα» καθώς υποστηρίζονται από εξειδικευμένα κινητά συνεργεία.

Τα 3G routers διευκολύνουν την επικοινωνία και ξεπερνούν τις τεχνικές δυσκολίες που υπάρχουν στη δικτύωση. Για παράδειγμα, στη περίπτωση ενός συνεργείου

αυτοκινήτων που διαθέτει δέκα αυτοκίνητα οδικής βοήθειας, ο αρχιμηχανικός μπορεί μέσω του router να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή που βρίσκεται το κάθε αυτοκίνητο προκειμένου να εξυπηρετεί πιο άμεσα περισσότερες έκτακτες περιπτώσεις (ανάλογα με τη θέση του αυτοκινήτου). Η συσκευή αυτή συνδυάζεται με επικοινωνία η οποία δημιουργήθηκε έπειτα από ανάπτυξη κώδικα από την ίδια την εταιρία.

Όσον αφορά την καινοτομία διαδικασίας αυτή σχετίζεται με τη δυνατότητα που έχει πλέον η WIZZIT να κάνει “ticketing” τα αιτήματα των πελατών χωρίς ανθρώπινη επαφή (τηλεφωνική επικοινωνία). Μέσω αυτής της διαδικασίας μειώθηκαν σε μεγάλο βαθμό τα λάθη αφού το πρόβλημα του πελάτη δε μεταφερόταν από «στόμα σε στόμα». Δημιουργήθηκε μια εντελώς “streamline” διαδικασία που ουσιαστικά αναβάθμισε τις υπηρεσίες της εταιρίας και της γλίτωσε πολλά χρήματα.

Η επιχείρηση, όμως, εισήγαγε και κάποιες μορφές οργανωσιακής καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα, υιοθετήθηκαν καινοτομίες που σχετίζονται με την υποστήριξη διαδικασιών, τα συστήματα διαχείρισης γνώσης της επιχείρησης, καθώς και υπηρεσίες προς τον πελάτη μετά την πώληση (after sales). Για την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας της επιχείρησης χρησιμοποιήθηκαν συμφωνίες εμπιστευτικότητας, που όπως και στις υπόλοιπες επιχειρήσεις που ανήκουν στην ομάδα των Καινοτόμων επιχειρήσεων, οι συμφωνίες εμπιστευτικότητας αποτελούν τον συνηθέστερο τρόπο προστασίας της πνευματικής τους ιδιοκτησίας.

Γενικά, η ικανότητα της επιχείρησης για την ανάπτυξη περισσότερων ή σε μεγαλύτερη ένταση καινοτομιών επηρεάστηκε αρνητικά από την έλλειψη κεφαλαίων που αποσκοπούν στην καινοτομική δραστηριότητα, καθώς και η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού. Να σημειωθεί εδώ ότι το εξειδικευμένο προσωπικό δε σχετίζεται αποκλειστικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων, αφού οι δύο από τους τρεις έχουν πραγματοποιήσει μεταπτυχιακές σπουδές ενώ, ο τρίτος, είναι απόφοιτος ΑΤΕΙ. Ακόμα ένα γνώρισμα που επιβεβαιώνεται είναι ότι οι Καινοτόμες επιχειρήσεις διαθέτουν εργαζομένους με υψηλό ακαδημαϊκό υπόβαθρο. Οι απαιτούμενες υψηλές δαπάνες για E&A, το βεβαρημένο πρόγραμμα του προσωπικού με τις υφιστάμενες ανάγκες της επιχείρησης, και η αβεβαιότητα που συνδέεται με το τεχνικό κομμάτι του καινοτομικού έργου όσο και με την εμπορική επιτυχία του, δυσχέραναν την ενασχόληση της επιχείρησης με την αναζήτηση καινοτομίας. Τα εμπόδια καινοτομίας, όπως είδαμε και από τα αποτελέσματα της συγκριτικής ανάλυσης ανάμεσα στα γκρουπ των επιχειρήσεων, τα αντιμετωπίζουν σε μεγάλο βαθμό οι Καινοτόμες επιχειρήσεις. Ενδιαφέρον έχουν και τα λόγια του

συνεντευξιαζόμενου ιδρυτή για την απασχόληση ανθρώπων σε έργα που αποσκοπούν στην καινοτομία: «Αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα το να πάρεις δύο προγραμματιστές για 5 μήνες, χρειάζεσαι λεφτά για να τους ταΐξεις, ένα χώρο για να δουλέψουν κι ένα server. Χρειάζεσαι 50.000 €. Αυτά τα χρήματα, για να τα βρεις, δε θα σου τα δώσει κανένας. Ένας φίλος μου που είχε μια πολύ επιτυχημένη επιχείρηση πήγε να κάνει MBA στην Αμερική. Όταν πήγε εκεί, γνώρισε άλλους δύο φοιτητές, έναν Κινέζο κι ένα Γερμανό και τους ήρθε μια ιδέα. Πήγαν να συζητήσουν την ιδέα τους σε ένα δικηγορικό γραφείο και το πώς θα φτιάξουν μια εταιρεία. Όταν άκουσε την ιδέα ο δικηγόρος τους είπε: «πάρτε 50.000 € τώρα κι αν πιάσει σε 5 χρόνια θα μας δώσετε το 30% της επιχείρησης. Αν δεν πιάσει, παίξαμε και χάσαμε». Αυτό είναι η χρηματοδότηση της καινοτομίας. Εκεί που δίνει ο άλλος λεφτά με μεγάλο ρίσκο».

Πέρα, όμως, από αυτά τα εμπόδια για την καινοτομία, ο ιδρυτής της επιχείρησης περιέγραψε κι ορισμένα άλλα. Είπε ότι: «Εμπόδιο για την καινοτομία είναι να έχεις μια επιτυχημένη δουλειά, η οποία πάει καλά από μόνη της. Δηλαδή, στους καλούς καιρούς επαναπαύεσαι, βγάζεις λεφτά ανεξαρτήτως συνθηκών. Για εμάς κρίσιμο ήταν ότι είχαμε επιδιώξει πάρα πολλές συνεργασίες, συνέργειες με άλλες εταιρείες κι αυτό μας κράτησε ζωντανούς. Τον καιρό που όλοι έλεγαν ότι έχουν μια επιχείρηση που πάει καλά και δεν τους ένοιαζε τίποτα, εμείς κυνηγήσαμε αυτό το πράγμα κι όταν τα πράγματα δυσκόλεψαν, οι καλές συνεργασίες που είχαμε μας βοήθησαν. Δεν είναι καινοτομία, αλλά το θέτω σαν παράδειγμα ότι το να έχεις μια επιτυχημένη δουλειά που δουλεύει καλά για καιρό σε κάνει και λίγο στατικό ή τουλάχιστον ξεχνάς πώς ήταν όταν ξεκινούσες, φρενάρεις το ρυθμό εξέλιξης της δουλειάς σου». Συνεχίζοντας: «Μιλάμε για δουλειές όπου η καινοτομία είναι ένα μέσο εξέλιξης. Καινοτομία κάνει κι ο μπακάλης, όταν βάζει διαφορετικά τα αντικείμενα στα ράφια. Καινοτομία κάνει και το courier, όταν βάζει αυτόματα συστήματα διαλογής. Καινοτομία κάνουν πολλοί, σε πολλές δουλειές, απλώς αυτή, συνήθως, είναι η πρώτη που τερματίζεται, όταν τα πράγματα δεν είναι καλά. Μένεις εκεί που είσαι και δεν προχωράς, γιατί έχει ένα αβέβαιο μέλλον, μπορεί να ρίξεις πολλά λεφτά και να μη σου βγει». Επομένως, βλέπουμε αφενός πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της καινοτομίας στο συγκεκριμένο κλάδο κι αφετέρου τη διαδικασία ανάπτυξης της καινοτομίας ως τρόπο σκέψης. Μια σκέψη που συνάδει με την άποψη ότι η καινοτομία στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας αποτελεί συνήθως ανάγκη κι όχι πολυτέλεια.

Όσον αφορά το ποσοστό του τζίρου της επιχείρησης για το 2011 που προήλθε μέσα από τα νέα ή σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες, αυτό ανέρχεται στο 30%. Η WIZZIT με αυτό το ποσοστό τζίρου από καινοτόμα προϊόντα ανήκει στην πλειοψηφία των Καινοτόμων επιχειρήσεων που έχουν τζίρου μέσω καινοτομίας μεταξύ 26 και 50%.

Την τελευταία τριετία όλες οι μορφές εσόδων της εταιρίας φαίνεται πως ακολουθούν καθοδική πορεία, ωστόσο, υπάρχει αισιοδοξία για το λογιστικό τέλος του 2012. Οι εκτιμήσεις αναφέρονται σε κέρδη της τάξης του 30%.

Οι πωλήσεις παρουσιάζουν επίσης πτώση, όπως και τα κέρδη (αρνητικό πρόσημο για τα έτη 2010 και 2011). Όσον αφορά την απασχόληση, το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού μειώθηκε κατά δύο άτομα (η επιχείρηση απασχολούσε 5 εργαζόμενους και από το 2010 απασχολεί πλέον 3). Το μόνιμο προσωπικό της επιχείρησης αναμενόταν να παραμείνει σταθερό με το πέρας του 2012.

WEB FUSION  
(ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΗ)



## ΙΔΡΥΣΗ

Η WEB FUSION ιδρύθηκε από δύο αδέρφια με πανεπιστημιακή μόρφωση σε πολύ νεαρή ηλικία, 19 και 23 ετών. Η ηλικία τους θα λέγαμε ότι είναι ο λόγος στη συγκεκριμένη περίπτωση που οι ιδρυτές έχουν μικρή εμπειρία στον κλάδο, πριν ιδρύσουν την επιχείρηση. Άλλωστε, η σχετικά μικρή εμπειρία στον κλάδο αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό των Δικτυωμένων επιχειρήσεων. Το σημαντικότερο κίνητρο για τη δημιουργία της επιχείρησης ήταν αφενός η αγάπη για το αντικείμενο, που συνδυάστηκε και με τις αντίστοιχες σπουδές, κι αφετέρου η εξοικείωση που υπήρχε με την επιχειρηματικότητα από το οικογενειακό περιβάλλον. Το τελευταίο, μάλιστα, βοήθησε ώστε να βρεθούν οι πρώτοι πελάτες, ενώ εν συνεχεία η διάδοση της ποιότητας της δουλειάς έγινε με την τεχνική “word of mouth”. Πάντως, είναι βασικό γνώρισμα των Δικτυωμένων επιχειρήσεων η δημιουργία τους λόγω γενικών κινήτρων ή γνωστικών παραγόντων, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της WEB FUSION.

Οι δύο νέοι, παράλληλα με τις σπουδές τους, ενταντικοποίησαν τις προσπάθειες τους για τη δημιουργία της εταιρίας, και το 2007 η WEB FUSION ήταν γεγονός. Σήμερα, παρατηρώντας την ανεργία που πλήττει ιδιαίτερα τους νέους ανθρώπους στη χώρα μας, όχι μόνο δεν μετανιώνουν για την επιλογή που έκαναν σε τόσο μικρή ηλικία, αλλά επικροτούν την νεανική επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση. Θεωρούν ότι μια τέτοια επιχειρηματικότητα υψηλών δυνατοτήτων, μπορεί να βγάλει την Ελλάδα από το αδιέξοδο. Βέβαια, απαιτείται, σύμφωνα με τον έναν εκ των δύο ιδρυτών, ζήλος, υψηλοί προσωπικοί στόχοι, τεχνικές γνώσεις αλλά και «χημεία» ανάμεσα στα μέλη της ιδρυτικής ομάδας. Το τελευταίο θεωρεί πως είναι ο κρισιμότερος ίσως παράγοντας ώστε να πάει καλά ένα εγχείρημα ή τουλάχιστον να μην εγκαταλειφθεί στην πρώτη μεγάλη δυσκολία. Πάντως, η ύπαρξη κι ενός τρίτου ατόμου στην ιδρυτική ομάδα με συμπληρωματικές ικανότητες, π.χ. ενός οικονομολόγου, θα τη βοηθούσε πάρα πολύ στην ανάπτυξή της.

Αν, λοιπόν, οι ιδρυτές αποφάσιζαν να ιδρύσουν την επιχείρηση εν μέσω οικονομικής κρίσης, η απόφαση θα ήταν πάλι η ίδια, παρόλο που οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις πλήττονται αρκετά από την οικονομική κρίση ως εμπόδιο λειτουργίας, σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση. Πέρα από τη γνώση που είναι εξαιρετικά σημαντική σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις, βοηθάνε και οι νέες τάσεις στην τεχνολογία. Στο χώρο των μικρών επιχειρήσεων πληροφορικής, υπάρχει ένα μεγάλο άνοιγμα, ορατό και από την αύξηση του online τζίρου. Περαιτέρω, άκρως θετική είναι σήμερα η ευρύτατη χρήση των έξυπνων κινητών (smartphones). Υπάρχει μια σαφής διαφορά κουλτούρας κι αυτό είναι κάτι πολύ ενθαρρυντικό. Ακόμα, «κάποιος που θα πλήρωνε 50.000 € για να στήσει μια βιτρίνα στο μαγαζί του, θα δώσει 10.000 € ώστε να το στήσει online». Μπορεί να παράγει περισσότερο και είναι σε θέση φυσικά να πουλήσει και στο εξωτερικό. Τον τελευταίο χρόνο ειδικά υπάρχει μανία κι όχι απλά έξαρση.

Οι ιδρυτές της επιχείρησης είχαν ως μεγαλύτερο εμπόδιο στο ξεκίνημα την έντονη γραφειοκρατία που, ωστόσο, δεν τους απέτρεψε στην απόφασή τους να ιδρύσουν την επιχείρηση. Δεν αποτέλεσε σε καμία περίπτωση εμπόδιο η ανεπάρκεια δικτύωσης της επιχείρησης, καθώς οι ιδρυτές είχαν αναπτύξει ο καθένας προσωπικά καλές σχέσεις είτε με άτομα και επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο (ο μεγαλύτερος σε ηλικία ιδρυτής εργαζόταν πριν στην Intracom) είτε από το χώρο του πανεπιστημίου. Όσον αφορά το αρχικό κεφάλαιο της επένδυσης, αυτό προήλθε από προσωπικές αποταμιεύσεις των δύο ιδρυτών.



Ένα άλλο εμπόδιο που υπήρξε στα πρώτα στάδια της επιχείρησης ήταν η εξειδικευμένη τεχνογνωσία. Η τεχνική υποστήριξη σε οποιοδήποτε project που αναλάμβανε, έπρεπε να είναι πλήρης και η ομάδα ικανή να αντιμετωπίσει οτιδήποτε προέκυπτε. Αρχικά, πελάτες χάθηκαν λόγω έλλειψης τεχνογνωσίας ή δυσκολίας αποπεράτωσης του έργου ενώ οι τιμές, γενικότερα, της εταιρείας ήταν χαμηλότερες κατά 50-60%, από τις υπόλοιπες της «καλομαθημένης» τότε αγοράς. Ορισμένα έργα χάθηκαν λόγω του μικρού μεγέθους της επιχείρησης και της διαχείρισης του πελάτη.

## **ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ**

Τα δύο σημαντικότερα εμπόδια που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στην προσπάθεια της να ανταπτυχθεί είναι υψηλή φορολόγηση από το κράτος και η αβεβαιότητα που υπάρχει στην αγορά. Σε μικρότερο βαθμό η WEB FUSION έχει επηρεαστεί από το υψηλό τεχνολογικό ρίσκο και την περιορισμένη εγχώρια ζήτηση.

Αυτή τη στιγμή η επιχείρηση διαθέτει ένα δίκτυο συνεργατών που εκτείνεται στα 17 άτομα περίπου, εντοπίζοντας από αυτό τους πιο κατάλληλους για κάθε έργο. Το δίκτυο συνεργατών αυξομειώνεται με βάση το εκάστοτε project. Για την ανάπτυξή της υιοθετεί κυρίως στρατηγικές που σχετίζονται με την αύξηση των πωλήσεων μέσω της διείσδυσης σε νέες αγορές και λιγότερο με τη δημιουργία νέων προϊόντων, κάτι που συμβαδίζει γενικά με τη στρατηγική που ακολουθούν οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις.

Κύρια πηγή γνώσης της επιχείρησης είναι το διαδίκτυο ενώ καταλυτικό παράγοντα αποτελούν, επίσης, περιοδικά που αφορούν τον κλάδο, εκθέσεις και συνέδρια, η τεχνική ανάλυση των ανταγωνιστικών προϊόντων και η συνεργασία με ακαδημαϊκά ιδρύματα και ερευνητικά ινστιτούτα. Η επιχείρηση δε διαθέτει οργανωμένο τμήμα E&A, αλλά ούτε και ανεξάρτητο μελετητικό τμήμα. Η συναναστροφή με τους προμηθευτές βοηθά ιδιαίτερα την επιχείρηση, και γενικά, όπως άλλωστε συμβαίνει στις περισσότερες Δικτυωμένες επιχειρήσεις, οι εταίροι της αλυσίδας αξίας παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διερεύνηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών.

Η επιχείρηση αντιλαμβάνεται τις τεχνολογικές αλλαγές και διαθέτει την ευελιξία ώστε να προσαρμόζεται γρήγορα σε αυτές, παράγοντας διαφοροποιημένα προϊόντα και εφαρμόζοντας όσο μπορεί τις καλύτερες πρακτικές στον κλάδο. Πάντως, η παροχή διαφοροποιημένων υπηρεσιών στην αγορά είναι μια στρατηγική

που προτιμάται στα πλαίσια της λογικής. Γενικά, η εξυπηρέτηση πελατών είναι για την επιχείρηση κύριος γνώμονας για την προσαρμογή των πρακτικών της, αναλόγως των απαιτήσεων, παρατηρήσεων και παραπόνων που λαμβάνονται. Οι κινήσεις των ανταγωνιστών και οι μεταβολές στη ζήτηση επηρεάζουν σε λογικό βαθμό τη συμπεριφορά της επιχείρησης.

Η επιχείρηση, από τις συνεργασίες και τις δικτυώσεις που αναπτύσσει απολαμβάνει σημαντικά οφέλη, από άποψη συλλογής πληροφοριών που αφορούν τον ανταγωνισμό, πρόσβασης στα κανάλια διανομής, ευκαιριών για την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών και γνώσης, λόγω της διαδραστικής σχέσης που υπάρχει με τον καταναλωτή. Είναι, επίσης, πιο εύκολη η διευθέτηση φορολογικών και λοιπών νομικών θεμάτων ενώ, σε κάποιο βαθμό, διευκολύνονται οι περιπτώσεις πρόσληψης προσωπικού υψηλών δεξιοτήτων, διαχείρισης της παραγωγής και διερεύνησης της πιθανότητας εξαγωγικής δραστηριότητας.

Αντίθετα, η επιχείρηση δεν έχει βοηθηθεί καθόλου από τους δεσμούς που έχει σχηματίζει στην εδραίωση ενός οικονομικά αξιόπιστου προφίλ, που θα την διευκολύνει στη λήψη δανείων και στην προσέλκυση χρηματοδοτικών πηγών. Όσον αφορά τη βοήθεια που λαμβάνει από τη συμμετοχή της σε συγκεκριμένα δίκτυα του κλάδου, δυσχερείς παραμένουν οι λειτουργίες της διαφήμισης και προώθησης των υπηρεσιών που παρέχει και της ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Σύμφωνα με τον έναν εκ των δύο ιδρυτών της επιχείρησης, επιχειρηματική συνείδηση αναπτύχθηκε τα τελευταία δύο χρόνια. Η επιχείρηση έχει σήμερα τη μορφή «πρακτορείου», από το οποίο ο πελάτης μπορεί να λάβει συμβουλευτικές υπηρεσίες και κάθε είδους υποστήριξη που συνδέεται με τον τομέα του e-marketing. Εργοδοτεί, ουσιαστικά, 5 υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης, πέραν του δικτύου άμεσων κι έμμεσων συνεργατών που προαναφέρθηκε, για την ολοκλήρωση των projects που αναλαμβάνει. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση παρουσιάζουν αδυναμία στη λήψη ρίσκων και στην ανάληψη πρωτοβουλιών, καθώς και στις διοικητικές δεξιότητες, ωστόσο οι ικανότητες οικονομικής διαχείρισης, όπως και οι τεχνικές γνώσεις του προσωπικού, αποτελούν τα δυνατότερα σημεία της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι υστερούν σημαντικά, επίσης, σε δεξιότητες marketing και πωλήσεων.

Η WEB FUSION στο μέλλον προτίθεται να αναδιοργανώσει το πελατολόγιο της κι αποσκοπεί στην εύρεση κι άλλων αναγκών που μπορεί ενδεχομένως να ικανοποιήσει αλλά και να δημιουργήσει στην αγορά. Εκτιμάται πως εντός των επόμενων μηνών, η επιχείρηση οφείλει να έχει τα εχέγγυα να κυνηγήσει ευρωπαϊκά

projects. Αναζητούνται, επίσης, νέες συνεργασίες που να μην περιορίζονται σε τεχνικό επίπεδο, ενώ σχεδιάζεται και συνεργασία στον τομέα του e-shop μανάτζμεντ και στη διαχείριση πωλήσεων και καμπανιών.

Σε αυτές τις νέες προσπάθειες της WEB FUSION, η έλλειψη χρηματοδότησης αντισταθμίζεται με τις ανθρωποώρες που ξοδεύουν οι υπάλληλοι και τη διάθεση συνεργατών ή πελατών να ρισκάρουν μαζί με την εταιρία, με τη μορφή επένδυσης (τύπου δανείου) που, κάποια στιγμή, θα αποζημιωθεί. Η επιχείρηση επηρεάζεται, σαφέστατα, από την έλλειψη χρηματοδότησης όμως, προς το παρόν, βρίσκει εναλλακτικές.

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Κύριο μέλημα της WEB FUSION ήταν εξ αρχής να αποκτήσει υπεροχή στον κλάδο προσφέροντας μοναδικά προϊόντα και υπηρεσίες που θα καλύπτουν τις διαφορετικές ανάγκες των πελατών της. Η θεώρηση του «πρακτορείου» είναι κάτι που έχει βοηθήσει πάρα πολύ. Η λογική του «οικοδόμου-εργολάβου». Η εταιρεία κινήθηκε μεθοδικά σε αυτό το μοντέλο κι έχει φτιάξει ένα on-demand δίκτυο υπηρεσιών παρέχοντας εξειδίκευση σε πολλά πράγματα.

Κινείται με άξονα τη «φανατική» εξυπηρέτηση των πελατών, επιδιώκοντας να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις, και αφουγκραζόμενη τις ανάγκες της αγοράς παρέχει «tailor made» λύσεις για τις ιδιαίτερες ανάγκες του πελάτη. Αυτό δε σημαίνει ότι η WEB FUSION επιδιώκει τη «γιγάντωση». Της αρκεί να μετατραπεί από πολύ μικρή επιχείρηση σε μικρή. Που θα είναι περισσότερη οργανωμένη και πιο αξιόπιστη στο χώρο.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική που θέλει να χαράξει η επιχείρηση ποικίλουν. Όμως, ανεξαρτήτως συνθηκών η στρατηγική της WEB FUSION όσον αφορά την ποιότητα παραμένει πάντα σταθερή. Είναι χαρακτηριστικό ότι σε κάποιες περιπτώσεις οι άνθρωποι της εταιρίας απέρριψαν τη συνεργασία, καθώς θεώρησαν πως αυτή μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα της δουλειάς, παρόλο που οικονομικά θα ήταν αρκετά συμφέρουσα.

Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη στρατηγική. Ανταγωνιστές, πελάτες, πηγές χρηματοδότησης και φορολογικό καθεστώς επηρεάζουν την εξωστρέφεια. Η επιχείρηση κάνει προσπάθειες να κινηθεί προς το εξωτερικό. Σύμφωνα με τον συνεντευξιζόμενο ιδρυτή, ένας κλάδος που συνδέεται

με την τεχνολογία χαρακτηρίζεται από την κατακόρυφη πτώση των τιμών, σε πράγματα που υφίστανται για μεγάλο χρονικό διάστημα. Για παράδειγμα, αρκεί να δει κανείς το κόστος μιας ιστοσελίδας στο πέρασμα των χρόνων, πιο πρόσφατα ενός e-shop και, πλέον, μιας ολόκληρης επιχείρησης. Οι πιο πρόσφατες τάσεις τείνουν να είναι πιο ακριβές, ενώ το κόστος τους μειώνεται όσο μένουν στην αγορά.

Ένα ακόμα στοιχείο του κλάδου το οποίο αποτελεί και μέρος της στρατηγικής της επιχείρησης είναι οι συνεργασίες που αναπτύσσονται ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Τα δίκτυα των συνεργατών αποτελούν έναν καλό πυρήνα εταιρών για την ολοκληρωμένη υλοποίηση ενός project, που μπορεί να το στηρίξει από άποψη εξοπλισμού και τεχνογνωσίας. Είναι χαρακτηριστικό ότι κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ανακαλύψαμε ότι οι ιδρυτές της WEB FUSION γνώριζαν προσωπικά τους ανθρώπους της WIZZ IT από παλιότερη συνεργασία που είχαν μεταξύ τους.

Μία ακόμη –πρωτότυπη αυτή τη φορά– δραστηριότητα των δημιουργών της WEB FUSION είναι η ενασχόληση τους με μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Αυτή η προσπάθεια ξεκίνησε πριν από δύο χρόνια περίπου κι αποτελεί μέρος της στρατηγικής της εταιρίας, που την έχει ωφελήσει κυρίως στη δημιουργία περαιτέρω δικτυώσεων με κομμάτια της αγοράς που μέχρι πρότινος δεν ήταν γνωστά ενώ, επίσης, αποτελούν νέες πηγές γνώσης.

Γενικά η εταιρία προσπαθεί να ακολουθεί σε όλους τους τομείς μια «επιθετική» στρατηγική, ακόμα κι όταν φαίνεται πως το περιβάλλον δεν την ευνοεί. Όπως θα δούμε στη συνέχεια, αυτή η τακτική τις περισσότερες φορές την έχει ευνοήσει ακόμα και σε επενδύσεις που έχουν πραγματοποιηθεί από το 2008 και μετά. Παρόλο που ακόμα και οι μεγάλες επιχειρήσεις σε περίοδο κρίσης έχουν μία πιο ήπια συμπεριφορά, ο συνεντευξιαζόμενος ιδρυτής μιλώντας από τη σκοπιά μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, εξηγεί πως αξίζει να ρισκάρει και να επενδύσει.

Μια μορφή επένδυσης, θα μπορούσε να είναι και οι εξαγωγές υπηρεσιών. Η WEB FUSION δραστηριοποιείται το τελευταίο διάστημα σε Κύπρο και Βουλγαρία, λόγω των προσωπικών δικτυώσεων που έχουν αναπτύξει οι ιδιοκτήτες της. Ήταν αρχικά κάτι που προέκυψε από μόνο του και, πλέον, έχει συστηματοποιηθεί. Κατόπιν συμβουλευτικών συναντήσεων ορίστηκε ένας προϋπολογισμός, διαμορφώθηκε μια λίστα από ελληνικές επιχειρήσεις με έδρα τη Βουλγαρία και ανατέθηκε το κατάλληλο outsourcing, αφού υποστηρίχθηκε τεχνικά (και σε επίπεδο σεμιναρίων). Η επένδυση παρακολουθείται αυτή τη στιγμή σε συμβουλευτική κλίμακα. Μια αποφασιστική στροφή στις εξαγωγές απαιτεί οργάνωση, δικτύωση και τρομερή προεργασία. Ο

«τοπικός» χαρακτήρας είναι, εξάλλου, κάτι που χαρακτηρίζει την παρούσα ταυτότητα της επιχείρησης. Πάντως, γενικά οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις δεν έχουν σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα, όμως, σύμφωνα με τις θέσεις που εκφράζει ο συνιδρυτής της WEB FUSION, οι δικτυώσεις μπορούν να αποτελέσουν όχημα για τον εξαγωγικό χαρακτήρα μιας επιχείρησης.

## **ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ**

Οι καινοτομίες που δημιούργησε η επιχείρηση κατά την τελευταία τριετία είναι καινοτομίες προϊόντος και καινοτομίες διαδικασίας, που προήλθαν κυρίως μέσα από την αξιοποίηση επιχειρηματικών πρακτικών. Οι καινοτομίες που υιοθέτησε η επιχείρηση είναι κάτι νέο και για τη διεθνή αγορά. Για την κατοχύρωση των πνευματικών δικαιωμάτων έγινε χρήση εμπορικών σημάτων. Άλλωστε, οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις έχουν τα μεγαλύτερα ποσοστά στη χρήση εμπορικών σημάτων.

Αντίθετα με την WIZZ IT η καινοτομία για την WEB FUSION θεωρείται είδος πολυτελείας. Ο κύριος σκοπός δημιουργίας της είναι η αναγνώριση της εταιρίας στην αγορά κι έπεται το οικονομικό μέρος και η ψυχολογική ανταμοιβή. Επιπλέον πολύ σημαντικές είναι και οι συνεργασίες που μπορεί να προκύψουν μέσα από την αναγνώριση.

Η σημαντικότερη πηγή γνώσης της επιχείρησης για καινοτομία είναι καταρχήν η τεχνολογική αντίληψη που διακατέχει όλους τους ανθρώπους της εταιρίας, και η οποία μπορεί να βρίσκει εφαρμογή τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και στους ίδιους τους πελάτες της. Για παράδειγμα, η τεχνολογία του μη-flash, για «ανανέωση» ενός site χωρίς refresh, ήταν μια ιδέα που υλοποίησε ο συνεντευξιαζόμενος κατόπιν απαίτησης πελάτη. Το αποτέλεσμα ενθουσίασε όχι μόνο τους ενδιαφερόμενους, αλλά και τους «επί τω έργω» χωρίς, όμως, να έχει και την ανάλογη ανταπόκριση στην αγορά.

Την ικανότητα της επιχείρησης για καινοτομία παρεμπόδισαν σημαντικά η ασάφεια του ρυθμιστικού πλαισίου και, σε μικρότερο βαθμό, το βεβαρημένο πρόγραμμα του προσωπικού με τις υφιστάμενες ανάγκες της επιχείρησης, αλλά και η αβεβαιότητα που υπάρχει τόσο από τεχνικής όσο και από εμπορικής πλευράς. Επιπροσθέτως, οι απαιτούμενες υψηλές δαπάνες για E&A, η έλλειψη κεφαλαίων για το σκοπό αυτό, το υψηλό κόστος για την κατοχύρωση πατέντας, καθώς και η έλλειψη

εξειδικευμένου προσωπικού, δυσχέραναν την ενασχόληση της επιχείρησης με την αναζήτηση καινοτομίας. Οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις γενικά θεωρούν ως πολύ σημαντικά εμπόδια καινοτομίας την αβεβαιότητα που σχετίζεται με αυτήν αλλά και τις απαιτήσεις που έχει η έρευνα.

Σήμερα η WEB FUSION διαθέτει περίπου 150 ενεργούς πελάτες ενώ, μέσω της τεχνικής υποστήριξης που παρέχει, εισπράττει ένα σταθερό ποσό (της τάξεως των 1.000 €) ετησίως. Ο κύκλος εργασιών της WEB FUSION, μέσω συνεργασιών με μεγαλύτερες επιχειρήσεις («υπό την κηδεμονία των μεγάλων»), αλλά και με όμοιου μεγέθους επιχειρήσεις, επιτρέπει μια εισροή τζίρου της τάξεως των 70.000–120.000 € ετησίως. Επίσης, σύμφωνα με τα οικονομικά στοιχεία του 2011, ένα ποσοστό της τάξεως του 30% επί του συνολικού τζίρου της επιχείρησης προήλθε μέσα από τα νέα ή σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα που διατέθηκαν στην αγορά, ένα ποσοστό που συνηθίζεται στις Δικτυωμένες επιχειρήσεις (το 40% έχει τζίρους από καινοτομία μεταξύ 26-50%).

Όσον αφορά την πορεία της επιχείρησης μέσα στο δυσμενές περιβάλλον της οικονομικής κρίσης, θα λέγαμε ότι αρχικά επηρεάστηκε αρνητικά, όμως, γρήγορα η εικόνα αυτή άλλαξε. Ειδικότερα, οι πωλήσεις της WEB FUSION αυξήθηκαν εξαιτίας, κυρίως, της συμπεριφοράς των πελατών της ενόψει της κρίσης. Σύμφωνα με τον ιδρυτή της επιχείρησης, «όταν, για παράδειγμα, επιχείρηση λιανικής πώλησης επίπλων έδινε το 2007 200.000 € για διαφήμιση, πλέον δίνει 20.000 €. Δίνει 10.000 € για online διαφήμιση αυξάνοντας, μάλιστα, τις πωλήσεις της. Λόγω του συνδυασμού της τεχνολογικής ανάπτυξης και της οικονομικής κρίσης, η στροφή στον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης, είναι εμφανής.

TELENAVIS

TELENAVIS

(ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ)

## ΙΔΡΥΣΗ

Η ιδρυτική ομάδα αποτελείται από δύο άτομα με πανεπιστημιακή μόρφωση. Οι δύο συνιδρυτές φοίτησαν σε διαφορετικές σχολές, ενώ ο συνεντευξιαζόμενος έχει αποφοιτήσει από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και είναι κάτοχος

μεταπτυχιακού διπλώματος από το London School of Economics. Παρόλο που σε επίπεδο σπουδών δεν έχουν κοινά στοιχεία, σε επαγγελματικό επίπεδο έχουν μια κοινή εμπειρία, καθώς ο συνεντευξιζόμενος εργάστηκε στην επιχείρηση του συνεταίρου του ως Γενικός Διευθυντής από το 1995 μέχρι και το 2000 (εταιρεία ιχθυοκαλλιέργειας). Επίσης, τους δύο ιδρυτές συνδέει φιλική σχέση ενώ, σημαντικό ρόλο στη δημιουργία της επιχείρησης, έπαιξαν οι σημαντικές δικτύώσεις που είχαν αναπτύξει ο καθένας ξεχωριστά από την προηγούμενη επαγγελματική τους εμπειρία.

Οι σημαντικότερες, όμως, δικτύώσεις ήταν αυτές που προέρχονταν από το χώρο της Γεωγραφικής Πληροφορικής, αντικείμενο που αποτελεί την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης, καθώς και οι εμπειρίες μέσα από αυτό το διευρυμένο δίκτυο, που είχαν ως αποτέλεσμα την κοινή πεποίθηση της επιτυχίας. Η εταιρεία ιδρύθηκε στην Ελβετία, έπειτα από μακρά παρακολούθηση του κλάδου, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Όσον αφορά τον αριθμό των μελών στη σύνθεση της ιδρυτικής ομάδας, η ύπαρξη ενός τρίτου μέλους ίσως να προσέφερε σημαντικά θετικά στοιχεία στην εξέλιξη της επιχείρησης, ειδικά αν αυτό προερχόταν από κάποιο διαφορετικό χώρο, συνεισφέροντας έτσι και στην περαιτέρω δικτύωση της TELENAVIS. Επιπρόσθετα, θα προσέδιδε ένα νέο φάσμα ιδεών, εκτός του εύρους σκέψης των υπάρχοντων μελών, και θα έπαιζε, πιθανότατα, καταλυτικό ρόλο στα σχεδιαστικά αλλά και στα πρώτα ευαίσθητα βήματα της επιχείρησης.

Πάντως, το «στοίχημα» της ιδρυτικής ομάδας ήταν η κάλυψη του κενού που διαπιστώθηκε να υπάρχει τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και σε διεθνές στον τομέα της Γεωγραφικής Πληροφορικής και στις εφαρμογές της, αφού πέραν του ακαδημαϊκού χαρακτήρα ορισμένων εφαρμογών, η επαγγελματική και επιχειρηματική προοπτική της το 1999 απουσίαζε, ακόμα και ως μέσο διευκόλυνσης της τοπικής αυτοδιοίκησης. Σε κάποιο βαθμό αυτό είχε παρατηρηθεί και σε παγκόσμιο επίπεδο. Αποτελούσε, λοιπόν, μια πρόκληση η μετατροπή της «ιδέας» της Γεωγραφικής Πληροφορικής σε επιχειρηματική δραστηριότητα.

## **ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ**

Οι δύο ιδρυτές θεωρούν σήμερα πως η αβεβαιότητα για τη δημιουργία μιας επιχείρησης σε έναν κλάδο που έκανε στο τέλος της δεκαετίας του '90 τα πρώτα του δειλά βήματα, δεν αποτέλεσε ανασταλτικό παράγοντα για το σχηματισμό της. Το

μεγαλύτερο πρόβλημα ήταν η υλοποίηση των τεχνολογικών λύσεων που προσφέρει η συγκεκριμένη επιστήμη και το υψηλό αρχικό κεφάλαιο που χρειάστηκε. Το τελευταίο προήλθε κυρίως μέσα από τις προσωπικές αποταμιεύσεις των δύο ιδρυτών. Σύμφωνα πάντα με τους ίδιους, η έλλειψη χρηματοδότησης αποτελεί σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα και στην εξέλιξη της εταιρίας, καθώς αυτή καθιστά δυσχερέστερη την ανάπτυξη ορισμένων έργων. Σχετικά με εναλλακτικούς τρόπους χρηματοδότησης, πέρα δηλαδή του τραπεζικού δανεισμού, ο θεσμός του venture capital στην Ελλάδα αυτή τη στιγμή δεν υπάρχει, κι αυτό δεν οφείλεται στη κρίση. Η επενδυτική διάθεση στην Ελλάδα σε καινοτόμα προϊόντα ήταν απύσχα και το 1999, τη χρονιά δηλαδή που αποφασίστηκε η ίδρυση της επιχείρησης. Σήμερα δεν έχει αλλάξει κάτι και αυτός είναι ο λόγος που πολλά έργα προς υλοποίηση μένουν για πάντα στο συρτάρι.

Η γραφειοκρατία δεν αποτέλεσε σημαντικό εμπόδιο για την έναρξη της επιχείρησης. Μεγαλύτερο πρόβλημα αποτέλεσε η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού που θα στελέχωνε την επιχείρηση. Επειδή, όμως, το ρίσκο αυτό ήταν δεδομένο από την αρχή λόγω του ανεξερεύνητου –μέχρι εκείνη τη στιγμή– τομέα της Γεωγραφικής Πληροφορικής, δεν άλλαξε κάτι στην απόφαση τους για τη σύσταση της εταιρίας. Πάντως, σε εθνικό επίπεδο, η εγχώρια αγορά παρουσιάζεται γενικά διστακτική στην αφομοίωση των νέων τεχνολογικών εξελίξεων, και η περιορισμένη ζήτηση αποτέλεσε εμπόδιο στην αρχική ανάπτυξη της επιχείρησης. Η ευρύτερη οικονομική κρίση λειτουργεί αρνητικά όχι μόνο στο ελληνικό περιβάλλον αλλά και παγκόσμια, και μια νέα ιδέα αντιμετωπίζεται ακόμα πιο επιφυλακτικά και πιο αυστηρά από υποψήφιους επενδυτές και χρηματοδότες, σε σχέση με την προηγούμενη δεκαετία. Στο λειτουργικό κομμάτι της επιχείρησης, η οικονομική κρίση έχει προκαλέσει καθυστερήσεις πληρωμών και συχνά ανακόπτει τη ροή χρήματος. Δίνει, εντούτοις, επιπρόσθετα κίνητρα και την «ώθηση» προς την καινοτομία, λόγω της ανάγκης αναζήτησης καινούριων μεθόδων, ώστε οι ίδιες λειτουργίες να γίνονται πιο αποδοτικά.

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το αγοραστικό κοινό είναι «δύσκολο» στην αλλαγή. Οι επιλογές της επιχείρησης επηρεάζονται σαφέστατα από τη ζήτηση. Πρέπει, όμως, να λάβουμε υπόψη μας πως το 2000, κατά την έναρξη λειτουργίας της TELENAVIS, υπήρχε ένα εντελώς διαφορετικό περιβάλλον στην αγορά. Το



υποψήφιο καταναλωτικό κοινό έχει αλλάξει. Είναι, πλέον, πιο δεκτικό στις νέες τεχνολογίες και αυτές έχουν με τη σειρά τους διεισδύσει στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων, ανεξαρτήτως πολλές φορές μορφωτικού επιπέδου ή κοινωνικού στάτους. Στην περίπτωση, δε, της Γεωγραφικής Πληροφορικής αυτό ισχύει απόλυτα.

Η στρατηγική της επιχείρησης στην πραγματικότητα δεν έχει αλλάξει. Νέα προϊόντα εισέρχονται στην αγορά, αλλά και τα προηγούμενα βελτιώνονται. Αυτό που έχει διαφοροποιηθεί είναι η τακτική προώθησης του καινούριου. Με την αξιοποίηση των πολλών μέσων που είναι σήμερα διαθέσιμα για την προώθηση ενός προϊόντος, είναι πολύ πιο εύκολο ο υποψήφιος χρήστης να ενημερωθεί για τα πλεονεκτήματα που μπορεί να του προσφέρει μια νέα εφαρμογή. Υπάρχουν κοινωνικά δίκτυα, καταστήματα τεχνικής υποστήριξης εφαρμογών και λογισμικού, ακόμα και διαδικτυακά market places, εύχρηστα, δημοφιλή και προσβάσιμα από το ευρύ κοινό. Το δίκτυο και τα κανάλια προώθησης έχουν αυξηθεί και η επιχείρηση αξιοποιεί την όποια προβολή της σε αυτά.

Κινούμενη σε δύο βασικούς άξονες η TELENAVIS αναπτύσσει διαρκώς βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες, παρέχοντας συνεχή παρακολούθηση και υποστήριξη στον πελάτη-χρήστη. Οδηγό για τις επιλογές της επιχείρησης αποτελούν κατά κύριο λόγο οι τεχνολογικές εξελίξεις (τάσεις, εργαλεία, software, hardware) και οι δικτυώσεις που πρέπει να αναπτύξει προκειμένου να φέρει εις πέρας μία νέα λειτουργία. Τον τελικό λόγο τον έχει πάντα ο χρήστης, και τα επόμενα βήματα της εταιρίας καθορίζονται με βάση τις δικές του προτιμήσεις. Όσον αφορά τους ανταγωνιστές, στην εσωτερική αγορά είναι πολύ λίγοι. Σε ορισμένες δραστηριότητες, μάλιστα, δεν υπάρχουν καθόλου (κάποιες εταιρείες δεν παράγουν λογισμικό αλλά το εισάγουν), όμως, στη σημερινή πραγματικότητα ο χώρος στον οποίο εδρεύει η επιχείρηση τα γεωγραφικά όρια γενικά είναι ασήμαντα. Σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία και στην εποχή της αμεσότητας που προσφέρει το διαδίκτυο, ανταγωνισμός θεωρείται τόσο το εγχώριο προϊόν, όσο και το προϊόν που εισάγεται από το εξωτερικό. Σημαντική, εντούτοις, επιφύλαξη του χρήστη ίσως αποτελεί η ενδεχόμενη δυσκολία υποστήριξης εξ αποστάσεως.

Η TELENAVIS συνεργάζεται περισσότερο με εταιρίες του ιδιωτικού τομέα και λιγότερο του δημοσίου, ενώ κατά καιρούς εισάγει στην αγορά εφαρμογές για τον απλό χρήστη. Το μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας είναι η υψηλή τεχνική κατάρτιση του προσωπικού στο χώρο της Γεωγραφικής Πληροφορικής. Η επίγνωση των συνθηκών εγκατάστασης σε συνδυασμό με την παραγωγή του

λογισμικού με την επωνυμία της TELENAVIS, προσφέρει την ασφάλεια και την ευελιξία που βασίζεται στη γνώση του προϊόντος. Η εταιρία ακολουθεί περισσότερο μια στρατηγική εστίασης στην αγορά της Γεωγραφικής Πληροφορικής, με σκοπό να καλύψει τις ανάγκες που συνδέονται με το συγκεκριμένο χώρο. Δεν είναι λίγες οι εφαρμογές που έχει αναπτύξει η TELENAVIS τόσο για άλλους οργανισμούς όπως είναι ο ΟΤΕ και η Ναυτεμπορική, όσο και για απλούς χρήστες. Οι τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων ετών στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας και την «επανάσταση» στα smartphones, την έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη εφαρμογών Android και iOS που οι χρήστες μπορούν να κατεβάζουν δωρεάν. Το όφελος που προκύπτει από αυτές τις εφαρμογές επί του παρόντος είναι η προώθηση της εταιρίας αλλά και τα μηνύματα που λαμβάνονται από τους χρήστες για τη βελτίωση ή τη δημιουργία νέων εφαρμογών.

## **ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ**

Ο ιδρυτής μιλώντας για τις έννοιες της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας, αναφέρει χαρακτηριστικά ότι και οι δύο δεν προϋποθέτουν συγκεκριμένο επίπεδο ακαδημαϊκών γνώσεων. Εξαρτώνται, κυρίως, από την προδιάθεση του ατόμου να είναι ανοιχτό σε προκλήσεις κι ενδεχόμενους κινδύνους που εμπεριέχει το ρίσκο της εισόδου σε άγνωστο περιβάλλον. Στην Ελλάδα, οι ευκαιρίες που προσφέρονται για καινοτομία και επιχειρηματικότητα είναι ελάχιστες έως μηδαμινές. Περαιτέρω, η έννοια της πατέντας αποτελεί «γκρίζα ζώνη». Η κατοχύρωση ενός διπλώματος ευρεσιτεχνίας πάνω σε ένα ολόκληρο λογισμικό ή σε κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του, είναι κάτι που σε πιο προηγμένες οικονομίες και κοινωνίες, όπως στην Αμερική, είναι σύνηθες. Σχεδιαστικά χαρακτηριστικά, ακόμα και ορισμένες σειρές ενός κώδικα, πατεντάρονται πολλάκις και καθημερινά. Στον ελληνικό χώρο κάτι τέτοιο δεν αποτελεί ακόμη συνηθή πρακτική. Άλλωστε, «η καινοτομία χωρίς συνεχή και δεδομένη χρηματοδότηση είναι περιστασιακή».

Παλαιότερα, η επιχείρηση είχε αναπτύξει μια εφαρμογή με το όνομα MySat, τέσσερα ολόκληρα χρόνια πριν τα Google Maps. Ήταν όμοιου τύπου με τους αντίστοιχους χάρτες της Google, αλλά δεν απαιτούσε σύνδεση στο διαδίκτυο (ήταν σε cd-rom). Η συγκεκριμένη εφαρμογή δεν είχε την επιτυχία που προσδοκούσαν οι άνθρωποί της, και ως εκ τούτου δεν ήταν κερδοφόρα. Τα τελευταία τρία χρόνια η

TELENAVIS προχώρησε σε διάφορα άλλα καινοτόμα έργα. Εφαρμογές και λογισμικά κυκλοφοριακών δεδομένων για χρήση από ιδιώτες αλλά και από άλλους οργανισμούς, ενημερώθηκαν μέσω GPS που χρησιμοποιούνταν ήδη από πελάτες. Αναπτύχθηκαν αλγόριθμοι και βρέθηκαν συνεργάτες (στο εσωτερικό και το εξωτερικό). Υπήρξαν, επίσης, συνεργασίες με εκπαιδευτικά ιδρύματα, όπως το Πανεπιστήμιο Πάτρας και το ΕΜΠ.

Η εισροή γνώσης στην επιχείρηση, καθώς και η ικανότητα καινοτομίας προέρχεται, κατά κύριο λόγο, από το εσωτερικό της εταιρίας. Η συσσωρευμένη τεχνογνωσία και η εμπειρία προηγούμενης ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και οι συζητήσεις και η ανταλλαγή ιδεών ανάμεσα στο προσωπικό που στελεχώνει την TELENAVIS, θεωρούνται σημαντικότερες πηγές γνώσης. Καταλυτικό παράγοντα αποτελεί, επίσης, η παρουσία στελεχών σε εκθέσεις, σε συνδυασμό με την αντλούμενη, μέσω των πελατών, γνώση που προαναφέρθηκε. Στο ευρύτερο δίκτυο συνεργατών της εταιρίας ανήκουν οι προμηθευτές εξοπλισμού και λογισμικού. Μέσω αυτών η επιχείρηση πληροφορείται για την ενδεχόμενη ύπαρξη ή εξέλιξη νέων εργαλείων και μέσω των διευκόλυνσης των εργασιών της. Το διαδίκτυο αποτελεί μια σταθερή πηγή ενημέρωσης και έρευνας ενώ, μέσω συνεργασιών με ακαδημαϊκά ιδρύματα και ερευνητικά ινστιτούτα, αντλείται επίσης ένας σημαντικός βαθμός γνώσης.

Στο «κυνήγι» της καινοτομίας, έγιναν λάθη που έχουν επηρεάσει την «τόλμη» που επιδεικνύει, πλέον, η επιχείρηση στην παραγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων. Η «τυφλή» διοχέτευση μιας νέας τεχνολογίας που ενθουσιάζει την ομάδα, κατά το σχεδιασμό στην αγορά, είναι κάτι που στοίχισε στο παρελθόν τόσο σε οικονομικό όσο και σε αναπτυξιακό επίπεδο. Η καινοτομία, ωστόσο, για την TELENAVIS αποτελεί είδος ανάγκης. «Αν η εταιρία σταματήσει να καινοτομεί, τότε σύντομα θα πάψει να υπάρχει», ανέφερε χαρακτηριστικά ο ιδρυτής της δανειζόμενος την περίφημη φράση του Steve Jobs.

Από το 1999, όταν η TELENAVIS άρχισε τη δραστηριότητά της και για τα τρία πρώτα χρόνια, επενδύθηκαν ποσά της τάξης του 1.400.000 € με ελάχιστα αρχικά έσοδα. Σε τρία χρόνια λειτουργίας είχε γίνει απόσβεση γύρω στις 600.000 με 700.000 €), έχοντας να αντιμετωπίσει ένα πολύ δύσκολο περιβάλλον τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, αφού ενδοεπιχειρησιακά το προσωπικό έπρεπε να εκπαιδευτεί ως προς την εξειδικευμένη κατανόηση και χρήση της Γεωγραφικής Πληροφορικής. Αντίστοιχα, η αγορά και οι απλοί χρήστες έπρεπε να εξοικειωθούν με την ένταξη των

νέων εφαρμογών που προέρχονταν από αυτόν το νέο τομέα στις καθημερινές τους λειτουργίες.

Έτσι, μετά τη διείσδυση σε μια «διστακτική» αγορά, με ένα άγνωστο προϊόν το 2000, έχοντας πίσω της ευχαριστημένους πελάτες αλλά και γνώση από τα λάθη του παρελθόντος, συλλέγοντας σημαντικές εμπειρίες και τεχνογνωσία, η TELENAVIS ατενίζει το μέλλον με αισιοδοξία. Σήμερα η επιχείρηση αριθμεί 15 υπαλλήλους που παρακολουθούν και ενημερώνονται για τις εξελίξεις στο χώρο της Γεωγραφικής Πληροφορικής και εκπαιδεύονται συστηματικά. Κύριο μέλημα της TELENAVIS, όσον αφορά την ανάπτυξη προϊόντων, ήταν και είναι η εξεύρεση (και εφεύρεση) νέων εφαρμογών στον τομέα της Γεωγραφικής Πληροφορικής, αλλά και η βελτίωση των υπαρχόντων πακέτων (υπηρεσιών και προϊόντων) που διοχετεύει στην αγορά.

Omilia  
(ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ)

The logo for Omilia, featuring the word "Omilia" in a bold, blue, sans-serif font.

## ΙΔΡΥΣΗ

Τα δύο μέλη της ιδρυτικής ομάδας αποφάσισαν να δημιουργήσουν την επιχείρηση με σκοπό να ικανοποιήσουν την ανάγκη για εκπλήρωση προσωπικών στόχων, εκμεταλλευόμενοι ταυτόχρονα μια τεχνολογική ευκαιρία που αντιλήφθηκαν ότι υπάρχει. Η δημιουργία της Omilia συνδέεται άμεσα με την προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία του συνεντευξιζόμενου ιδρυτή, αποτελώντας την εξέλιξη μιας άλλης εταιρίας. Πάντως, σύμφωνα με τον ίδιο, δε σχετίζεται τόσο με το εκπαιδευτικό του υπόβαθρο αφού είναι διπλωματούχος Μηχανολόγος Μηχανικός.

Για τη σύσταση της εταιρείας δεν υπήρξε κάποιου είδους εξωτερικής χρηματοδότησης, ενώ το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον της εποχής ήταν και πάλι αβέβαιο, αλλά πολύ πιο σταθερό από το σημερινό. Γενικά οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι ήταν ένας παράγοντας που απασχόλησε την ομάδα χωρίς, όμως, να έχει αποτελέσει τελικά τροχοπέδη για την ίδρυση της επιχείρησης. Αν υπήρχε σκέψη για μια αντίστοιχη επιχειρηματική σύμπραξη των δύο ιδρυτών στο πλαίσιο των

σημερινών οικονομικών δεδομένων, η απόφαση τους θα ήταν και πάλι η ίδια, παρόλο που το αντικείμενο της εν λόγω επιχείρησης εμπεριέχει μεγάλο ρίσκο.

Όσον αφορά την κοινή επαγγελματική δραστηριότητα της ομάδας, ο συνεντευξιαζόμενος ιδρυτής επισημαίνει την αξία της επαγγελματικής ετερογένειας, προκειμένου αυτή να προσδίδει στην επιχείρηση πολυδιάστατη άποψη σε διάφορα καθημερινά λειτουργικά της θέματα. Θεωρεί, εντούτοις, απαραίτητη την προηγούμενη κοινή επαγγελματική εμπειρία, ώστε να έχει διαπιστωθεί η «χημεία» της ομάδας, εφόσον η πρότερη συνεργασία έχει κριθεί ως αποδοτική. Η εμπειρία στον ίδιο κλάδο εκτιμά ότι δεν είναι κάτι απαραίτητο για τη δημιουργία μιας τέτοιας επιχείρησης, ενώ σημαντικότερη θεωρεί την εμπειρία στην ίδρυση μιας άλλης επιχείρησης προηγουμένως.

Η διαπροσωπική σχέση μεταξύ των δύο ιδρυτών δε θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως φιλική πριν την έναρξη της κοινής τους επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτό που έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο στην απόφαση τους να συνεργαστούν, ήταν κυρίως οι διαφορετικές δικτύσεις που είχαν αναπτύξει ο καθένας ξεχωριστά με υποψήφιους –μέχρι τότε– συνεργάτες και προμηθευτές που συνδέονταν με τον κλάδο. Το γεγονός αυτό βοήθησε και στη μετέπειτα εξέλιξη και ανάπτυξη της επιχείρησης. Επιπλέον, ο συνεντευξιαζόμενος θεωρεί ως ιδανικό αριθμό των μελών μιας ιδρυτικής ομάδας τα δύο άτομα, και συμερίζεται την άποψη της ενδεχόμενης δημιουργίας συμμαχιών μεταξύ δύο ιδρυτών με αποτέλεσμα την «εξόντωση» ενός τρίτου, σε περίπτωση ύπαρξης τριών ιδρυτών σε μία επιχείρηση.

## ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Κατατάσσοντας σε φθίνουσα σειρά τις δυσκολίες που αντιμετώπισε κατά το σχηματισμό και τα πρώτα στάδια της ανάπτυξης της επιχείρησης, ο ένας εκ των ιδρυτών αναφέρει ως πρώτη τη δυσκολία εξεύρεσης συνεταιρών, εργαζομένων και, κυριότερα, εξειδικευμένου προσωπικού, εξοπλισμού, προμηθευτών και πελατών. Η δυσχέρεια στην εύρεση πελατών, με στόχο την υλοποίηση αξιόλογων διαχρονικών Φωνητικών Έργων Πληροφορικής, είναι κάτι που αντιμετωπίζει και κατά τη σημερινή της λειτουργία η Omilia. Η ομάδα συνεργατών και προμηθευτών δημιουργήθηκε σταδιακά, αξιολογείται και συνεχίζει να μεταβάλλεται.

Ακολουθεί ως επόμενο εμπόδιο το αρχικό κεφάλαιο που χρειάστηκε για τη δημιουργία της επιχείρησης αλλά, αυταπόδεικτα, ο συγκεκριμένος παράγοντας δεν

ήταν απροσπέλαστος. Παρόλα αυτά, η έλλειψη κεφαλαίων είναι κάτι που επιβραδύνει, αδιαμφισβήτητα, την εξέλιξη της εταιρείας. Από την άλλη, η γραφειοκρατία παραμένει ορατή σε όλα τα στάδια εξέλιξης της επιχείρησης, αποτελώντας σημαντική παράμετρο απώλειας πολύτιμου χρόνου, ενώ υπογραμμίζεται ακόμα η παντελής έλλειψη εμπιστοσύνης και πίστης από το Ελληνικό κράτος, σε όλη την πορεία ανάπτυξης της Omilia.

Πάντως, τα εμπόδια και ειδικότερα αυτό του αρχικού κεφαλαίου περιορίστηκε σημαντικά με την έναρξη της εταιρείας, η οποία είχε έδρα το σπίτι του ιδρυτή και, επομένως, τα λειτουργικά έξοδα ήταν ελάχιστα. Η Omilia απέκτησε δύο σημαντικούς πελάτες, έναν στην Ελλάδα κι έναν στο Βέλγιο, οπότε εξασφάλισε τα απαραίτητα έσοδα επιβίωσης στο αρχικό στάδιο. Τα δύο πρώτα χρόνια δαπανήθηκαν χρήματα αποκλειστικά για την προμήθεια εξοπλισμού και η επιχείρηση λειτούργησε χωρίς υπαλλήλους.

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Η επιχείρηση προκειμένου να αυξήσει τα κέρδη της, συνυπολογίζοντας φυσικά το ευρύτερο διεθνές περιβάλλον όπως διαμορφώνεται από την οικονομική κρίση, επιδίδεται σε μια προσπάθεια εξωστρέφειας, διατηρώντας υπάρχουσες συνεργασίες και αναπτύσσοντας δεσμούς με διάφορους φορείς του χώρου.

Η στρατηγική που ακολουθεί παραμένει ανεπηρέαστη από τις κινήσεις του ανταγωνισμού που, πλέον, έχει συρρικνωθεί σημαντικά και είναι σχεδόν αμελητέος στο ελληνικό περιβάλλον. Οι υπόλοιποι κλαδικοί παράγοντες δεν επηρεάζουν εξάλλου τους στόχους της εταιρίας, λόγω της ιδιομορφίας και του μεγέθους της.

Αντίθετα, οι επιλογές τις οποίες κάνει ώστε να αναπτυχθεί, περιορίζονται λόγω του μεγέθους της εγχώριας ζήτησης. Στην Ελλάδα τα μεγάλα έργα αναβάλλονται συνεχώς, και στο εξωτερικό η άποψη που επικρατεί για τις ελληνικές επιχειρήσεις δεν είναι η καλύτερη δυνατή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η Omilia να απέχει σε παγκόσμιο επίπεδο, εξαιτίας της απουσίας της από μεγάλα έργα και της έλλειψης εμπιστοσύνης που υπάρχει γενικά προς την ελληνική επιχειρηματικότητα.

Γενικά η στρατηγική της Omilia τείνει να προσαρμόζεται ανάλογα με την υπάρχουσα οικονομική κατάσταση. Το κόστος εργασίας στην Ελλάδα κρίνεται υπερβολικά υψηλό, κάτι που οφείλεται κυρίως, σύμφωνα με τον συνεντευξιαζόμενο ιδρυτή, στην εφορία και στο ΙΚΑ, παρά στις καθαρές αμοιβές των υπαλλήλων.

Ιδιαίτερα το μεταβαλλόμενο φορολογικό καθεστώς στην Ελλάδα επηρέασε και συνεχίζει να συμβάλλει σημαντικά στην επιβράδυνση της ανάπτυξης της επιχείρησης.

Επιπροσθέτως, οι τεχνολογικές εξελίξεις στο εξωτερικό επηρεάζουν σαφώς την κατάρτιση του εμπορικού πλάνου, αφού η Omilia αντιπροσωπεύει στον κλάδο τους σημαντικότερους οργανισμούς του εξωτερικού. Παράλληλα, αναπτύσσει τις δικές της τεχνολογίες, με αποτέλεσμα την άμεση εφαρμογή των νέων μέσων και εργαλείων από συνεργάτες και προμηθευτές. Καταλυτικός παράγοντας περιορισμού της αβεβαιότητας των νέων προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρία είναι η εξωστρέφεια και οι δικτυώσεις που προαναφέρθηκαν.

Η Omilia έχει κατορθώσει να αναπτύξει μοναδική πλατφόρμα λογισμικού, τα πνευματικά δικαιώματα της οποίας έχουν κατοχυρωθεί και προωθηθεί στην ευρωπαϊκή αγορά. Άλλωστε, είναι χαρακτηριστικό στο συγκεκριμένο κλάδο όλα τα «αξιόπιστα» προϊόντα να κατέχουν διπλώματα ευρεσιτεχνίας προτού βγουν στην αγορά, ιδίως όταν αυτά απευθύνονται στην αμερικάνικη αγορά. Αυτή η τακτική μαρτυρά, συν τοις άλλοις, έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης που πρεσβεύει η εκάστοτε εταιρία. Αυτό είναι πολύ σημαντικό καθώς ο χρήστης πολλές φορές αξιολογεί το brandname της εταιρίας προτού «κατεβάσει» μία εφαρμογή στη συσκευή του. Μάλιστα, η αξιολόγηση αυτή προηγείται της μεταφόρτωσης και χρήσης της εφαρμογής, κι επομένως, το σήμα μιας εταιρίας παίζει κρίσιμο ρόλο στο να πείσει τον κάθε χρήστη ώστε να αποκτήσει τις εφαρμογές της.

Στο εσωτερικό της επιχείρησης και στην «πνευματική περιουσία» της, η Omilia αξιοποιεί κατά το βέλτιστο δυνατό τρόπο τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων και των συνεργατών της. Όλοι λειτουργούν ως ομάδα προκειμένου να φέρουν εις πέρα ένα έργο, και τα τμήματα της επιχείρησης δεν είναι τελείως διακριτά μεταξύ τους. Για παράδειγμα, ένας εκ των ιδρυτών της εταιρείας ασκεί τα καθήκοντα του CEO (Chief Executive Officer) παράλληλα με αυτά του CTO (Chief Technology Officer).

Η Omilia ακολουθεί σαφώς μια στρατηγική εστίασης, εστιάζοντας σε ένα τμήμα της ευρύτερης αγοράς, με σκοπό να ικανοποιεί πελάτες-χρήστες με πολύ συγκεκριμένες ανάγκες.

## ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

Ένα κοινό χαρακτηριστικό ανάμεσα στην Omilia και την TELENAVIS, τις δύο επιλεγμένες εταιρίες από τον κλάδο κινητών εφαρμογών που είναι ταυτόχρονα και μέλη του ΣΕΚΕΕ, είναι ότι η ανάπτυξη καινοτομιών βασίζεται στην ερευνητική δραστηριότητα στο εσωτερικό των ιδίων των εταιριών και, ανάλογα με τα σχόλια των χρηστών, προσαρμόζουν τις επόμενες εκδόσεις των καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Επομένως, οι απαιτήσεις του πελάτη είναι σημαντικές κυρίως για την εξέλιξη του καινοτομικού αποτελέσματος. Άλλοι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τα καινοτόμα προϊόντα αποτελούν οι εμπορικές εκθέσεις αλλά και οι προμηθευτές. Πηγές γνώσεις που δύναται να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την προσπάθεια για καινοτομία είναι, ακόμα, οι πατέντες και τα επιστημονικά περιοδικά, ενώ το διαδίκτυο αντιμετωπίζεται ως το βασικό μέσο απορρόφησης πληροφοριών.

Η καινοτομία για την Omilia αποτελεί είδος ανάγκης, καθότι οι φωνητικές λύσεις που παρέχει είναι εξ ορισμού νέες, από τεχνολογικής άποψης, και καινοτόμες. Άλλωστε, η ύπαρξη της εταιρίας βασίζεται εξολοκλήρου σε ένα καινοτόμο προϊόν. Η Omilia έχει αναπτύξει μία πλατφόρμα λογισμικού που εξασφαλίζει τη γρήγορη και αποτελεσματική ανάπτυξη φωνητικών εφαρμογών, με κατανόηση φυσικής γλώσσας, με κέρδος για τον πελάτη τη μείωση του λειτουργικού κόστους και, προπαντός, με γρήγορη απόσβεση.

Οι μελλοντικές αναζητήσεις της εταιρείας για καινοτομική δραστηριότητα αναμένεται να συνεχιστούν, εστιάζοντας στην περαιτέρω ανάπτυξη αυτής της πλατφόρμας λογισμικού. Κύρια δυσκολία παραμένει η εξεύρεση πελατών, που θα μπορούν να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις δυνατότητες που προσφέρει η εφαρμογή. Τα σχόλια και οι παρατηρήσεις των χρηστών είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων από την εταιρία αλλά και για την ανάπτυξη νέων.

Τέλος, αναφορικά με τον αριθμό εργαζομένων της εταιρίας, η Omilia απασχολεί σήμερα με τη μορφή πλήρους απασχόλησης έξι υπαλλήλους κι ένας, ακόμα, συνεργάτης απασχολείται μερικώς. Ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης ανέρχεται στις 370.000 €, και τα κέρδη της στις 55.000 € ετησίως.



## ΙΔΡΥΣΗ

Ο ένας εκ των δύο ιδρυτών, ο οποίος αποτελεί σήμερα το μοναδικό συνεχιστή του εγχειρήματος, προέρχεται από τις πωλήσεις τηλεπικοινωνιακών προϊόντων με εργασιακή εμπειρία σε μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, όπως οι εταιρίες ΓΕΡΜΑΝΟΣ και ΗΟΛ (διευθυντής πωλήσεων). Προηγουμένως, και για συνολικό διάστημα 27 ετών, βρισκόταν και πάλι στο χώρο των πωλήσεων. Μη ξεχνάμε, άλλωστε, ότι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ομάδα των ΧΕΚ, διακρίνονται για ιδρυτές με μεγάλη επαγγελματική εμπειρία συγκριτικά με τις επιχειρήσεις των υπόλοιπων ομάδων.

Ο κύριος λόγος δημιουργίας της επιχείρησης ήταν η κάλυψη ενός κενού που υπήρχε μέχρι εκείνη τη στιγμή στην αγορά. Η παρουσία του ιδρυτή για χρόνια στις τηλεπικοινωνίες, η επαφή του με την αγορά αλλά, κυρίως, η μεγάλη του εμπειρία στις πωλήσεις, τον βοήθησαν ώστε να αντιληφθεί την απουσία μιας εταιρείας που να συνδυάζει α) τις τηλεφωνικές πωλήσεις, β) την άμεση προσέγγιση του πελάτη και γ) την επαφή με τον πελάτη σε χώρους της επιλογής του. Η δημιουργία μιας τέτοιας επιχείρησης θεωρήθηκε τότε ότι θα σημειώνει επιτυχία και ότι θα είναι προσοδοφόρα. Η εμπειρία του τον βοήθησε, επίσης, να παρατηρήσει τη στροφή των «μεγάλων παικτών» του κλάδου που υπηρετούσε σε πιο νέους ανθρώπους, πιο «εύπλαστους» κι έχοντας μια καλή πρόταση εκείνη την περίοδο ώστε να μεταπηδήσει στη WIND, αποφάσισε σε ηλικία 52 ετών να κάνει το όνειρό του πραγματικότητα.

Τα μέλη της ιδρυτικής ομάδας αρχικά ήταν δύο. Ο άλλος συνιδρυτής κάποια στιγμή, λόγω αμφιβολιών, αποχώρησε. Πάντως, η ιστορία των δύο ξεκίνησε από την κοινή επαγγελματική τους εμπειρία αλλά και τη φιλική σχέση που είχαν, και η οποία ξεπερνούσε τα είκοσι χρόνια. Άλλωστε, ήταν και οι δύο μαζί για δέκα χρόνια περίπου σε τμήματα πωλήσεων (από την εποχή που εργάζονταν στην εταιρία ΓΕΡΜΑΝΟΣ). Όταν ίδρυσαν μαζί την Ωθηση ο συνιδρυτής είχε ταυτόχρονα υπό τη διεύθυνσή του και τρία Wind Stores. Ο συνιδρυτής είναι πτυχιούχος της ΑΣΟΕΕ, ενώ ο συνεντευξιαζόμενος ιδρυτής είναι πτυχιούχος Χημικός Μηχανικός του ΕΜΠ, με ενασχόληση και γνώσεις, όπως προαναφέραμε, στις πωλήσεις.

Στην αρχική επένδυση ο συνιδρυτής δεν είχε κάποια συμμετοχή, όσον αφορά το οικονομικό σκέλος, και δεν προσέφερε κάτι περαιτέρω στο κομμάτι της δικτύωσης. Πηγές χρηματοδότησης της επιχείρησης ήταν, πρωτίστως, η λήψη τραπεζικού δανείου, για τον απαιτούμενο αρχικό εξοπλισμό και, ακολούθως, με την εδραίωση της επιχείρησης, οι προσωπικές αποταμιεύσεις που κάλυπταν καθημερινά έξοδα περαιτέρω μηχανολογικής ενίσχυσης. Κύριος υπεύθυνος για την εξωστρέφεια της επιχείρησης ήταν ο συνεντευξιαζόμενος ιδρυτής, λόγω των σημαντικών δικτύσεων που είχε αναπτύξει ο ίδιος, μέσω της προηγούμενης επαγγελματικής του εμπειρίας στον ίδιο κλάδο. Έχοντας αποχωρήσει κάτω από τις καλύτερες συνθήκες από την HOL, δίνοντας ταυτόχρονα έμφαση στην ύπαρξη καλών σχέσεων και με τους ανταγωνιστές, η Ώθηση έχει στο πελατολόγιό της τον πρώην εργοδότη του ιδρυτή, καθώς και όλους τους «μεγάλους παίκτες» του κλάδου, λειτουργώντας ως πάροχος προμηθειών. Ο συνιδρυτής, από την άλλη, είχε προηγούμενη εμπειρία στην ίδρυση μικρών καταστημάτων του κλάδου των Τηλεπικοινωνιών. Αυτή η εμπειρία, πάντως, δεν έπαιξε σημαντικό ρόλο και στην έναρξη της τωρινής επιχείρησης.

Με δεδομένη την επαγγελματική ομοιογένεια των ιδρυτών αλλά και με διαφορετικούς, σαφέστατα, τρόπους σκέψης, τα συμπληρωματικά τους γνωρίσματα κρίνονται ως αδιαμφισβήτητα. Οι σπουδές και η προσέγγιση του συνιδρυτή σε διάφορα θέματα, τον καθιστούσαν ορθολογικότερο και πιο συντηρητικό απ' ό,τι τον άλλο ιδρυτή, ο οποίος κατά την ανάπτυξη της επιχείρησης εμφανίστηκε πιο αισιόδοξος, πιο τολμηρός και, εν γένει, πιο «επιθετικός». Αυτή η διαφορά φιλοσοφίας ήταν που έμελλε να διαχωρίσει το επαγγελματικό μέλλον της ιδρυτικής ομάδας. Όταν μια εταιρεία παρουσιάζει ανάπτυξη, θετικούς δείκτες και ομαλή ροή, προχωρά είτε πιο συντηρητικά είτε με πιο αποφασιστικά βήματα. Κι αν ο συνεντευξιαζόμενος ασπάζεται το 2, ως το «μαγικό αριθμό» μελών μιας ιδρυτικής ομάδας, αυτό γίνεται λόγω της προσωπικής του εμπειρίας.

Το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετώπισε η επιχείρηση στο στάδιο δημιουργίας ήταν το γενικότερο δυσμενές οικονομικό περιβάλλον. Παρόλα αυτά, τα στελέχη της ιδρυτικής ομάδας αντιμετώπισαν την κρίση ως ευκαιρία και γι' αυτό το λόγο δε μετάνιωσαν για την απόφασή τους να ρισκάρουν μέσα στην κρίση. Άλλα σημαντικά εμπόδια ήταν η μεγάλη γραφειοκρατία αλλά και η «καχυποψία» του κράτους προς τους νέους επιχειρηματίες.

## ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Η επιχείρηση ασχολείται με την προσφορά τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και προϊόντων, με τις υπηρεσίες να αποτελούν το 90% επί του συνόλου. Η ιδέα στην οποία στηρίχτηκε η εταιρία ήταν ο συνδυασμός:

- τηλεφωνικών πωλήσεων,
- άμεσης προσέγγισης του πελάτη και
- επαφής με τον πελάτη σε χώρους της επιλογής του.

Οι υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση ποικίλουν. Οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν τη βάση αυτών των υπηρεσιών αλλά, ταυτόχρονα, παρέχονται υπηρεσίες που σχετίζονται με τον τομέα της ενέργειας. Σε αυτόν το τομέα προσφέρεται ενημέρωση και αξιοποίηση των κονδυλίων από ευρωπαϊκά προγράμματα. Η Ώθηση απασχολεί 130 υπαλλήλους, εκ των οποίων οι μισοί απασχολούνται πλήρως και οι άλλοι μισοί μερικώς. Το έτος έναρξης της επιχείρησης (2010) οι εργαζόμενοι ανέρχονταν στους 50.

Όσον αφορά τα εμπόδια λειτουργίας της επιχείρησης, αυτά ξεκινάνε με την έλλειψη εμπιστοσύνης που υπάρχει από το τραπεζικό σύστημα προς τις νέες επιχειρήσεις. Γι' αυτό το λόγο στην Ελλάδα είναι απαραίτητη η ύπαρξη σημαντικού κεφαλαίου για να αναπτυχθείς ή για να πείσεις ότι είσαι φερέγγυος προκειμένου να δανειστείς. Το μεγαλύτερο ίσως εμπόδιο που αντιμετώπισε η επιχείρηση από την έναρξη κιόλας της λειτουργίας της, και που παραμένει ακόμα και σήμερα, είναι η προσαρμογή στη νέα κατάσταση. Σε μια υφιστάμενη επιχείρηση οι ρόλοι είναι διακριτοί, και η προϋπάρχουσα γνώση αποτελεί οδηγό για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Αντίθετα, σε μια νέα επιχείρηση η αναζήτηση πολλών πραγμάτων από την αρχή και οι αλληπάλληλες δοκιμές είναι κάτι το αναπόφευκτο. Η μη ύπαρξη μιας μεγάλης επωνυμίας πίσω από τις ενέργειες μιας νεοσύστατης εταιρίας, είναι μια «βουτιά» στην αφάνεια και, ιδιαίτερα στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, η επωνυμία μετράει πολύ. Για παράδειγμα, ο ιδρυτής ή ο εργαζόμενος σε μία μεγάλη εταιρία του χώρου, έχει «λυμένα» τα χέρια προκειμένου να πείσει έναν υποψήφιο πελάτη. Μία γνωστή εταιρία δίνει κίνητρο στο συνεργάτη ώστε αυτός να συναναστρέφεται το ίδιο καλά με οποιονδήποτε την εκπροσωπεί. Έτσι, όταν ο ιδρυτής της Ώθησης έφυγε από τη μεγάλη επιχείρηση που νωρίτερα εκπροσωπούσε, κατάλαβε ότι πλέον πρέπει να

πείσει τους δυνητικούς πελάτες για ένα νέο brand. Από την άλλη, ο διάδοχος του στην προηγούμενη μεγάλη εταιρία, ανεξαρτήτως προσόντων του ιδίου, απολάμβανε την αξιοπιστία της μεγάλης εταιρίας, έχοντας καλύτερα αποτελέσματα.

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Βασική επιδίωξη της Ώθησης, που αποτελεί και γνώμονα της στρατηγικής της, είναι η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που θα καλύπτουν απόλυτα τις ανάγκες των πελατών, με σκοπό οι πωλήσεις αυτές να είναι «εύκολες» και μαζικές. Τα κύρια χαρακτηριστικά των προϊόντων θα πρέπει να είναι η επωνυμία, η αξιοπιστία και η ποιότητα τους, προκειμένου ο πελάτης να δαπανήσει τα απαιτούμενα χρήματα για να τα αποκτήσει.

Η επόμενη μέρα απασχολεί έντονα τον ιδρυτή της επιχείρησης και στα άμεσα σχέδια του υπάρχει η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού καταστήματος. Άλλωστε, δεν κρύβει την πεποίθησή του ότι ο κλάδος όχι μόνο δε θα επηρεαστεί περαιτέρω από την οικονομική κρίση, αλλά θα σημειώσει και σπουδαία πρόοδο στο εγγύς μέλλον. Το ηλεκτρονικό αυτό κατάστημα θα προσφέρει πέραν των ήδη υπάρχοντων προϊόντων και υπηρεσιών και νέα, ειδικά σχεδιασμένα προϊόντα ανάλογα με τις διάφορες ανάγκες των πελατών.

Ένας από τους λόγους που ο ιδρυτής θεωρεί πως η εταιρία του θα βγει ωφελιμένη από την ανάπτυξη του κλάδου, είναι διότι ένα από τους βασικούς άξονες λειτουργίας και εξέλιξης των μεγάλων επιχειρήσεων του χώρου θα είναι η συνεργασία τους με άλλες μικρότερες επιχειρήσεις. Δηλαδή, οι εξωτερικές αναθέσεις τμημάτων των επιχειρήσεων (outsourcing) θα γίνεται σε άλλες μικρότερες εταιρίες. Στην επιλογή αυτών των εταιριών σημαντικό ρόλο θα παίζει η εμπειρία και οι ικανότητες που θα κατέχουν οι άνθρωποι της και, επομένως, η Ώθηση μπορεί να πρωταγωνιστήσει. Η προηγούμενη εργασιακή εμπειρία μπορεί, με άλλα λόγια, να αποτελέσει ένα είδος «προστιθέμενης αξίας» προς την επιλογή αυτών των επιχειρήσεων.

Ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας για τη βιωσιμότητα μιας εταιρίας είναι η προσαρμοστικότητά της στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται. Άλλωστε, δεν είναι οι λίγοι οι ανταγωνιστές που προσφέρουν πανομοιότυπα προϊόντα τεχνολογίας. Για να καταφέρει μια εταιρία να κερδίσει τη μάχη των πωλήσεων, που αποτελεί και την «καρδιά» της αγοράς, σύμφωνα με τον συνεντευξιζόμενο ιδρυτή,

θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα της «μετάλλαξης» ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες, και να αναζητά διαρκώς νέους τρόπους ικανοποίησης των πελατών. Ιδιαίτερα στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών οι προοπτικές μιας εταιρίας επηρεάζονται καθοριστικά από τις τεχνολογικές εξελίξεις και την προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Φυσικά και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες και να αξιοποιούνται στο έπακρο από τις επιχειρήσεις. Στην Ωθηση η επιλογή των εργαζομένων γίνεται με πολλαπλά και απαιτητικά κριτήρια και η εξειδίκευση είναι κάτι που γενικά εφαρμόζεται εντός της επιχείρησης. Ο ίδιος ο ιδρυτής χρησιμοποίησε χαρακτηριστικά την έκφραση «η ισχύς εν τη ενώσει» για να δείξει τον κρίσιμο ρόλο της συνεργασίας και της αξιοποίησης όλων των συνεργατών για την αρμονική και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Όσον αφορά τον εξαγωγικό προσανατολισμό της επιχείρησης, κάτι τέτοιο θα μπορούσε να συμβεί στο άμεσο μέλλον. Για παράδειγμα, η δημιουργία ενός τηλεφωνικού κέντρου στη Βουλγαρία ή στην Κύπρο θα μπορούσε να αποτελέσει μία εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης. Πάντως, οι χώρες που θα επιλέγονταν για εξαγωγή προϊόντων και υπηρεσιών θα ήταν εκείνες όπου θα επικρατούσαν «καλές συνθήκες επιχειρείν». Και στις χώρες που αναφέρθηκαν επικρατεί ένα κλίμα τέτοιου επιχειρείν. Δηλαδή, η φορολόγηση, η γραφειοκρατία και η αντιμετώπιση των επιχειρήσεων τόσο από την πλευρά του κράτους όσο και από εκείνη των τραπεζών, είναι σε πολύ καλύτερη μοίρα απ' ότι στο ελληνικό περιβάλλον. Επομένως, σε αυτές τις χώρες υπάρχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας που σχετίζεται με προϊόντα τεχνολογίας και, πιο ειδικά, προϊόντα τηλεπικοινωνιών. Ανάλογα πάντα με τις κινήσεις των ανταγωνιστών, η εταιρία προσπαθεί να προσαρμόζεται πάντα στις εκάστοτε συνθήκες. Οι προμηθευτές είναι αυτοί που αντιλαμβάνονται πρώτοι τον παλμό της αγοράς και αποτελούν κατά μία έννοια τη σημαντικότερη πηγή γνώσης για τις επόμενες επιχειρηματικές κινήσεις της εταιρίας. Όπως είδαμε και από τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, οι ΧΕΚ επιχειρήσεις αξιοποιούν σε μεγάλο βαθμό τους εταίρους στην αλυσίδα αξίας.

## **ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ**

Η Ωθηση δεν έχει εισάγει ή δημιουργήσει κάποια καινοτομία από το ξεκίνημά της. Κι αυτό διότι, σύμφωνα με τον ιδρυτή της επιχείρησης, «οι καινοτομίες δεν αποτελούν το ζητούμενο». Οι προμηθευτές είναι εκείνοι που θα υποδείξουν τα νέα

προϊόντα της επιχείρησης, έχοντας πάντα ως οδηγό τις παγκόσμιες τάσεις της αγοράς. Επομένως, η καινοτομία που ξεκινάει μέσα από την έρευνα, ιδίως στο εσωτερικό της επιχείρησης, δεν έχει κανένα νόημα αν δε συνδέεται με την αγορά. Μόνο οι άνθρωποι που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες και που παρακολουθούν σε συνεχή βάση τις τεχνολογικές εξελίξεις είναι σε θέση να υποδείξουν τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι πρέπει να είναι απαραίτητα καινοτόμα.

Ως προς το οικονομικό σκέλος της εταιρίας, ο κύκλος εργασιών της είναι υπερδεκαεξακάμηνος και τα κέρδη ανέρχονται στα 3.000.000 €. Οι ζημιές εκτιμώνται γύρω στις 160.000 € και οφείλονται, κυρίως, σε επενδύσεις σε εξοπλισμό για τη δημιουργία τηλεφωνικών κέντρων. Ο ίδιος ο ιδρυτής της επιχείρησης απενίξει το μέλλον με αισιοδοξία, καθώς θεωρεί ότι η τάση της αγοράς ευνοεί τις μικρές επιχειρήσεις. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι πολυεθνικές και, γενικά, οι μεγάλες εταιρίες του κλάδου, αναθέτουν τη διαχείριση και την πρόωθηση των προϊόντων τους σε μικρές εταιρίες, όπως την Ωθηση. Αυτό φαίνεται πως δεν αλλάζει τα επόμενα χρόνια, και όταν στο επίκεντρο της κάθε μικρής επιχείρησης βρίσκεται η ικανοποίηση του πελάτη τότε εταιρίες όπως η Ωθηση μπορούν να παίζουν σημαντικό ρόλο στο χώρο.

## **Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>:**

### **Συμπεράσματα και συζήτηση**

*Δεν έχει σημασία για μένα να είμαι ο πιο πλούσιος άνθρωπος στο νεκροταφείο... Αυτό που έχει πραγματική σημασία είναι να πέφτω κάθε βράδυ για ύπνο λέγοντας στον εαυτό μου ότι έχουμε κάνει κάτι υπέροχο...*

*Steve Jobs, CNNMoney / Fortune, 25 Μαΐου 1993*

## **Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα και συζήτηση**

Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής μελετήσαμε τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση, καθώς και την επίδρασή τους στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους υψηλής τεχνολογίας στον ελληνικό χώρο. Η μελέτη του φαινομένου της επιχειρηματικότητας γνώσης είναι εξαιρετικά σημαντική διότι: α) αποτελεί ένα είδος επιχειρηματικότητας υψηλών δυνατοτήτων που μπορεί να ενισχύσει τις οικονομικές επιδόσεις στο σύνολο μιας οικονομίας, β) μπορεί να θεωρηθεί ως κινητήρια δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης μέσω της παραγωγής καινοτομιών, της αξιοποίησης της γνώσης, και της επίτευξης ταχύτερων ρυθμών ανάπτυξης, και γ) δε στοχεύει απλά στη δημιουργία καινοτομικών αποτελεσμάτων αλλά και στην επιτυχή εμπορευματοποίηση τους, και γι' αυτό διαφέρει από τις start-up επιχειρήσεις και τις νέες επιχειρήσεις που βασίζονται στην τεχνολογία.

Επιπλέον, η ετερογένεια που εμφανίζουν μεταξύ τους οι επιχειρήσεις δε μας επιτρέπει την αποδοχή ενός γενικού μοντέλου που θα εκτιμά συνολικά τη συμπεριφορά τους. Έτσι, προκειμένου να εξηγήσουμε και να περιορίσουμε αυτή την ετερογένεια, προτείναμε μία ταξινόμηση που στηρίζεται στην ένταση γνώσης των επιχειρήσεων, τις καινοτομικές επιδόσεις που επιτυγχάνουν, καθώς και τις δικτύώσεις τις οποίες αναπτύσσουν.

Η παρούσα διατριβή ξεκίνησε με τη θεωρητική επισκόπηση και, πιο συγκεκριμένα, με την παρουσίαση των κυριότερων θεωρητικών προσεγγίσεων γύρω από την έννοια του επιχειρηματία, αφού πρώτα κάναμε μια ιστορική ανασκόπηση των εννοιών της επιχειρηματικότητας. Πιο αναλυτικά, παρουσιάσαμε τους κυριότερους ορισμούς που έχουν δοθεί για την επιχειρηματικότητα ανάλογα με τα βασικά χαρακτηριστικά της, όπως είναι το ρίσκο, η καινοτομία, οι πόροι, ο τρόπος σκέψης, η επιχείρηση. Για τον επιχειρηματία παρουσιάσαμε τα κύρια ρεύματα που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, δίνοντας τους αντίστοιχους ορισμούς. Τα ρεύματα αυτά είναι: η κλασική και η νεοκλασική οικονομική θεωρία, η Αυστριακή ή Σουμπετεριανή σχολή και η εξελικτική θεωρία. Στη συνέχεια περιγράψαμε την έννοια της καινοτομίας και τα βασικά χαρακτηριστικά των κλάδων υψηλής τεχνολογίας. Αφού αναλύσαμε το περιεχόμενο της καινοτομίας και τον τρόπο μέτρησής της, προσπαθήσαμε να εξετάσουμε τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη συγκεκριμένη έννοια και τους κλάδους υψηλής τεχνολογίας. Είδαμε ότι η καινοτομία δεν αφορά



μόνο αυτούς τους κλάδους αλλά και πιο «παραδοσιακούς». Όμως, σύμφωνα πάντα με τη βιβλιογραφία, οι κλάδοι υψηλής τεχνολογίας αποτελούν τους πρωτοπόρους κλάδους –σε όρους καινοτομίας– μιας οικονομίας, και βοηθούν στην εμφάνιση καινοτομιών και στους υπόλοιπους οικονομικούς κλάδους. Το κεφάλαιο αυτό ολοκληρώνεται με την ανάλυση της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στην καινοτομία και την επιχειρηματικότητα. Πιο συγκεκριμένα, η καινοτομία περιγράφεται ως ένα αναπόσπαστο συστατικό στοιχείο της επιχειρηματικότητας, και αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να αποτελέσει ένα εργαλείο του επιχειρηματία με σκοπό να αποκτήσει επιχειρηματικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του.

Αφού, λοιπόν, εξηγήσαμε το σημαντικό ρόλο της καινοτομίας στην επιχειρηματικότητα, στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση, και που πολλοί χαρακτηρίζουν και ως μια επιχειρηματικότητα καινοτομίας. Η βιβλιογραφική επισκόπηση περιέχει τα βασικά γνωρίσματα του επιχειρηματία γνώσης και, στη συνέχεια, διακρίνουμε και παρουσιάζουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία και την ανάπτυξη ενός εγχειρήματος εντάσεως γνώσης σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: την ιδρυτική ομάδα, τη διαχείριση γνώσης και τις στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων. Με το τέλος αυτού του κεφαλαίου ολοκληρώνεται και το θεωρητικό τμήμα της διατριβής.

Η μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας στηρίχτηκε σε ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους. Στο κεφάλαιο που σχετίζεται με την παρουσίαση της μεθοδολογίας της έρευνας, περιγράψαμε τα χαρακτηριστικά του δομημένου ερωτηματολογίου της έρευνας πεδίου, καθώς και τη διαδικασία δειγματοληψίας για την επιλογή του αντιπροσωπευτικού δείγματος νέων επιχειρήσεων που ανήκουν σε διάφορους κλάδους υψηλής τεχνολογίας και στις οποίες διακινήθηκε το ερωτηματολόγιο. Στο ίδιο κεφάλαιο περιέχονται όλες οι λεπτομέρειες αναφορικά με τη διεξαγωγή της έρευνας, καθώς και οι μεταβλητές που δημιουργήθηκαν για την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Στο δεύτερο μέρος αυτού του κεφαλαίου περιγράφεται, επίσης, το ημιδομημένο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή των μελετών περίπτωσης σε επιλεγμένες επιχειρήσεις. Με τη βοήθεια αυτού του ερωτηματολογίου επιχειρήσαμε να διερευνήσουμε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας εντάσεως γνώσης και να δούμε με μια περισσότερο «κριτική» ματιά τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση της έρευνας πεδίου.

Η εμπειρική ανάλυση που ακολούθησε κινήθηκε σε τρεις διαστάσεις: η πρώτη αφορούσε την περιγραφική στατιστική ανάλυση όλων των μεταβλητών, όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις που πήραμε από τους ιδρυτές των επιχειρήσεων. Η δεύτερη διάσταση αφορούσε το στατιστικό έλεγχο των ερευνητικών ερωτημάτων, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες μεταβλητές που συνδέονται με τα ερωτήματα αυτά που εξ αρχής θέσαμε. Τέλος, η τρίτη διάσταση αφορούσε τη δημιουργία μιας σχέσης αιτίας-αιτιατού ανάμεσα στις βασικές μεταβλητές με τις οποίες εξετάσαμε το φαινόμενο της επιχειρηματικότητας γνώσης. Έτσι, εφαρμόζοντας τη μέθοδο της πολλαπλής λογιστικής παλινδρόμησης, προτείναμε ένα μοντέλο για τη συμπεριφορά των ομάδων των επιχειρήσεων που δημιουργήθηκαν, ενώ με τη μέθοδο της βαθμωτής λογιστικής παλινδρόμησης ανιχνεύσαμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων. Σε αυτό το κεφάλαιο, ακόμη, συζητήθηκαν τα αποτελέσματα των μελετών περίπτωσης που, αν και αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της εμπειρικής ανάλυσης, δε θεωρούμε ότι αφορούσαν μία τέταρτη διάσταση της ανάλυσης, καθώς επεξηγούν περισσότερο τα αντίστοιχα αποτελέσματα των απαντήσεων της έρευνας πεδίου.

Προτού προχωρήσουμε στην επισκόπηση των συμπερασμάτων αυτής της διατριβής είναι σημαντικό να υπενθυμίσουμε τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα και υποερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή, και τα οποία αποτέλεσαν βασικό γνώμονα για την ανάλυσή μας. Θελήσαμε, λοιπόν, να εξετάσουμε:

1. Πως ταξινομούνται τα διάφορα είδη των επιχειρήσεων ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα έντασης γνώσης;
  - Αποτελεί ικανό κριτήριο η ύπαρξη κλάδων υψηλής τεχνολογίας για την υψηλής έντασης γνώση και τις σημαντικές καινοτομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων;
  - Διαφοροποιούνται οι ομάδες των επιχειρήσεων ανάλογα με τους παράγοντες για τους οποίους δημιουργήθηκαν;
  - Τι είδους εμπόδια αντιμετωπίζουν κατά τη λειτουργία τους;
  - Διαφοροποιούνται ανάλογα με τη βασική στρατηγική που ακολουθούν;
  - Στην προσπάθειά τους να καινοτομήσουν, ποια είναι τα κυριότερα εμπόδια που καλούνται να ξεπεράσουν;

2. Ποιοι παράγοντες διαμορφώνουν την επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας στον ελληνικό χώρο;
- Ποιος είναι ο ρόλος της γνώσης και των ικανοτήτων που διαθέτουν οι ιδρυτές;
  - Πώς επηρεάζει το μέγεθος της επιχείρησης;
  - Με ποιον τρόπο αξιοποιείται η ικανότητα της επιχείρησης να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί ευκαιρίες;
  - Παίζει ρόλο ο εξαγωγικός προσανατολισμός μιας επιχείρησης;
  - Έχει σημασία το αν μια επιχείρηση ιδρύθηκε πριν ή μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης;
3. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων;

Όσον αφορά το πρώτο ερώτημα της διατριβής και το αντίστοιχο πρώτο υποερώτημα μπορούμε να παρατηρήσουμε τα εξής:

Η ετερογένεια των επιχειρήσεων που ανήκουν σε διάφορους κλάδους υψηλής τεχνολογίας αντανακλάται στο σχηματισμό τεσσάρων γκρουπ επιχειρήσεων, με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Οι ομάδες των επιχειρήσεων, όπως προέκυψαν από την ανάλυση, δημιουργήθηκαν επιλέγοντας συγκεκριμένες μεταβλητές που αφορούν την έννοια της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση. Αυτές οι μεταβλητές διακρίνονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες, που είναι: 1) η ένταση γνώσης των επιχειρήσεων (πηγές γνώσης και απόθεμα γνώσης), 2) οι δικτυώσεις που αναπτύσσουν (για τη διερεύνηση ευκαιριών και τη δημιουργία κάτι νέου αλλά και για τη διαχείριση καθημερινών λειτουργιών και υποχρεώσεων) και 3) οι καινοτομικές τους επιδόσεις (δημιουργία ή εισαγωγή καινοτομίας την τελευταία τριετία, προέλευση καινοτομίας, νεωτερικότητα καινοτομίας, προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας). Οι τέσσερις συστάδες, λοιπόν, επιχειρήσεων που δημιουργήθηκαν μετά την ανάλυση είναι οι εξής:

- α) Καινοτόμες επιχειρήσεις (30% του συνόλου),
- β) Δικτυωμένες επιχειρήσεις (24%),
- γ) Επιχειρήσεις Έρευνας και Ανάπτυξης (12%) και
- δ) Επιχειρήσεις Χαμηλής Έντασης Καινοτομίας (34%).

Οι **Καινοτόμες** επιχειρήσεις ανήκουν ως επί το πλείστον στον κλάδο των υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης (60%). Το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών των επιχειρήσεων διαθέτουν ιδρυτές με μεταπτυχιακό ή/και διδακτορικό αλλά έχουν και

σχετικά μικρή εμπειρία στον κλάδο. Οι εργαζόμενοι τους, επίσης, έχουν πολύ υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο, καθώς 3 στις 5 επιχειρήσεις απασχολούν ανθρώπους με μεταπτυχιακά και διδακτορικά. Αυτές οι επιχειρήσεις εμφανίζουν πολύ υψηλή καινοτομική συμπεριφορά, πραγματοποιώντας θα λέγαμε μια «δύσκολη» καινοτομία, αφού δεν εισάγουν απλά έτοιμη τεχνολογία από το εξωτερικό, αλλά την προσαρμόζουν με βάση τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών τους<sup>31</sup>. Γενικά, τα καινοτομικά αποτελέσματα αυτών των επιχειρήσεων είναι κυρίως νέα για την αγορά και προστατεύονται συνήθως μέσω συμφωνιών εμπιστευτικότητας και εμπορικών σημάτων. Οι πηγές γνώσης που αξιοποιούν για τη διερεύνηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών είναι περισσότερο οι εταίροι στην αλυσίδα αξίας, παρά επιστημονικές πηγές γνώσης. Επιπλέον, μέσω των δικτύων στα οποία συμμετέχουν, προσπαθούν κυρίως να διερευνήσουν ευκαιρίες και να δημιουργήσουν κάτι νέο παρά να διαχειριστούν καθημερινές λειτουργίες και υποχρεώσεις. Μία στις δύο καινοτόμες επιχειρήσεις παρουσιάζουν αύξηση στις πωλήσεις τους το διάστημα 2009–2012 έως 50%, ενώ όπου υπάρχει μείωση στο ίδιο διάστημα είναι πολύ μικρή (μέχρι 10%). Επίσης οι μισές Καινοτόμες επιχειρήσεις έχουν εξαγωγικό προσανατολισμό και μάλιστα το διάστημα 2009–2012 το 31% των εξαγωγικών επιχειρήσεων παρουσίασαν αύξηση στις εξαγωγές τους. Όσον αφορά την απασχόληση, το διάστημα 2009–2011 ένα μεγάλο ποσοστό αυτών των επιχειρήσεων (42%) προσέλαβε νέους εργαζομένους. Το ποσοστό τζίρου που προήλθε μέσα από καινοτόμα προϊόντα για το 2011 κυμαίνεται από το 25% και πάνω για τις 3 στις 5 επιχειρήσεις.

Η επόμενη κατηγορία, οι **Δικτυωμένες** επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν κατά πλειοψηφία το διάστημα 2000–2007 και ελάχιστες από το 2008 και μετά. Οι κλάδοι υψηλής τεχνολογίας στους οποίους ανήκουν ισοκατανέμονται ανάμεσα στις υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης και στους κλάδους υψηλής και μέσης–υψηλής τεχνολογίας. Οι ιδρυτές αλλά και οι εργαζόμενοι αυτών των επιχειρήσεων δεν έχουν τόσο υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο, αφού λιγότερο από το 30% των επιχειρήσεων διαθέτουν ιδρυτές και εργαζομένους με μεταπτυχιακό ή και διδακτορικό. Όμως, οι ιδρυτές τους έχουν συγκριτικά με τους ιδρυτές των άλλων ομάδων μεγαλύτερη εμπειρία που σχετίζεται με τον κλάδο. Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό αυτών των επιχειρήσεων καινοτομούν (86%), κυρίως εισάγοντας έτοιμη

---

<sup>31</sup> Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι λύσεις 3G που δημιούργησε η εταιρία WIZZIT. Ενώ αρχικά αυτό το προϊόν είχε οριζόντιο χαρακτήρα, οι άνθρωποι της εταιρίας το διαφοροποίησαν ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε πελάτη τους, ενσωματώνοντας για παράδειγμα σε αυτά τα 3G routers δυνατότητα επικοινωνίας σε δυσπρόσιτα μέρη ή μεταβάλλοντας κάθε φορά το hardware.

τεχνολογία ή προϊόντα από το εξωτερικό. Δε διεξάγουν σε μεγάλο ποσοστό εσωτερική έρευνα και ανάπτυξη, όμως, αξιοποιώντας τις δικτύώσεις τους, επιδιώκουν να καλύπτουν τις ανάγκες που παρουσιάζονται<sup>32</sup>. Οι καινοτομίες που παράγουν οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις είναι κυρίως νέες για την αγορά και προστατεύονται τις πιο πολλές φορές με εμπορικά σήματα και συμφωνίες εμπιστευτικότητας. Αυτές οι επιχειρήσεις αξιοποιούν κατά βάση την αλυσίδα αξίας ως πηγή γνώσης για νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και πολύ λιγότερο τις επιστημονικές πηγές. Όμως, έχουν τα υψηλότερα ποσοστά στην αξιοποίηση των δικτύσεων που αναπτύσσουν για τις λειτουργίες τους, είτε αυτές αφορούν διερεύνηση ευκαιριών είτε διευθέτηση καθημερινών λειτουργιών. Περίπου μία στις δύο Δικτυωμένες επιχειρήσεις παρουσίασαν αύξηση στις πωλήσεις τους το διάστημα 2009–2012 της τάξεως του 10%. Στα ίδια ποσοστά κινήθηκε και η μείωση των πωλήσεων, όπου υπήρξε. Επιπροσθέτως, 3 στις 5 επιχειρήσεις δεν εξάγουν, όμως, όσες είναι εξωστρεφείς παρουσιάζουν αύξηση στις εξαγωγές τους στο εξεταζόμενο διάστημα (2009–2012). Αξίζει να σημειωθεί, επίσης, ότι σε ένα μεγάλο ποσοστό των Δικτυωμένων επιχειρήσεων (35%) σημειώθηκε μείωση στον αριθμό των μόνιμων απασχολουμένων. Τέλος, το 40% περίπου αυτών των επιχειρήσεων έχουν ένα ικανοποιητικό ποσοστό τζίρου (26–50%) από καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.

Οι επιχειρήσεις υψηλής **E&A** που αποτελούν όμως το μικρότερο ποσοστό (12%), διαπιστώνουμε ότι καμία από αυτές δεν ιδρύθηκε από το 2008 και μετά. Η συντριπτική πλειονότητα ανήκει στις υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης (88%). Είναι χαρακτηριστικό, ακόμη, ότι οι ιδρυτές και οι εργαζόμενοι αυτών των επιχειρήσεων έχουν πολύ υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο, διαθέτοντας μεταπτυχιακά και διδακτορικά σε πολύ υψηλά ποσοστά, τα μεγαλύτερα ανάμεσα σε όλες τις ομάδες. Αντίθετα, οι περισσότεροι ιδρυτές δεν έχουν μεγάλη εμπειρία στον κλάδο. Όπως και στις Καινοτόμες επιχειρήσεις τα ποσοστά καινοτομίας αγγίζουν το απόλυτο 100%. Το εντυπωσιακό δεδομένο, όμως, είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις αυτής της ομάδας πραγματοποιούν εσωτερική έρευνα και ανάπτυξη και αυτός είναι και ο λόγος της ονομασίας τους (E&A). Έτσι, τα καινοτομικά αποτελέσματα προέρχονται

---

<sup>32</sup> Για παράδειγμα η εταιρία WEB FUSION που ανήκει σε αυτήν τη κατηγορία, αφενός έχει εργαζομένους που διακρίνονται για τις τεχνικές γνώσεις τους, αλλά αφετέρου διαθέτουν και ένα δίκτυο ανθρώπων που μπορούν να συνεργάζονται περιστασιακά μαζί τους, ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες. Για παράδειγμα, όταν χρειάστηκε η εταιρία να δημιουργήσει μια ιστοσελίδα που δε θα χρησιμοποιεί την τεχνολογία του flash και θα ανανεώνεται αυτόματα (χωρίς της εντολή “refresh”), έπειτα από σχετική απαίτηση πελάτη, έπρεπε να επιστρατεύσει ανθρώπους που ναι μεν ανήκουν στο δίκτυο της, αλλά που δεν αποτελούν και μόνιμο προσωπικό της επιχείρησης, προκειμένου να φέρει εις πέρας το συγκεκριμένο έργο.

σε ποσοστό 92% μέσω της αξιοποίησης αυτής της έρευνας και σε ένα μικρότερο ποσοστό μέσα από την αξιοποίηση επιχειρηματικών πρακτικών. Εμφανίζουν το μεγαλύτερο ποσοστό καινοτομίας που είναι νέο για την αγορά, ενώ η προστασία της πνευματικής τους ιδιοκτησίας γίνεται συνήθως με συμφωνίες εμπιστευτικότητας. Οι επιχειρήσεις E&A έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό στην αξιοποίηση των επιστημονικών πηγών γνώσης (31%) αλλά και το ποσοστό που αφορά την αλυσίδα αξίας είναι εξίσου σημαντικό (23%). Εκμεταλλεύονται τα δίκτυα τους, κυρίως, για ανακαλύπτουν ευκαιρίες και να δημιουργούν νέα πράγματα, και λιγότερο για τη διαχείριση καθημερινών λειτουργιών.μια στις δύο επιχειρήσεις E&A εμφανίζουν αύξηση πωλήσεων από το 2009 έως το 2012, με την αύξηση αυτή να είναι μικρή (μέχρι 10%). Πάντως, όσες επιχειρήσεις εμφάνισαν μειωμένες πωλήσεις, καμία από αυτές δε ξεπέρασε σε μείωση το 50%. Επιπλέον, 1 στις 2 επιχειρήσεις E&A εξάγουν προϊόντα ή υπηρεσίες. Μάλιστα, οι εξαγωγικές επιδόσεις των περισσότερων (42%) παρουσίασαν αύξηση (για το διάστημα 2009–2012). Αυτή η κατηγορία επιχειρήσεων έχει το μεγαλύτερο ποσοστό αύξησης απασχολούμενων (54%) το διάστημα 2009–2011 και οι ιδρυτές τους εκτίμησαν ότι το 2012 δε θα υπήρχε καμία μεταβολή στον ήδη αυξημένο αυτό αριθμό των εργαζομένων. Ακόμα, είναι αξιοσημείωτο ότι περίπου 1 στις 2 επιχειρήσεις E&A έχουν ποσοστό τζίρου από καινοτόμα προϊόντα άνω του 50%.

Η τελευταία ομάδα επιχειρήσεων είναι οι επιχειρήσεις Χαμηλής Έντασης Καινοτομίας. Το πλήθος και τα χαρακτηριστικά αυτής της κατηγορίας θα λέγαμε ότι απαντάνε στο πρώτο υποερώτημα, αναφορικά με το αν αποτελεί ικανό κριτήριο η ύπαρξη κλάδων υψηλής τεχνολογίας για την υψηλής έντασης γνώση και τις σημαντικές καινοτομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων. Οι ΧΕΚ επιχειρήσεις αποτελούν το μεγαλύτερο σύνολο σε πλήθος επιχειρήσεων αφού καταλαμβάνουν το 34% επί του συνολικού δείγματος. Οι επιχειρήσεις αυτές διακρίνονται αφενός για τα σχεδόν μηδαμινά ποσοστά επίτευξης καινοτομικών αποτελεσμάτων και αφετέρου για το χαμηλό εκπαιδευτικό επίπεδο των ιδρυτών τους. Μπορούμε να πούμε ότι οι ιδρυτές τους έχουν περίπου τα ίδια ποσοστά με εκείνα των Δικτυωμένων, όσον αφορά το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, αλλά έχουν περισσότερους εργαζομένους με μεταπτυχιακά και διδακτορικά. Οι ΧΕΚ επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται ως επί το πλείστον σε υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης (64%) και, επανερχόμενοι στο προφίλ των ιδρυτών, έχουν μεγαλύτερη εμπειρία στον κλάδο συγκριτικά με τις υπόλοιπες κατηγορίες επιχειρήσεων. Δεν έχει νόημα να μιλήσουμε

για την προέλευση, την νεωτερικότητα και τις μεθόδους προστασίας της πνευματικής τους ιδιοκτησίας καθώς μόλις το 3% περίπου καινοτομεί. Ως πηγή γνώσης εκμεταλλεύονται με μεγάλη διαφορά την αλυσίδα αξίας έναντι των επιστημονικών πηγών, και τα δίκτυα τους συμβάλλουν πολύ περισσότερο για τη διευθέτηση καθημερινών ζητημάτων και σχεδόν καθόλου για την ανίχνευση ευκαιριών. Σχετικά με τις οικονομικές τους τάσεις, 2 στις 5 επιχειρήσεις παρουσιάζουν μείωση των πωλήσεων μεταξύ του 2009 και του 2012 και, μάλιστα, αυτή η μείωση είναι για αρκετές από αυτές (>30%) της τάξεως του 11 με 50%. Αντίστοιχα, όπου υπάρχει αύξηση των πωλήσεων, αυτή είναι έως 10% για το 75% των επιχειρήσεων που αυξάνουν τις πωλήσεις τους στο εξεταζόμενο διάστημα. Οι ΧΕΚ επιχειρήσεις είναι οι λιγότεροι εξωστρεφείς επιχειρήσεις ανάμεσα σε όλα τα γκρουπ, αφού σε ποσοστό 73% δεν εξάγουν κανένα προϊόν. Επιπροσθέτως, εμφανίζουν και το μεγαλύτερο ποσοστό μείωσης απασχολουμένων (44%) για το διάστημα 2009–2011, χωρίς κάποια θετική προοπτική για τον επόμενο χρόνο (2012). Συνεπώς, συμπεραίνουμε ότι παρόλο που εξετάζουμε κλάδους υψηλής τεχνολογίας, που –όπως είδαμε και αναλύσαμε από κλαδικές μελέτες– είναι πρωτοπόροι σε όρους καινοτομίας, ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων ανήκουν στην κατηγορία ΧΕΚ, δηλαδή χαρακτηρίζονται από πολύ χαμηλές καινοτομικές επιδόσεις, με ιδρυτές που στην πλειοψηφία τους έχουν χαμηλό και μεσαίο εκπαιδευτικό επίπεδο. Άρα το γεγονός ότι η δεξαμενή των επιχειρήσεων μας είναι κλάδοι υψηλής τεχνολογίας, αυτό δεν εξασφαλίζει την υψηλής έντασης γνώση και τις σημαντικές καινοτομικές επιδόσεις τους.

Σχετικά με το δεύτερο υποερώτημα της διατριβής, που σχετίζεται με τους παράγοντες δημιουργίας των επιχειρήσεων μπορούμε να παρατηρήσουμε τα εξής:

Ένας από τους παράγοντες που εντοπίζονται διαφορές ανάμεσα στα τέσσερα είδη επιχειρήσεων είναι οι λόγοι ή τα κίνητρα για τα οποία δημιουργήθηκαν. Στο πλαίσιο, λοιπόν, αυτού του ερωτήματος επιχειρούμε να ανιχνεύσουμε την ετερογένεια των επιχειρήσεων με βάση τους παράγοντες δημιουργίας, διακρίνοντας τους, σύμφωνα την ανάλυση παραγόντων που πραγματοποιήθηκε στα δεδομένα, σε: α) γενικά κίνητρα (κίνητρα που αφορούν προσωπική δημιουργία, κοινωνική καταξίωση, εργασιακή ανεξαρτησία), β) γνωστικούς παράγοντες (γνώση της αγοράς, προηγούμενη εργασιακή εμπειρία στον κλάδο), γ) ειδικά κίνητρα (βιοποριστικοί λόγοι, προσδοκία για αύξηση εισοδήματος) και δ) αναγνώριση και αξιοποίηση ευκαιρίας (είτε γενικά μιας ευκαιρίας είτε μιας τεχνολογικής ευκαιρίας, και

αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων). Ο στατιστικός έλεγχος που έγινε ανάμεσα στα τέσσερα γκρουπ επιχειρήσεων εντόπισε ορισμένες στατιστικές διαφορές. Πιο αναλυτικά, οι επιχειρήσεις E&A έχουν ως σημαντικότερο παράγοντα δημιουργίας την αναγνώριση και αξιοποίηση μιας ευκαιρίας σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Αυτό το εύρημα μπορούμε να πούμε ότι επιβεβαιώνεται σε μεγάλο βαθμό αν θυμηθούμε το προφίλ αυτών των επιχειρήσεων. Αυτή η συστάδα επιχειρήσεων διακρίνονται για τη σημαντική έρευνα που πραγματοποιούν εντός της επιχείρησης, και της παραγωγής καινοτομιών μέσα από την αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων. Επιπροσθέτως, είναι επιχειρήσεις που αξιοποιούν τις δικτύσεις που αναπτύσσουν κυρίως για να διερευνούν ευκαιρίες, για την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών και γνώσης, και την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Επομένως, είναι απολύτως λογικό αυτές οι επιχειρήσεις να δημιουργούνται με γνώμονα την αναγνώριση και αξιοποίηση ευκαιρίας συγκριτικά με τις υπόλοιπες ομάδες επιχειρήσεων. Αντίθετα, οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις και οι επιχειρήσεις ΧΕΚ έχουν συγκριτικά τους γνωστικούς παράγοντες ως σημαντικότερους παράγοντες δημιουργίας. Και αυτό το αποτέλεσμα συμβαδίζει με αυτά τα είδη επιχειρήσεων, καθώς από τη μία οι ΧΕΚ διαθέτουν τους ιδρυτές με την μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία στον κλάδο ενώ, από την άλλη, οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις έχουν καλή γνώση της αγοράς εκμεταλλεζόμενες περισσότερο από κάθε άλλη επιχείρηση τους εταίρους στην αλυσίδα αξίας για την ανίχνευση νέων ευκαιριών, αλλά και αξιοποιώντας περισσότερο τις σημαντικές δικτύσεις που αναπτύσσουν για τη διαχείριση καθημερινών λειτουργιών. Όμως, πέρα από τους γνωστικούς παράγοντες, οι δύο αυτές κατηγορίες επιχειρήσεων ξεχωρίζουν και για τα ειδικά κίνητρα που έχουν προκειμένου να σχηματιστούν. Η αναζήτηση εργασίας για βιοπορισμό και η προσδοκία που μπορεί να υπάρχει για αύξηση εισοδήματος, σίγουρα ταιριάζουν πιο πολύ σε Δικτυωμένες επιχειρήσεις και επιχειρήσεις ΧΕΚ. Διότι συγκριτικά με τα άλλα είδη επιχειρήσεων, οι ΧΕΚ δεν καινοτομούν σχεδόν καθόλου και φυσικά δεν εκμεταλλεύονται επιστημονικές πηγές γνώσης, όπως ενδεχομένως συμβαίνει στον παράγοντα δημιουργίας «Αναγνώριση και αξιοποίηση ευκαιρίας», προκειμένου να αναζητήσουν ευκαιρίες στην αγορά. Αλλά και οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις, που διαθέτουν ιδρυτές χαμηλού και μεσαίου εκπαιδευτικού επιπέδου, είναι επιχειρήσεις που συγκριτικά με τις Καινοτόμες και τις επιχειρήσεις E&A είναι πιθανότερο να συσταθούν με σκοπό κάποιο ειδικό κίνητρο. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας επιχείρησης ΧΕΚ είναι αυτό της Ώθησης, όπου ο ιδρυτής της έχοντας εμπειρία 27



ετών σε δύο μεγάλους παίκτες του ίδιου κλάδου (τηλεπικοινωνίες) και που σήμερα βέβαια αποτελούν ανταγωνιστές του, αποφάσισε να δημιουργήσει τη δική του επιχείρηση προσδοκώντας μια αύξηση εισοδήματος. Τέλος, τα γενικά κίνητρα διαφοροποιούν τις Δικτυωμένες επιχειρήσεις σε σχέση με τις υπόλοιπες, όσον αφορά τους παράγοντες δημιουργίας. Εδώ θα αναφέρουμε το παράδειγμα της WEB FUSION, μιας δικτυωμένης επιχείρησης που ιδρύθηκε από δύο νέους 19 και 23 ετών. Οι ίδιοι αποθεώνουν σήμερα την έννοια της νεανικής επιχειρηματικότητας καθώς, όπως λένε, μπορεί να αποτελέσει μια διέξοδο για τους άνεργους νέους που έχουν, όμως, όραμα και ζήλο, και που θέλουν να δημιουργήσουν κάτι οι ίδιοι θέτοντας υψηλούς προσωπικούς στόχους, να πετύχουν την εργασιακή τους ανεξαρτησία από νεαρή ηλικία και, φυσικά, να καταφέρουν να διακριθούν κοινωνικά με βάση την επιχειρηματική τους επιτυχία. Και για τους ίδιους αυτά τα γενικά κίνητρα αποτέλεσαν έναν από σημαντικότερους παράγοντες για την ίδρυση της εταιρίας τους. Συνεπώς, απαντώντας σε αυτό το υποερώτημα, γίνεται σαφές ότι οι διάφορες ομάδες επιχειρήσεων διαφοροποιούνται ανάλογα με τους παράγοντες για τους οποίους έχουν συσταθεί.

Στο επόμενο υποερώτημα που αναφέρεται στα εμπόδια λειτουργίας των επιχειρήσεων μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

Τα εμπόδια που μπορούν να αντιμετωπίζουν οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις είναι αφενός αυτά που συνδέονται με την τεχνολογία, λόγω των κλάδων στους οποίους δραστηριοποιούνται, και αφετέρου εκείνα που αφορούν την οικονομική κρίση, καθώς μη ξεχνάμε ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ενεργούν χαρακτηρίζεται από συνθήκες οικονομικής ύφεσης. Το πρώτο εμπόδιο περιέχει, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης, το ρίσκο και το υψηλό κόστος ανάπτυξης τεχνολογίας, αλλά και το υψηλό κόστος ειδικευμένης εργασίας που πολλές φορές απαιτείται. Το δεύτερο εμπόδιο αποτελούν οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης και δεν είναι άλλες από την αβεβαιότητα που επικρατεί στην αγορά και την περιορισμένη εγχώρια ζήτηση. Τα στατιστικά ευρήματα υποδεικνύουν διαφορές ως προς τις ομάδες των επιχειρήσεων και το βαθμό που επηρεάζονται από αυτά τα εμπόδια. Πιο αναλυτικά, αναφορικά με το πρώτο εμπόδιο που είναι το ρίσκο και το κόστος ανάπτυξης τεχνολογίας, οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις, οι Καινοτόμες επιχειρήσεις και οι επιχειρήσεις E&A φαίνεται να επηρεάζονται περισσότερο. Είναι λογικό αυτό το εμπόδιο να είναι σημαντικότερο για τις επιχειρήσεις που αναπτύσσουν τεχνολογία και που απασχολούν ανθρώπους με υψηλότερα προσόντα αλλά και μεγαλύτερες,

ενδεχομένως, απολαβές. Στην προσπάθεια τους να καινοτομήσουν αυτές οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν το τεχνολογικό ρίσκο που απαιτείται αλλά και το υψηλό κόστος για την ανάπτυξη τεχνολογίας. Αντίθετα, οι ΧΕΚ επιχειρήσεις που δεν καινοτομούν, δεν έρχονται αντιμέτωπες με το ίδιο εμπόδιο λειτουργίας. Όσον αφορά το δεύτερο εμπόδιο που είναι οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης, είδαμε ότι επηρεάζει περισσότερο τις επιχειρήσεις που αναζητούν καθημερινά εναλλακτικούς τρόπους για την αντιμετώπισή τους. Όπως για παράδειγμα μέσω της καινοτομίας ή των εξαγωγών. Οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις και οι επιχειρήσεις E&A, λοιπόν, επηρεάζονται περισσότερο, με τις πρώτες να προσπαθούν να τα αντιμετωπίσουν μέσω των σημαντικών καινοτομικών επιδόσεων που επιτυγχάνουν, ενώ οι δεύτερες, πέρα από την επίτευξη καινοτομικών αποτελεσμάτων αναζητούν εναλλακτικές λύσεις μέσω των εξαγωγών. Μάλιστα, όπως είδαμε κι από τα οικονομικά τους στοιχεία, αυτή η προσέγγιση του προβλήματος φαίνεται ότι αποδίδει, καθώς υπάρχει αυξητική τάση στις εξαγωγικές τους δραστηριότητες τα τελευταία χρόνια. Επομένως, απαντώντας στο ερώτημα αυτό, βλέπουμε ότι τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σχετίζονται αφενός με τους οικονομικούς κλάδους στους οποίους ανήκουν, και αφετέρου με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται. Επίσης, ο βαθμός που επηρεάζονται οι επιχειρήσεις διαφέρει ανάλογα με την ομάδα στην οποία ανήκει η καθεμιά.

Αναφορικά με το επόμενο ερώτημα που σχετίζεται με τη στρατηγική των επιχειρήσεων μπορούμε να συμπεράνουμε τα εξής:

Η βασική στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση δείχνει σαφώς τις προθέσεις της αναφορικά με τον τρόπο που κινείται μέσα στην αγορά και τους στόχους που θέλει να υλοποιήσει. Συγκρίναμε τις τέσσερις ομάδες επιχειρήσεων με βάση τη στρατηγική που συνδέεται με τη δημιουργία και την προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών και την είσοδο σε νέες νησίδες της αγοράς. Η συγκεκριμένη στρατηγική αποτελεί έναν παράγοντα που προέκυψε από την παραγοντική ανάλυση. Μια τέτοια στρατηγική αναμένουμε να ακολουθούν οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν την αύξηση των πωλήσεων τους μέσω της παραγωγής καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών, και που προσπαθούν να ανιχνεύσουν ευκαιρίες διεισδύοντας σε νέες αγορές ή και ακόμα σε πολύ εξειδικευμένα τμήματα της αγοράς. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης έρχονται να επιβεβαιώσουν απόλυτα αυτόν το τρόπο σκέψης. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις E&A, οι οποίες στηρίζονται στην καινοτομική διαδικασία για τη βελτίωση των οικονομικών τους στοιχείων, έχοντας μάλιστα τα υψηλότερα ποσοστά

τζίρου από καινοτόμα προϊόντα, είναι η κατηγορία των επιχειρήσεων που διαφοροποιούνται σαφώς από τις υπόλοιπες ομάδες όσον αφορά την επιλογή της εξεταζόμενης στρατηγικής. Βέβαια, και οι Καινοτόμες επιχειρήσεις είναι πάνω από το μέσο όρο συγκριτικά με τις υπόλοιπες ομάδες, αφού κι εκείνες άλλωστε βασίζονται στην παραγωγή καινοτομικών αποτελεσμάτων και, μάλιστα, όπως είδαμε εφαρμόζουν το «δύσκολο» κομμάτι της καινοτομίας, που εστιάζει στην προσαρμογή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στις απαιτήσεις του πελάτη. Χαρακτηριστική είναι η φράση του συνιδρυτή της επιχείρησης TELENAVIS, μιας Καινοτόμας επιχείρησης που ανήκει στον κλάδο κινητών εφαρμογών, αναφορικά με το αν μια στρατηγική που βασίζεται στην καινοτομία αποτελεί ανάγκη ή πολυτέλεια: «Αν η εταιρία σταματήσει να καινοτομεί, τότε σύντομα θα πάψει να υπάρχει». Αντίθετα, οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις που καινοτομούν απλά εισάγοντας προϊόντα και έτοιμη τεχνολογία από το εξωτερικό, υπολείπονται από τις Καινοτόμες επιχειρήσεις και τις επιχειρήσεις E&A ως προς την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής. Το ίδιο φυσικά συμβαίνει και με τις ΧΕΚ επιχειρήσεις, που έτσι κι αλλιώς δεν παράγουν καθόλου καινοτομικά αποτελέσματα. Συνεπώς, απαντώντας στο συγκεκριμένο υποερώτημα, μπορούμε να πούμε ότι οι επιχειρήσεις διαφοροποιούνται ανάλογα με το αν επιλέγουν μια στρατηγική που σχετίζεται με την προσφορά νέων προϊόντων και την είσοδο σε νέες νησίδες της αγοράς.

Για το επόμενο ερώτημα που αναφέρεται στα εμπόδια που συναντούν οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να καινοτομήσουν, μπορούμε να παρατηρήσουμε τα εξής:

Η στατιστική ανάλυση υπόδειξε δύο σημαντικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να καινοτομήσουν. Το πρώτο είναι η αβεβαιότητα της καινοτομίας, δηλαδή η αβεβαιότητα που σχετίζεται με την εμπορική επιτυχία του καινοτομικού έργου, η αβεβαιότητα στη ζήτηση για καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, και η αβεβαιότητα που συνδέεται με το τεχνικό κομμάτι του καινοτομικού έργου. Το δεύτερο εμπόδιο είναι οι απαιτήσεις που συνοδεύουν την έρευνα, δηλαδή οι υψηλές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, η έλλειψη που υπάρχει συχνά σε κεφάλαια χρηματοδότησης της έρευνας, και η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού. Από τα αποτελέσματα που αφορούν το πρώτο εμπόδιο, δηλαδή την αβεβαιότητα της καινοτομίας, παρατηρούμε ότι υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στις Δικτυωμένες επιχειρήσεις και τις υπόλοιπες ομάδες. Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί και με τον τρόπο που έχουν επιλέξει να παράγουν καινοτομικά αποτελέσματα αυτές οι

επιχειρήσεις, που δεν είναι άλλος από την απλή εισαγωγή προϊόντων και έτοιμης τεχνολογίας. Φαίνεται πως με αυτόν το τρόπο εξασφαλίζουν πρώτα την ύπαρξη ζήτησης για το καινοτόμο προϊόν (αβεβαιότητα ζήτησης), χωρίς να θέτουν από πριν ένα σύνθετο και, χρονοβόρο πολλές φορές, πλάνο υλοποίησης κάποιου καινοτομικού αποτελέσματος, που είναι αβέβαιο αν θα πετύχει και εμπορικά (αβεβαιότητα εμπορικής επιτυχίας), και αποφεύγουν τον κίνδυνο που εμπεριέχει η τεχνική εφαρμογή υλοποίησης ενός καινοτομικού έργου (αβεβαιότητα στο τεχνικό κομμάτι). Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις E&A και οι Καινοτόμες επιχειρήσεις ακολουθούν έναν εντελώς διαφορετικό τρόπο επίτευξης καινοτομικών αποτελεσμάτων, κι επομένως αυτό το εμπόδιο δεν τους απασχολεί στον ίδιο βαθμό. Οι ΧΕΚ επιχειρήσεις που δεν καινοτομούν καθόλου και ακολουθούν μια διαφορετική στρατηγική, είναι απολύτως λογικό να μην επηρεάζονται από την αβεβαιότητα της καινοτομίας αλλά και από το δεύτερο εμπόδιο που είναι οι απαιτήσεις της έρευνας. Οι απαιτήσεις της έρευνας ως εμπόδιο αναμέναμε να είναι λιγότερο σημαντικό για τις επιχειρήσεις E&A, που στηρίζουν όλη την καινοτομική τους δραστηριότητα στην έρευνα και στην αξιοποίηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτήν. Και πράγματι, από τα αποτελέσματα της ανάλυσης προέκυψε ότι οι επιχειρήσεις που διαφοροποιούνται εδώ είναι οι Δικτυωμένες και οι Καινοτόμες επιχειρήσεις, που ναι μεν πραγματοποιούν έρευνα επενδύοντας τους απαραίτητους πόρους σε αυτήν, αλλά χωρίς να αποτελεί βασική τους επιδίωξη η παραγωγή καινοτομικών αποτελεσμάτων μέσω της έρευνας. Αξίζει να αναφέρουμε εδώ την περίπτωση της Omilia, μιας Καινοτόμας επιχείρησης, η οποία έχει τη διεξαγωγή έρευνας απλά ως αφετηρία για κάποιο καινοτομικό αποτέλεσμα, όμως, η εξέλιξη του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας θα καθοριστεί αποκλειστικά από τα σχόλια και τις απαιτήσεις των χρηστών. Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί στο περιβάλλον ή, καλύτερα, στην παγκόσμια πλατφόρμα όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, δεν της επιτρέπει τη συνεχή έρευνα με τους ρυθμούς που χρειάζονται ώστε να υλοποιηθεί. Συμπερασματικά, απαντώντας σε αυτό το υποερώτημα, υπάρχουν δύο μεγάλα εμπόδια που προσπαθούν να ξεπεράσουν οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να καινοτομήσουν, που είναι η αβεβαιότητα που εμπεριέχει η καινοτομία και οι απαιτήσεις της έρευνας. Αυτά τα εμπόδια είναι σημαντικότερα για τις Δικτυωμένες και τις Καινοτόμες επιχειρήσεις.

Σε ότι αφορά τους παράγοντες που διαμορφώνουν την επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας στον ελληνικό χώρο,

διαπιστώνεται ότι η ανάλυση χώρισε τις επιχειρήσεις σε τέσσερα γκρουπ. Τα τρία από τα τέσσερα αυτά γκρουπ παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά που συνδέονται άρρηκτα με την έννοια της επιχειρηματικότητας γνώσης, όπως το ισχυρό απόθεμα γνώσης που μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση και οι σημαντικές καινοτομικές επιδόσεις της. Αυτές οι ομάδες επιχειρήσεων είναι οι επιχειρήσεις E&A, οι Καινοτόμες επιχειρήσεις και οι Δικτυωμένες επιχειρήσεις ενώ, αντίθετα, οι ΧΕΚ επιχειρήσεις δεν έχουν όλα τα προαπαιτούμενα μιας επιχείρησης που στηρίζεται στη γνώση. Στο πλαίσιο αυτού του ερωτήματος υπάρχουν πέντε υποερωτήματα. Για το πρώτο που αφορά τους τομείς γνώσεων και δεξιοτήτων των ιδρυτών, μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

Η τεχνική γνώση των ιδρυτών που σχετίζεται με τον κλάδο καθώς και η ικανότητά τους στο σχεδιασμό προϊόντων, αποτελούν δύο σημαντικούς παράγοντες που μπορούν να διαφοροποιήσουν μια επιχείρηση και να την εντάξουν σε μια διαφορετική ομάδα επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, στη σύγκριση ανάμεσα στις συστάδες των επιχειρήσεων E&A και ΧΕΚ, είδαμε ότι ο εν λόγω παράγοντας επηρεάζει θετικά τις επιχειρήσεις που ανήκουν στο πρώτο γκρουπ. Δηλαδή, όταν μια επιχείρηση αποτελείται από ιδρυτή ή ιδρυτές που οι τεχνικές γνώσεις και ο σχεδιασμός προϊόντων είναι οι τομείς γνώσεων και ικανοτήτων που αντανακλούν καλύτερα την επαγγελματική τους ταυτότητα, τότε αυτή η επιχείρηση είναι πιθανότερο να ανήκει στην ομάδα των επιχειρήσεων E&A παρά σε αυτή των ΧΕΚ επιχειρήσεων. Συνεπώς, ο παράγοντας που σχετίζεται με τις γνώσεις και τις ικανότητες των ιδρυτών παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της επιχειρηματικότητας ένταξης γνώσης καθώς, πιο ειδικά, αυτός ο παράγοντας διαφοροποιεί το γκρουπ των επιχειρήσεων E&A από το γκρουπ των ΧΕΚ επιχειρήσεων.

Σχετικά με το δεύτερο υποερώτημα που αναφέρεται στο μέγεθος των επιχειρήσεων, μπορούμε να παρατηρήσουμε τα εξής:

Όπως είδαμε και στη βιβλιογραφική επισκόπηση, υπάρχει ένα ρεύμα που θεωρεί ότι το μέγεθος μιας επιχείρησης επηρεάζει τις καινοτομικές της επιδόσεις. Ειδικότερα, όσο πιο μεγάλη είναι μια επιχείρηση τόσο πιθανότερο είναι να καινοτομήσει. Κάτι τέτοιο επιβεβαιώνεται και στο πλαίσιο αυτής της διατριβής, αφού ο παράγοντας που σχετίζεται με τον αριθμό εργαζομένων των επιχειρήσεων επηρεάζει θετικά την ένταξη μιας επιχείρησης στην ομάδα των E&A. Δηλαδή, όσο μεγαλώνει ο αριθμός των εργαζομένων τόσο πιθανότερο είναι μια επιχείρηση να

διακρίνεται για τις καλύτερες καινοτομικές επιδόσεις της και το υψηλότερο απόθεμα γνώσης, με αποτέλεσμα να έχει περισσότερες πιθανότητες να ενταχθεί στο γκρουπ των επιχειρήσεων E&A παρά σε αυτό των ΧΕΚ επιχειρήσεων. Επομένως, το μέγεθος της επιχείρησης επηρεάζει και διαμορφώνει την επιχειρηματικότητα γνώσης, καθώς υπάρχει μια θετική σχέση ανάμεσα στον αριθμό των εργαζομένων και στα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας που στηρίζεται στη γνώση.

Για το τρίτο υποερώτημα που αφορά στις ικανότητες που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, μπορούμε να συμπεράνουμε τα εξής:

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί ευκαιρίες, όπως υπόδειξε η στατιστική ανάλυση, διακρίνεται σε δύο παράγοντες: α) στην ικανότητα προσαρμογής στις μεταβολές της αγοράς και β) στην ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές και παραγωγής διαφοροποιημένων προϊόντων. Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων παρατηρήσαμε ότι οι δύο αυτοί παράγοντες διαφέρουν ως προς τον τρόπο που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα γνώσης. Πιο συγκεκριμένα, συγκρίνοντας τις ομάδες των Καινοτόμων επιχειρήσεων και των ΧΕΚ επιχειρήσεων, είδαμε ότι όταν μια επιχείρηση διαθέτει την ευελιξία να παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα και να αντιλαμβάνεται τις τεχνολογικές αλλαγές και να προσαρμόζεται σε αυτές (παράγοντας «ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές και παραγωγής διαφοροποιημένων προϊόντων»), τότε είναι πιθανότερο να ανήκει στις Καινοτόμες επιχειρήσεις παρά στις ΧΕΚ επιχειρήσεις. Αντίθετα, όταν μια επιχείρηση ακολουθεί απλά τις τάσεις της αγοράς, ανταποκρίνεται γρήγορα σε μεταβολές της ζήτησης και ανταποκρίνεται αμέσως στις κινήσεις των ανταγωνιστών (παράγοντας «ικανότητα προσαρμογής στις μεταβολές της αγοράς»), τότε αυξάνονται οι πιθανότητες ένταξής της στο γκρουπ των ΧΕΚ επιχειρήσεων. Οι αντίστοιχες συγκρίσεις που έγιναν ανάμεσα στις ΧΕΚ επιχειρήσεις με τις Δικτυωμένες επιχειρήσεις και τις επιχειρήσεις E&A, έδειξαν επίσης ότι ο παράγοντας «ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές και παραγωγής διαφοροποιημένων προϊόντων» διαφοροποιεί αυτές τις ομάδες επιχειρήσεων, αφού όταν μια επιχείρηση διακρίνεται για τη συγκεκριμένη ικανότητα είναι πιθανότερο να είναι Δικτυωμένη επιχείρηση ή επιχείρηση E&A παρά επιχείρηση ΧΕΚ. Άρα η ικανότητα της επιχείρησης να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί ευκαιρίες επηρεάζει την επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση, και την διαφοροποιεί ανάλογα με τις μορφές που παίρνει.

Για το τέταρτο υποερώτημα που σχετίζεται με την εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα εξής:

Η εξαγωγική δραστηριότητα μιας επιχείρησης συνδέεται τις περισσότερες φορές με προστιθέμενη αξία, ποιότητα και καινοτομικότητα των προϊόντων που προσφέρει, αφού αυτά «δοκιμάζονται» και σε διεθνείς αγορές. Συγκρίνοντας τις ομάδες των επιχειρήσεων μεταξύ τους προκειμένου να διαπιστώσουμε αν διαφοροποιείται ο εξαγωγικός προσανατολισμός μιας επιχείρησης ανάλογα με την ομάδα στην οποία ανήκει, είδαμε ότι αυτός ο παράγοντας έχει θετική σχέση με τις Καινοτόμες επιχειρήσεις. Καταρχήν θα πρέπει να αναφέρουμε εδώ ξανά ότι οι ομάδες οι οποίες εξάγουν περισσότερο είναι οι Καινοτόμες επιχειρήσεις αλλά και οι επιχειρήσεις E&A, καθώς 1 στις 2 περίπου είναι εξωστρεφείς. Αντίθετα, το 61% των Δικτυωμένων επιχειρήσεων και το 73% περίπου των ΧΕΚ δεν πραγματοποιούν καμία εξαγωγική δραστηριότητα. Επομένως, στη σύγκριση ανάμεσα στις Καινοτόμες και τις ΧΕΚ επιχειρήσεις όπου υπάρχει μια σαφής διαφορά στρατηγικής όσον αφορά τον εξαγωγικό προσανατολισμό, παρατηρούμε ότι ο παράγοντας «εξαγωγές» επηρεάζει θετικά τις πρώτες. Δηλαδή, όσο αυξάνεται η εξαγωγική δραστηριότητα μιας επιχείρησης είναι πιθανότερο να τοποθετείται στην ομάδα των Καινοτόμων επιχειρήσεων παρά στην ομάδα των ΧΕΚ. Έτσι, απαντώντας στο υποερώτημα αυτό, συμπεραίνουμε ότι ο εξαγωγικός προσανατολισμός μιας επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση, αφού επηρεάζει την ταξινόμηση μιας επιχείρησης σε κάποια από τις ομάδες επιχειρήσεων.

Για το τελευταίο υποερώτημα που αφορά το έτος ίδρυσης των επιχειρήσεων, με βάση το 2008 όπου έγιναν ορατά οι πρώτες ενδείξεις οικονομικής κρίσης, μπορούμε να παρατηρήσουμε τα παρακάτω:

Οι επιχειρήσεις του δείγματος είναι νέες επιχειρήσεις που έχουν ιδρυθεί το διάστημα 2000–2010. Όμως, ήταν σημαντικό να εξετάσουμε αν η τυπολογία των επιχειρήσεων αλλάζει πριν ή μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης, δηλαδή πριν ή μετά το 2008. Από τα περιγραφικά αποτελέσματα που αφορούσαν τις συστάδες των επιχειρήσεων, είδαμε ότι καμία επιχείρηση E&A δεν ιδρύθηκε μετά το 2008, μόλις το 7% των Δικτυωμένων επιχειρήσεων ιδρύθηκε αυτό το διάστημα, ενώ πολλές περισσότερες είναι οι Καινοτόμες και οι ΧΕΚ επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν όταν είχαν πλέον αρχίσει να διαφαίνονται τα σημάδια της οικονομικής κρίσης (31% και 20% αντίστοιχα). Στη σύγκριση που επιχειρήσαμε ανάμεσα στις επιχειρήσεις

E&A και τις ΧΕΚ, είδαμε ότι ο παράγοντας που αφορά το έτος ίδρυσης (πριν ή μετά το 2008) έχει αρνητική σχέση με τις πρώτες. Δηλαδή, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της ανάλυσης, οι επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν από το 2008 και έπειτα, είναι πιθανότερο να είναι ΧΕΚ παρά E&A. Ο ίδιος παράγοντας επηρεάζει επίσης θετικά τις ΧΕΚ επιχειρήσεις σε σχέση με τις Καινοτόμες επιχειρήσεις στη μεταξύ τους σύγκριση, συμπεραίνοντας ότι επιχειρήσεις που ιδρύονται το διάστημα 2008–2010 είναι πιθανότερο να είναι ΧΕΚ παρά Καινοτόμες. Συνεπώς, το αν μια επιχείρηση έχει ιδρυθεί πριν ή μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης επηρεάζει την επιχειρηματικότητα έντασης γνώσης και, μάλιστα, από τη σύγκριση που πραγματοποιήθηκε ανάμεσα στις ομάδες είδαμε ότι επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν από το 2008 και μετά είναι πιθανότερο να είναι ΧΕΚ επιχειρήσεις.

Ολοκληρώνοντας με τα συμπεράσματα των δύο πρώτων κεντρικών ερωτημάτων και των αντίστοιχων υποερωτημάτων τους, μπορεί να διατυπωθεί μια σημαντική πρόταση πολιτικής που αφορά την έννοια της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση. Οι κρατικές πολιτικές που στοχεύουν στην προώθηση αυτού του είδους επιχειρηματικότητας αφορούν κυρίως κλάδους υψηλής τεχνολογίας, λόγω της υπόθεσης που γίνεται ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτούς τους κλάδους, διακρίνονται για το υψηλό απόθεμα γνώσης και τις σημαντικές καινοτομικές επιδόσεις τους. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν δυνητικά να δημιουργήσουν πολλαπλασιαστικά οφέλη και στους υπόλοιπους οικονομικούς κλάδους. Όμως, από τα αποτελέσματα που συζητήθηκαν παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων σε αυτούς τους κλάδους δεν έχουν όλα τα αναμενόμενα γνωρίσματα και, συνεπώς, δεν εμφανίζουν τη δυναμική που να δικαιολογούν την παρουσία τους στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Επομένως, οι κρατικές πολιτικές που συνδέονται με την προώθηση της επιχειρηματικότητας έντασης γνώσης, θα πρέπει να είναι απολύτως στοχευμένες στα χαρακτηριστικά των νέων ελληνικών επιχειρήσεων που ανήκουν στους –κατά τα άλλα– πρωτοπόρους, σε όρους καινοτομίας και γνώσης, κλάδους υψηλής τεχνολογίας. Το προτεινόμενο σύστημα ταξινόμησης συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση. Με άλλα λόγια είναι σημαντικό να αντιληφθούμε ότι πέρα από την κλαδική προσέγγιση υπάρχει και η έννοια του οικοσυστήματος. Σε αυτό το οικοσύστημα υπάρχει ένα ευρύ φάσμα υποκειμένων (actors) και συμμετεχόντων (stakeholders) με διαφορετικά χαρακτηριστικά και ρόλους, ενώ οι αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στους οργανισμούς συμβάλλουν στη δημιουργία νέας γνώσης. Γι' αυτό το λόγο η κατανόηση του



οικοσυστήματος και των στοιχείων που περιέχει, όπως δίκτυα μάθησης, γνώσης και καινοτομίας, αποκτά σημαντική βαρύτητα.

Το πλαίσιο των συμπερασμάτων που μπορούν να ενταχθούν στο τελευταίο κεντρικό ερώτημα, που αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων, είναι:

Όπως είδαμε από τα οικονομικά στοιχεία όλων των επιχειρήσεων για την τελευταία τριετία (2009–2011), οι περισσότερες δεν παρουσίασαν σημαντικές μεταβολές ως προς τις πωλήσεις τους. Αντίθετα, οι πιο πολλές αύξησαν τα κέρδη τους και τις εξαγωγές, όπου γίνονται, στο εξεταζόμενο διάστημα, ενώ σημαντική μείωση υπήρξε στις δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης ως ποσοστό των πωλήσεων. Επιπλέον, οι ιδρυτές παρουσιάστηκαν αισιόδοξοι όσον αφορά την οικονομική πορεία των επιχειρήσεων τους για το 2012, αφού μία στις δύο επιχειρήσεις εκτίμησε ότι θα αυξήσει τις πωλήσεις της κατά μέσο όρο 35%. Με το ίδιο ποσοστό περίπου θα αυξηθούν και οι εξαγωγές του 61% των εξαγωγικών επιχειρήσεων, σύμφωνα πάντα με τις εκτιμήσεις των ίδιων των ιδρυτών. Μικρότερα είναι τα ποσοστά των επιχειρήσεων που προέβλεψαν μείωση στις πωλήσεις και στις εξαγωγές για το 2012. Το 29% των επιχειρήσεων εκτίμησαν ότι μείωσαν τις πωλήσεις τους κατά μέσο όρο 24% και το 16% των εξαγωγικών επιχειρήσεων ότι μείωσαν τις εξαγωγές τους κατά 10% (μέσο όρο). Υπάρχουν, ωστόσο, και επιχειρήσεις που, σύμφωνα με τους ιδρυτές τους, δε θα είχαν καμιά μεταβολή σε πωλήσεις και εξαγωγές (21% και 23% αντίστοιχα). Στο πλαίσιο της έρευνας επιχειρήσαμε να δημιουργήσουμε ένα μοντέλο που εκτιμά τους παράγοντες που επηρεάζουν την οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων. Γι' αυτό το λόγο τις διακρίναμε ανάλογα με το μέσο όρο πωλήσεων που είχαν για το διάστημα 2009–2012. Η πρώτη ομάδα περιελάμβανε τις επιχειρήσεις που είχαν αρνητικές πωλήσεις το εξεταζόμενο διάστημα, η δεύτερη ομάδα τις επιχειρήσεις με μέσο όρο αύξησης μεταξύ 0 και 10%, η τρίτη ομάδα τις επιχειρήσεις εκείνες που έχουν μέσο όρο αύξησης 11 με 50% και, τέλος, στην τέταρτη ομάδα υπήρχαν οι επιχειρήσεις με μέσο όρο αύξησης πωλήσεων 51 με 100%. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν ως ανεξάρτητες μεταβλητές στο μοντέλο ήταν η τεχνική γνώση και ο σχεδιασμός προϊόντων ως οι σημαντικότεροι τομείς γνώσεων και δεξιοτήτων των ιδρυτών, η ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται στις μεταβολές της αγοράς αλλά και να προσαρμόζονται στις τεχνολογικές αλλαγές προσφέροντας ανάλογα προϊόντα, ο εξαγωγικός προσανατολισμός των επιχειρήσεων, οι τέσσερις συστάδες των επιχειρήσεων που προέκυψαν από την προτεινόμενη

ταξινόμηση και, τέλος, η στρατηγική των επιχειρήσεων που βασίζεται στην αύξηση των πωλήσεων με την προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών και την είσοδο σε νέες νησίδες της αγοράς.

Από τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης είδαμε ότι όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι σημαντικοί για την οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων και μάλιστα οι πέντε από τους έξι εμφανίζουν μια θετική σχέση. Ειδικότερα, όταν μια επιχείρηση διαθέτει ιδρυτή ή ιδρυτές με τεχνικές γνώσεις σχετικές με τον κλάδο και ικανότητα στο σχεδιασμό προϊόντων, είναι εξωστρεφής, μπορεί να αντιλαμβάνεται και να αξιοποιεί τις αλλαγές που συμβαίνουν στην τεχνολογία και να ακολουθεί μια στρατηγική που εστιάζει στη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών και στη διείσδυση σε νέες νησίδες της αγοράς, τότε αναμένεται αυτή η επιχείρηση να εμφανίζει καλύτερες οικονομικές επιδόσεις συγκριτικά με άλλες επιχειρήσεις που δεν έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά. Επιπροσθέτως, όταν μια επιχείρηση ανήκει στο γκρουπ των επιχειρήσεων E&A εκτιμούμε ότι θα έχει καλύτερα οικονομικά στοιχεία από κάποια άλλη επιχείρηση που τοποθετείται σε διαφορετική ομάδα, καθώς η μεταβλητή που αφορά την ταξινόμηση των επιχειρήσεων επηρεάζει κι αυτή θετικά την οικονομική επίδοση. Αντίθετα, ο μοναδικός παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά την εξαρτημένη μας μεταβλητή, δηλαδή τη μεγέθυνση των επιχειρήσεων ως ποσοστό των πωλήσεων, είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται στις μεταβολές της αγοράς. Να θυμίσουμε ότι η συγκεκριμένη μεταβλητή διέκρινε τις ΧΕΚ επιχειρήσεις με τις Καινοτόμες επιχειρήσεις και στη μεταξύ τους σύγκριση που έγινε προκειμένου να δούμε το πώς διαφοροποιούνται οι ομάδες.

Η ανάγνωση όλων των παραπάνω συμπερασμάτων θα πρέπει να γίνει λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς της εμπειρικής έρευνας. Οι προοπτικές συνέχισής της μπορεί να γίνει με την αντιμετώπιση αυτών των περιορισμών.

Ένας πρώτος περιορισμός σχετίζεται με τον αριθμό των επιχειρήσεων του δείγματος ανά κλάδο. Παρότι υπήρχε αρχικά η σκέψη για κλαδικό προσδιορισμό των επιχειρήσεων μέσα στον ευρύτερο κλάδο υψηλής τεχνολογίας, λόγω του πολύ μικρού αριθμού τους σε ορισμένους υποκλάδους, δε μπόρεσε τελικά να χρησιμοποιηθεί ως μεταβλητή προσδιορισμού. Η αναζήτηση επιχειρήσεων από άλλες βάσεις δεδομένων και από άλλες πηγές, που θα καλύπτουν ταυτόχρονα τα κριτήρια που έχουμε θέσει για την επιλογή τους, δεν απέδωσε καρπούς. Έτσι, δε μπορέσαμε να εξετάσουμε τις διαφοροποιήσεις λόγω κλάδου, παρά μόνο να δούμε κάποια ενδιαφέροντα στοιχεία που προέκυψαν από τις προσωπικές συνεντεύξεις με τους ιδρυτές επιχειρήσεων που

ανήκουν στον κλάδο κινητών εφαρμογών και στους κλάδους πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών του ευρύτερου κλάδου των υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης. Φυσικά θα πρέπει να επισημάνουμε και την πιθανή μεροληψία που πηγάζει από το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι εκφράζουν υποκειμενικές απόψεις συμμετέχοντας στην έρευνα. Η ποιοτική προσέγγιση που επιλέχτηκε προσφέρει τη δυνατότητα λεπτομερέστερης καταγραφής συγκεκριμένων ζητημάτων και διαβαθμισμένης αξιολόγησής τους.

Ο δεύτερος περιορισμός αφορά τη διάσταση του χρόνου. Η έρευνα διεξήχθη μέσα σε ένα ιδιαίτερα δυσμενές οικονομικό περιβάλλον για τη χώρα μας, και η προσαρμογή των υπάρχοντων επιχειρήσεων σε αυτό σήμανε την αλλαγή συμπεριφορών και νέων τρόπων προσέγγισης ορισμένων θεμάτων. Ενώ για τις επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν από το 2008 και μετά, η σύστασή τους έγινε υπό άλλους όρους, που δε θα υπήρχαν αν είχαν δημιουργηθεί πριν την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης. Θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον να εξετάζαμε αν αυτές οι αλλαγές οδήγησαν σε κάποιο αποτέλεσμα και αν οι επιχειρήσεις κατάφεραν να ανταπεξέλθουν στην πράξη, αντιμετωπίζοντας την οικονομική κρίση ως ευκαιρία. Η δυνατότητα μελέτης του φαινομένου της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση σε δύο διαφορετικές στιγμές, δηλαδή και στη μετά κρίση εποχή, θα είχε σημασία προκειμένου να αξιολογήσουμε καλύτερα τις ζημίες ή τα οφέλη που προέκυψαν από την προσαρμογή ή μη των επιχειρήσεων σε αυτήν τη δύσκολη περίοδο.

Τέλος, ως μελλοντική κατεύθυνση της έρευνας είναι χρήσιμο να επισημάνουμε τη σύνδεση των χαρακτηριστικών της επιχειρηματικότητας γνώσης με τις επιδόσεις σε κλάδους και τομείς με λιγότερο τεχνολογικό περιεχόμενο. Η ανάγκη αποδοτικής αξιοποίησης των πόρων και σωστή αντίληψη των επιχειρηματικών ευκαιριών θα βελτιώσει τους μηχανισμούς δημιουργίας, μεταφοράς και αξιοποίησης της γνώσης στο εθνικό σύστημα καινοτομίας. Η έρευνα, λοιπόν, θα πρέπει να επεκταθεί εξετάζοντας όχι μόνο τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, αλλά όλων των φορέων που συμμετέχουν στην προώθηση της καινοτομίας και την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας γενικότερα, και του εκάστοτε περιβάλλοντος, οικονομικού και κλαδικού, μέσα στο οποίο αλληλεπιδρούν.

## **Βιβλιογραφία**

Βασιλειάδης, Π. (2007): «Γενικές αρχές εκπόνησης επισκοπήσεων της βιβλιογραφίας», [http://www.cs.uoi.gr/~pvassil/linx/localCopies4grads/Survey\\_guidelines\\_byPV.pdf](http://www.cs.uoi.gr/~pvassil/linx/localCopies4grads/Survey_guidelines_byPV.pdf), (ανακτήθηκε στις 3/10/2010).

Deakins, D. & Freel, M. (2007): «Επιχειρηματικότητα», Μετάφραση: Νίκος Ρούσσο, Εκδόσεις Κριτική.

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, (2004): «Η ευρωπαϊκή ατζέντα για την επιχειρηματικότητα», Βρυξέλλες 21/1/2004, COM (2004) 70 τελικό.

Ιωαννίδης, Σ., Τσακανίκας, Α. & Χατζηχρήστου, Σ. (2010): «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2009-2010: αναζητώντας διέξοδο από την κρίση», IOBE, <http://www.iobe.gr/media/gem/gem10.pdf>, (ανακτήθηκε στις 13/5/2011).

IOBE, (2008): «Καινοτομία και κλάδοι υψηλής τεχνολογίας», <http://www.iobe.gr/media/delttyp/kain.pdf>, (ανακτήθηκε στις 22/3/2011).

Κακούρης, Α. (2010): «Εννοιολογικές προσεγγίσεις στην επιχειρηματικότητα καινοτομίας», Εκδόσεις Δίαυλος.

Καλογήρου, Γ. (2012): «Το φαινόμενο της καινοτομίας», 1<sup>ο</sup> Φεστιβάλ ΔΑΣΤΑ Ιονίου Πανεπιστημίου: «Σπουδάζω, Καινοτομώ, Επιχειρώ».

Νίνα-Παζαρζή, Ε. (2003): «Γυναικεία Επιχειρηματική Δράση στην Ελλάδα», Νίνα-Παζαρζή, Ε. και Γιαννακούρου, Μ., Επιστημονική Επετηρίδα, Τιμητικός τόμος για τον Καθηγητή Λάζαρη, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Ο.Ο.Σ.Α. (1993): «Εγχειρίδιο Frascati», Γ.Γ.Ε.Τ., Αθήνα.

Ο.Ο.Σ.Α. (2000): «Εγχειρίδιο Oslo», Γ.Γ.Ε.Τ., Αθήνα.

Πιπερόπουλος, Π. (2007): «Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters», Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Πρωτόγερου, Α., Σιώκας, Ε, Καλογήρου, Γ., Κανέλλος, Ν. (2009): «Συγκριτική ανάλυση δικτύων ερευνητικών συνεργασιών σε δύο ευρωπαϊκά προγράμματα», 7<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Επιστημονικό Συνέδριο Χημικής Μηχανικής, Πάτρα.

Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009): “*What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?*”, International Journal of Management Reviews, Vol. 11, Issue 1, pp. 29-49.

Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. (2009): “*Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base*”, British Journal of Management, Vol. 20, S9-S24.

American Psychological Association (2001): “*Publication Manual*”, 5th ed. Washington, DC: American Psychological Association. pp. 128-131.

Aragon-Correa, J. & Sharma, S. (2003): “*A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy*”, Academy of Management Review, 28, 71-88.

Arvanitis, S. & Stuchi, T. (2012): “*What determines the innovative capability of founders?*”, Industrial and Corporate Change, 21 (4), 1049-1084.

Audretch, B. D. & Thurik, R. (2001): “*Linking entrepreneurship to growth*”, OECD, Directorate for Science, Technology and Industry, Working Papers 2.

Autio, E. (1997): “*New, technology-based firms in innovation networks symplectic and generative impacts*”, Research Policy, 26: 263-281.

Becker, S. (1975): “*Human capital, national bureau of economic research*”, New York, NY.

Beckman, C. (2006): “*The influence of founding team company affiliations on firm behavior*”, Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 4, 741-758.

Begley, T., Tan., W. & Schoch, H. (2005): “*Politico-economic factors associated with interest in a starting a business: a multi country study*”, Entrepreneurship Theory and Practice, pp. 35-55.

Bishop, K. (2006): “*Knowledge based entrepreneurship in the Czech Republic and Hungary: results from 4 case studies*”, Economics Working Paper No. 71.

Bosma, N. (2010): “*Overview of theory, statistical evidence and case studies on knowledge-based entrepreneurship, clusters and economic growth*”, AEGIS project, del. 2.4.1.

Braunerhjelm, P. (2010): “*Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: past experience, current knowledge and policy implications*”, CESIS Electronic Working Paper Series, No. 224.

Brüderl, J. & Preisendörfer, P. (1998): “*Network support and the success of newly founded businesses*”, Small Business Economics, Vol. 10, No. 3, pp. 213-225.

Bruyat, C. & Julien, P. A. (2000): “*Defining the field of research in entrepreneurship*”, Journal of Business Venturing, 16: 165-180.

Boyet, I. (1997): “*The public sector entrepreneur – a definition*”, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 3 (2), 77-92.

Bukowitz, R. & Williams, L. (1999): “*The knowledge management fieldbook*”, London: Pearson Education.

Burt, S. (2000): “*The network entrepreneur*”, in Swedberg, R., (2000): “*Entrepreneurship: the social science view*”, Oxford Management Readers.

Cannon, C. (2000): “*Charity for profit: how the new social entrepreneurs are creating good by sharing wealth*”, National Journal, June 16, 1898-1904.

Carayannis, E., & Formica, P. (2006): “*Intellectual venture capitalists: an emerging breed of knowledge entrepreneurs*”, Industry and Higher Education 20, 151-156.

Carlsson, B. O., Zoltan J., Audretsch D. B., Braunerhjelm, P. (2007): “*The knowledge filter, entrepreneurship, and economic growth*”, Jena Economic Research Paper No 2007-057.

Casson, M. (1982): “*The entrepreneur*”, Totowa, NJ: Barnes and Noble.

Christensen, V., Ulhøi, P. & Madsen, H. (2000): “*The entrepreneurial process in a dynamic network perspective: a review and future directions for research*”, LOK Working Paper, No. 6-2000, LOK Research Centre, Copenhagen.

Churchill, N. C. (1992): “*Research issues in entrepreneurship*”, in Sexton, D.L. & Kasarda, J. D. (Eds), The State of the Art of Entrepreneurship, PWS-KENT, Boston, MA, 579-596.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. (1990): “*Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*”, *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.

Cole, A. (1959): “*Business Enterprise in its Social Setting*”, MA: Harvard University.

Cooke, P. (2001): “*Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy*”, *Industrial and Corporate Change*, 10: 945-974.

Cooke, P. (2001): “*Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy*”, *Industrial and Corporate Change*, 10: 945-974.

Cooke, P., & Porter, J. (2007): “*From seekers to squatters: the rise of knowledge entrepreneurship*”, CESifo Forum.

Coulson-Thomas, C. (2004): “*The knowledge entrepreneurship challenge: Moving on from knowledge sharing to knowledge creation and exploitation*”, *The Learning Organization Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 84-93.

Coveney, P., & Moore, K. (1998): “*Business angels: securing start-up finance*”, John Wiley.

Danneels, E. (2002): “*The dynamics of product innovation and firm competences*”, *Strategic Management Journal*, 23, 1095-1121.

Dees, J. G. (1998): “*The meaning of social entrepreneurship*”, Stanford University.

De Jong, J.P.J. & Marsili, O. (2006): “*The fruit flies of innovation: a taxonomy of innovative small firms*”, *Research Policy*, 35, 213-229.

De Martino, R. & Barbato, R. (2003): “*Differences between women and men MBA entrepreneurs: exploring family flexibility and wealth creation as career motivators*”, *Journal of Business Venturing*, 18, 815-832.

Dollinger, M. (2003): “*Entrepreneurship. Strategies and Resources*”, -3<sup>rd</sup> ed., Pearson Education International, p. 5-6.

Drucker, P. (1985): *“Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles”*, Harper & Row, New York.

Drucker, P. (1994): *“How to save the family business”*, Wall Street Journal.  
Easterby-Smith, M., Lyles, M. & Peteraf, M. (2009): *“Dynamic capabilities: current debates and future directions”*, British Journal of Management, Vol. 20, S1-S8.

Eurostat (2008): *“High-tech statistics”*,  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/High-tech\\_statistics#Further\\_Eurostat\\_information](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/High-tech_statistics#Further_Eurostat_information) (ανακτήθηκε στις 11/2/2011).

Eurostat (2008): *“Technology and knowledge-intensive sectors”*,  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_SDDS/Annexes/hrst\\_st\\_esms\\_an9.pdf](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/Annexes/hrst_st_esms_an9.pdf)  
(ανακτήθηκε στις 11/2/2011).

Evans, D. & Leighton, L. S. (1990): *“Small business formation by unemployed and employed workers”*, Small Business Economics, 2 (4), 319-330.

Field, A. (2000): *“Discovering Statistics Using SPSS for Windows: Advanced Techniques for the Beginner”*, SAGE Publications.

Folster, S. (2000): *“Do entrepreneurs create jobs?”*, Small Business Economics, v.14, pp. 137-148.

Foray, D. (2004): *“The economics of knowledge”*, MIT Press: Cambridge, Mass.

Forster, W. (2008): *“Co-founding new ventures: founding team structure and relationships in new venture creation”*, Working paper.

Garavaglia, C. & Grieco, D. (2005): *“Hand in hand with entrepreneurship. A critical overview from entrepreneurship to knowledge-based entrepreneurship”*. KEINS, Knowledge based entrepreneurship: institutions, networks and systems, EU project n° CT2-CT-2004-506022, deliverable 0.

Gartner, W. (1985): *“A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation”*, Academy of Management Review 10: 696-706.

Gartner, W. (1988): *“Who is an entrepreneur? Is the wrong question”*, American Journal of Small Business, 12, 11-32.



Garvin, A. (1998): *“Building a learning organization”*, Harvard Business Review on knowledge management. Boston: Harvard Business School Publishing.

Grant, R. (1998): *“Toward a knowledge based theory of the firm”*, Strategic Management Journal, 4, pp. 109-122.

Green, S.B., & Salkind, N.J. (2003): *“Using SPSS for Windows and Macintosh. Analyzing and understanding data”*, 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. pp. 160-168, 238-246.

Groen, A. (2005): *“Knowledge intensive entrepreneurship in networks: towards a multi-level/multi dimensional approach”*, Journal of Enterprising Culture, Vol. 13, No. 1, pp. 69-88.

Hackett, S. & Dilts, D. (2004): *“A systemic review of business incubation research”*, The Journal of Technology Transfer, 29, (1), 55-82.

Hansen, T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999): *“What’s your Strategy for Managing Knowledge?”*, Harvard Business Review, Vol. 77(2): 106-118.

Hejduk, I. (2005): *“On the Way to the Future: The knowledge-Based Enterprise”*, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Vol. 15, pp. 5-14.

Helfat, C.E. (1997): *“Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D”*, Strategic Management Journal, 18, 339-360.

Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S. (2007): *“Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations”*, London: Blackwell.

Hillman, J. & Hitt A. (1999): *“Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation and strategy decision”*, Academy of Management Review, 24 (4), 825-842.

Hisrich, R., Peters, M. & Shepherd, D. (2005): *“Entrepreneurship”*, 6<sup>th</sup> Edition, Boston: McGraw Hill.

Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (1999): *“Strategic management: competitiveness and globalisation”*, ITP.

Holmén, M., Magnusson, M. and McKelvey, M. (2007): “*What are innovative opportunities?*”, *Industry and Innovation*, 14: 27–45.

Honig, B., (1998): “*What determines success? Examining the human, financial and social capital of Jamaican microentrepreneurs*”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, No. 3, pp. 371-394.

Hoselitz, B. (1952): “*Entrepreneurship and economic growth*”, *American Journal of Economic Sociology*.

Hisrich, R., Peters, M. & Shepherd, D. (2005): “*Entrepreneurship*”, 6<sup>th</sup> Edition, Boston: McGraw Hill.

Jusoh R., Asimiran S., Ziyae B., (2010): “*The factors influencing knowledge entrepreneurship in Malaysian manufacturing companies*”, *Journal of US-China Public Administration*, Apr. 2010, Volume 7, No.4 (Serial No.54).

Jovanovic, B. & Rob, R. (1987): “*Demand-driven innovation and spatial competition over time*”, *Review of Economics Studies*, 54 (1), 63-72.

Kamien, A. & Schwartz N. (1982): “*Market structure and innovation*”, Cambridge University Press, New York.

Kanter, R. (2006): “*Innovation: The Classic Traps*”, *Harvard Business Review*.

Karim, S. (2006): “*Modularity in organizational structure: the reconfiguration of internally developed and acquired business units*”, *Strategic Management Journal*, 27, 799-823.

Knaup, A.E. & Piazza, M.C. (2007): “*Business Employment Dynamics Data: Survival and Longevity, II*”, *Monthly Labor Review*, 30 (9), 3-10.

Knight, F. (1921): “*Risk, Uncertainty and Profit*”, Boston: Houghton Mifflin.

Low, M. B. & MacMillan, I. C. (1988): “*Entrepreneurship: past research and future challenge*”, *Journal of Management*, 14 (2), 139-161.

Lundvall, B. Å. (ed.) (1993): “*National Innovation Systems: towards a theory of innovation and interactive learning*”, Pinter Publishers, London.

Madsen, H., Neergaard, H., & Ulhøi, J. (2008): “*Factors influencing the establishment of knowledge-intensive ventures*”, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 14 No. 2, pp. 70-84.

Malerba, F. (2002) “*Sectoral systems of innovation and production*”, Research Policy, 31: 247-64.

Malerba, F. & McKelvey M. (2010): “*Conceptualizing knowledge-intensive entrepreneurship: concepts and models*”, AEGIS project, del. 1.1.1.

Marcato, G. & Malfi, L. (2009): “*Testing the OECD classification of manufacturing industries based on technology*”.

McGrath, R. G. & MacMillan I. C. (2000): “*The entrepreneurial mindset*”, Harvard Business School Press, Boston MA.

McPherson, M. & Vonortas, N. (2012): “*The organization of knowledge-intensive entrepreneurship: Networks*”, AEGIS project, del. 1.7.3.

Morrison, A., (2000), “*Entrepreneurship: What Triggers It?*”, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 6 (2).

Mowery, D. C. & Rosenberg, N. (1979): “*The influence of market demand upon innovation: a critical review of some recent empirical studies*”, Research Policy 8 (2), 102-153.

Nelson, R. R. (1993): “*National Innovation Systems: a comparative analysis*”, Oxford University Press, New York, NY.

Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1982): “*An Evolutionary Theory of Economic Change*”, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.

Nonaka, I., (1991): “*The Knowledge-Creating Company*”, Harvard Business Review.

Nonaka, I., and Takeuchi, H., (1995): “*The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*”, New York: Oxford University Press.

OECD (2014): “*Entrepreneurship at a Glance 2014*”, Paris: OECD.

OECD (2010): “*Keeping up investment in science and innovation key to long-term growth*”, 14/12/2010.

OECD (2006): “*The SME financing gap*”, Paris.

OECD (1996): “*Oslo Manual. The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*”, 2<sup>nd</sup> Edition, OECD and Eurostat (<http://www.oecd.org>).

OECD (1997): “*Science, Technology and Industry Scoreboard*”, OECD, Paris.

OECD (1998a): “*Fostering Entrepreneurship, the OECD jobs strategy*”, Paris.

OECD (1996): “*Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*”, 3<sup>rd</sup> Edition, OECD and Eurostat (<http://browse.oecdbookshop.org>).

OECD (2003): “*Science, Technology and Industry Scoreboard*”, OECD, Paris.

Pallant, J. (2005): “*SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS version 12*”, Open University Press.

Parkin, M., Powell, M. & Matthews, K. (1997): “*Economics*”, 3<sup>rd</sup> ed., Addison Wesley Longman Limited, England.

Pavitt, K. (1984): “*Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory*”, Research Policy 13, 343-373.

Pedler, M. & Aspinwall, K. (1999): “*Self-learning enterprise*”, Warsaw: Petit.

Pedler, M., Burgogyne, J. & Boydell, T. (1997): “*The Learning Company: A strategy for sustainable development*”, 2<sup>nd</sup> Ed. London, McGraw-Hill.

Peneder, M. (1999): “*Intangible investment and human resources: The new WIFO taxonomy of manufacturing industries*”, WIFO working papers No. 114.

Penrose, E. (1959): “*The theory of the growth of the firm*”, New York, John Wiley and Sons.

Philpott, T., (1994): “*Banking and new technology-based small firms: a study of information exchanges in the financing relationship*”, in Madsen, H., Neergaard, H., & Ulhøi, J. (2008): “*Factors influencing the establishment of knowledge-intensive ventures*”, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 14 No. 2, pp. 70-84.

Prahalad, C. & Hamel, G. (1990): “*The core competence of the corporation*”, Harvard Business Review.

Protogerou, A., Caloghirou, Y. & Vonortas, N. (2014): “*The role of founders in young firms’ innovative performance: an empirical approach*”, Paper presented at the Technology Transfer Conference 2014, John Hopkins Carey Business School, Baltimore, Maryland, October 23-25.

Radosevic S., Savic M. and Woodward R. (2008): “*Knowledge-based Entrepreneurship in Central and Eastern Europe: Myth and Reality*”, Economics Working Paper No. 93.

Radosevic, S., Yoruk, E., Edquist, C., Zabala, J. (2010): “*Knowledge-intensive entrepreneurship and national innovation systems*”, AEGIS project, del. 2.2.1.

Roberts, E. (1990): “*Initial capital for the new technological enterprise*”, IEEE Transactions on Emerging Managemet, Vol. 37, No. 2, pp. 81-94.

Rosenberg, N. (1990): “*Why do firms do basic research (with their own money)?*”, Research Policy, 19, 165-174.

Rowley J. (2000): “*From learning organization to knowledge entrepreneur*”, Journal of Knowledge Management.

Ruef, M., Aldrich, E. & Carter, M. (2003): “*The structure of founding teams: homophily, strong ties and isolation among US entrepreneurs*”, American Sociological Review, Vol. 68, pp. 195-222.

Schaper, M. (2000): “*The essence of ecopreneurship*”, The Journal of Corporate Environmental Strategy and Practice, 38, 26-30.

Schaper, M. (2005): “*Making ecopreneurs. Developing sustainable entrepreneurship*”, Aldershot: Ashgate.

Schumpeter, J. (1934): *“The theory of economic development”*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Senge, P., M. (1990): *“The fifth discipline : the art and practice of the learning organization”*, New York: Doubleday/Currency.

Senges, M. (2007): *“Knowledge entrepreneurship in universities: practice and strategy in the case of internet based innovation appropriation”*, PhD programme on the information and knowledge society, Universitat Oberta de Catalunya.

Sexton, D. & Smilor, R., (1986): *“The Art and Science of Entrepreneurship”*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.

Shane, S. (2000): *“Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities”*, Organization Science, 11 (4), 448-469.

Shane, S. (2008): *“Illusions of Entrepreneurship”*, New Haven, CT: Yale University Press.

Shepherd, A. (1999): *“Venture capitalists’ assessment of new venture survival”*, Management Science, Vol. 45, No. 5, pp. 621-632.

Skrzeszewski, S., (2006): *“The Knowledge Entrepreneur”*, Scarecrow Press.

Srholec, M. (2007): *“High-Tech Exports from Developing Countries: A Symptom of Technology Spurts or Statistical Illusion?”*, Review of World Economics 2007, Vol. 143.

Stam & Garnsey, (2008): *Chapter 7 “Entrepreneurship in the Knowledge Economy”*, in J Bessant, T Venables, eds., *“Creating Wealth from Knowledge”*.

Starr, J. A. & Bygrave, W.D. (1992): *“The second time around: the outcomes, assets and liabilities of prior start-up experience”*, in S. Birley & I. C. MacMillan (Eds.) *International Perspectives on Entrepreneurship Research*, Elsevier, Amsterdam, 340-363.

Stevenson, H., Roberts M. & Grousbeck H. (1989): *“New business venture and the entrepreneur”*, Homewood, IL: Irwin.

Storey, D., (1994): *“Understanding the small business sector”*, Routledge, London.

Strand, S., (2006): *“Patents as a source of competitive advantage”*, Working Paper, Helsinki University of Technology.

Szalavetz, A. (2007), *“Knowledge-based Entrepreneurship in Hungary”*, Romanian Economic and Business Review – Vol. 2, No. 4.

Teece, D. (2007a), *“The role of managers, entrepreneurs and the literati in enterprise performance and economic growth”*, International Journal of Technological Learning, Innovation and Development, Vol 1 (1), 1007.

Teece, D. (2007b), *“Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”*, Strategic Management Journal, forthcoming.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997): *“Dynamic capabilities and strategic management”*, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.

Terry, D. (1993): *“Why we should abandon the misconceived quest to reconcile public entrepreneurship with democracy: a response to Bellone & Goerl’s ‘Reconciling Public Entrepreneurship and Democracy’”*, Public Administrator Review, 53 (4), 393.

Thurow, L. C. (2003): *“Foreword”*, in 4th U.S.-Japan dialogue, “Entrepreneurship in Asia”, Mansfield Foundation.

Timmons, J. A. (1994a): *“New venture creation: entrepreneurship for the 21st century”*, 4th edition, Burr Ridge, Irwin IL.

Trott, P. (2002): *“Innovation management and new product development”*, Prentice Hall, London.

Von Hippel, E. (1988): *“The sources of innovation”*, Oxford University Press, New York.

Von Tunzelmann, N., Yoruk, E., (2004): *“Network realignment in the CEE food-processing industry”*, in McGowan, F., Radosevic, S., von Tunzelmann, N. (eds.): *“The emerging industrial structure of the wider Europe”*, London: Routledge.

Walczak, S. (2005): “*Organizational Knowledge Management Structure. The Learning Organization*”, Vol. 12(4): 330-339.

Wellman, B. (1998): “*Doing It Ourselves: The SPSS Manual as Sociology's Most Influential Recent Book.*”, pp. 71–78 in *Required Reading: Sociology's Most Influential Books*, edited by Dan Clawson. Amherst: University of Massachusetts Press.

Westhead, P., Wright, M. & Ucbasan, D., (2001): “*The internationalization of new and small firms: a resource based view*”, *Journal of Business Venturing*, 16 (4), pp. 333-358.

White, M., & Bruton, G., (2010): «*Η στρατηγική διαχείριση της τεχνολογίας και της καινοτομίας*», Επιμέλεια: Γιάννης Καλογήρου, Αιμιλία Πρωτόγερου, Αναστασία Κωνσταντέλου, Μετάφραση: Μαρία Γιαμαλίδου, Εκδόσεις Κριτική.

Woodward, R. (2006): “*Knowledge-based entrepreneurship in two transition countries*”, KEINS, Knowledge based entrepreneurship: institutions, networks and systems, EU project n° CT2–CT–2004–506022, deliverable 14b.

Yin, R. (1989): “*Case Study Research. Design and Methods*”, Sage 2<sup>nd</sup> edition.

Zahra, A. & George, G., (2002): “*Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension*”, *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.

Zahra, A. & George, G., (2002): “*International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda*”, in Hitt, M., Ireland, R., Camp, S. & Sexton, D., (2002): “*Strategic entrepreneurship: creating a new mindset*”, Blackwell Publishers.

Zott, C. (2003): “*Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study*”, *Strategic Management Journal*, 24, 97-125.



## **Παραρτήματα**

### **Παράρτημα Α: Δομημένο ερωτηματολόγιο έρευνας πεδίου**

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, προσπαθήσαμε 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, να 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 συμπληρώθηκε αποκλειστικά από στελέχη των ιδρυτικών ομάδων των επιχειρήσεων.

Το ερωτηματολόγιο είναι δομημένο σε τέσσερις ενότητες και καλύπτει 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 ΦΙΑΤΡΟΥ

- 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 παραγόντων 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;

	I1	I2	I3
Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Νηπιαγωγείο, Δημοτικό) .....	.....	.....	.....
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο, Λύκειο) .....	.....	.....	.....
Επαγγελματική εκπαίδευση (IEK, ΚΕΚ) .....	.....	.....	.....
Πτυχίο / Δίπλωμα ΑΕΙ .....	.....	.....	.....
Πτυχίο ΑΤΕΙ .....	.....	.....	.....
Μεταπτυχιακός τίτλος .....	.....	.....	.....
Διδακτορικός τίτλος .....	.....	.....	.....

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

	I1	I2	I3
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 (venture capital)	
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 συνεργαίων					
Ανεπαρκείς δικτύώσεις από τις προσωπικές σχέσεις του ιδρυτή για την εξεύρεση συνεργαίων					
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 (reverse engineering)					
Επιστημονική / τεχνική πληροφορία στο διαδίκτυο					

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

ΝΑΙ  ΟΧΙ

Η επιχείρησή σας διαθέτει ανεξάρτητο τεχνικό / μελετητικό τμήμα;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

Β) 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)

B) 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) A) 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)

B) 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 (after sales)

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 3ετία: ..... %

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			
<b>Σύνολο απασχολουμένων</b>			

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

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

## **Παράρτημα Β: Ημιδομημένο ερωτηματολόγιο μελετών περίπτωσης**

Οι στόχοι της έρευνας επικεντρώνονται στη διερεύνηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση, και τα οποία συνδέονται με:

- Τους παράγοντες για τη δημιουργία νέων εγχειρημάτων.
- Τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τους επιχειρηματικούς κινδύνους και εκμεταλλεύονται τις νέες τεχνολογικές και εμπορικές ευκαιρίες.
- Τον τρόπο που παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης επηρεάζουν την ποιότητα και την καινοτομικότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Τα χαρακτηριστικά αυτά χωρίζονται σε δύο διαφορετικά επίπεδα και σε καθένα από αυτά αντιστοιχεί μια σειρά ερωτήσεων ανοιχτού τύπου στο ημιδομημένο ερωτηματολόγιο, στο οποίο θα βασιστούν οι συνεντεύξεις με στελέχη των ιδρυτικών ομάδων των επιχειρήσεων.

Το πρώτο επίπεδο αφορά το διάστημα πριν την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης, δηλαδή το διάστημα κατά το οποίο ο επίδοξος επιχειρηματίας προσπάθησε να μετασχηματίσει την επιχειρηματική του ιδέα σε μια λειτουργική και βιώσιμη επιχείρηση. Ως εκ τούτου τα στοιχεία που διερευνήθηκαν σε αυτό το επίπεδο σχετίζονται με τη διαδικασία δημιουργίας της επιχείρησης και των πόρων που απαιτούνται.

Το δεύτερο επίπεδο αφορά το διάστημα κατά το οποίο η επιχείρηση βρίσκεται σε λειτουργία, κι επομένως, εξετάστηκαν κυρίως οι παράγοντες που επηρεάζουν την εξέλιξή της μέσα στο χρόνο, οι στρατηγικές που εφαρμόζει, οι δικτυώσεις και οι καινοτομίες που αναπτύσσει.

## ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Επωνυμία επιχείρησης:	
Διεύθυνση:	
Τηλέφωνο:	
E-mail / Url:	
Νομική μορφή:	
Έτος ίδρυσης:	
Κυριότερη δραστηριότητα επιχείρησης:	
Αριθμός εργαζομένων ✓ Πλήρους απασχόλησης:	
✓ Μερικής απασχόλησης:	
Αριθμός ιδρυτών:	
Κύκλος εργασιών:	
Κέρδη:	
Όνομα συνεντευξιαζόμενου:	
Ημερομηνία:	
Τύπος συνέντευξης:	Πρόσωπο με πρόσωπο / Τηλεφωνικά / Τηλεδιάσκεψη

### ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup>: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### ΙΔΡΥΤΗΣ

1. Ποιος ήταν ο σημαντικότερος παράγοντας για τη δημιουργία της επιχείρησης;
2. Πως συνδέεται η απόφασή σας να ιδρύσετε την επιχείρηση με:
  - i. Την προηγούμενη επαγγελματική σας εμπειρία;
  - ii. Το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο;
  - iii. Τη διαθέσιμη χρηματοδότηση;
  - iv. Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον που υπήρχε εκείνη τη χρονική στιγμή;
    - Στην περίπτωση που η ίδρυση έγινε πριν την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης, η απόφασή σας να δημιουργήσετε την επιχείρηση θα ήταν η ίδια εν μέσω περιόδου οικονομικής κρίσης;
3. Τελικά, η δημιουργία της επιχείρησης έγινε για λόγους που αφορούν την αξιοποίηση μιας ευκαιρίας ή την ύπαρξη μιας ανάγκης;

## **ΙΔΡΥΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ (εάν οι ιδρυτές είναι τουλάχιστον 2)**

4. Σε περίπτωση που οι ιδρυτές είναι τουλάχιστον δύο, πόσο σημαντικό ρόλο έπαιξαν στη διαδικασία σχηματισμού της επιχείρησης τα συμπληρωματικά σας γνωρίσματα, σε θέματα που σχετίζονται με:
- i. Την επαγγελματική εμπειρία, με έμφαση στην:
    - Επαγγελματική ετερογένεια
    - Από κοινού επαγγελματική εμπειρία
    - Κλαδική εμπειρία
    - Εμπειρία στην ίδρυση επιχείρησης
  - ii. Το εκπαιδευτικό επίπεδο
  - iii. Τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους
  - iv. Τη συγγενική σας σχέση (εάν υπάρχει)
  - v. Τη φιλική σας σχέση (εάν υπάρχει)
  - vi. Τις δικτυώσεις με τους εταίρους της αλυσίδας αξίας
5. A. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ιδανικός αριθμός των μελών μιας ιδρυτικής ομάδας;
- B. Συμφωνείτε με την άποψη που λέει ότι όταν υπάρχουν 3 ιδρυτές και άνω τότε συχνά δημιουργούνται συμμαχίες μεταξύ των δύο με αποτέλεσμα ο τρίτος αργά ή γρήγορα να εγκαταλείψει το εγχείρημα;

## **ΕΜΠΟΔΙΑ**

6. Τι εμπόδια συναντήσατε κατά τη διαδικασία εκκίνησης της επιχείρησης αναφορικά με:
- i. Το αρχικό κεφάλαιο που χρειάστηκε για τη δημιουργία της επιχείρησης
  - ii. Τη γραφειοκρατία
  - iii. Τις δικτυώσεις για την εξεύρεση συνεταίρων, εργαζομένων (και εξειδικευμένου προσωπικού), εξοπλισμού, προμηθευτών, πελατών
  - iv. Άλλα εμπόδια;
7. A. Με ποιον τρόπο ξεπεράσατε αυτά τα εμπόδια;
- B. Είχε κάποιο αντίκτυπο αυτή η αντιμετώπιση στη μετέπειτα λειτουργία της επιχείρησης;



## ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup>: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ – ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

8. Τι στρατηγική ακολουθεί η επιχείρηση προκειμένου να αυξήσει τα κέρδη της;
9. Πως η στρατηγική της επιχείρησης επηρεάζεται από:
- i. Το εξωτερικό περιβάλλον
    - Ανταγωνιστές (αριθμός ανταγωνιστών, μέγεθος κλπ.)
    - Πελάτες / Ζήτηση (π.χ. περιορισμένη εγχώρια ζήτηση)
    - Οικονομικοί παράγοντες (π.χ. χρηματοδότηση, κόστος εργασίας, κόστος ανάπτυξης τεχνολογίας)
    - Κλαδικοί παράγοντες
    - Τεχνολογικοί παράγοντες
    - Πολιτικοί παράγοντες (π.χ. φορολογικό καθεστώς)
    - Κοινωνικοί παράγοντες
    - Οικονομική κρίση
  - ii. Το εσωτερικό περιβάλλον
    - Μοναδική τεχνολογία της επιχείρησης
    - Πατέντες / Άδειες χρήσης κλπ.
    - Εμπειρία και γνώσεις ιδρυτή / ιδρυτών
    - Ικανότητες και δεξιότητες εργαζομένων
    - Οργανωσιακοί πόροι<sup>33</sup>
  - iii. Τις δικτύσεις και τις συμμαχίες που αναπτύσσει (π.χ. για την ανάπτυξη τεχνολογίας και για τη μείωση της αβεβαιότητας των αναδυόμενων τεχνολογιών)
10. Η επιχείρηση ακολουθεί περισσότερο στρατηγική διαφοροποίησης, στρατηγική ηγεσίας κόστους ή στρατηγική εστίασης;
11. Έχετε αναπτύξει εναλλακτικούς τρόπους προσέγγισης της στρατηγικής σας προκειμένου να αντιμετωπίσετε τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης (π.χ. εξαγωγές);

---

<sup>33</sup> Οι οργανωσιακοί πόροι (ή οργανωσιακές ικανότητες) της επιχείρησης αναφέρονται στους πολύπλοκους συνδυασμούς των υλικών και άυλων πόρων, μαζί με τους ανθρώπους και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να μετατρέψουν τις εισροές σε εκροές. Περιλαμβάνουν τις διαδικασίες συντονισμού και ελέγχου, τις διαδικασίες μάθησης στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά και τους δεσμούς που αναπτύσσει με το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. δικτύσεις με άλλους φορείς, όπως επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, ερευνητικά ινστιτούτα) για την ανταλλαγή και διάχυση της γνώσης, που επηρεάζουν σημαντικά τις καινοτομικές της επιδόσεις και τη μεγέθυνσή της.

12. Ποιος από τους παρακάτω θεωρείτε ότι είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης και πώς συνδέεται ο καθένας από αυτούς με την επιχείρησή σας;

- i. Οι δικτυώσεις της επιχείρησης (δεσμοί με άλλους φορείς, όπως Πανεπιστήμια, συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα πλαίσιο κλπ.)
- ii. Η μοναδική της τεχνολογία / Πατέντες / Άδειες χρήσης
- iii. Η υψηλή κατανόηση και γνώση των καταναλωτικών αναγκών

## **ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**

13. Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις παρακάτω πηγές γνώσης για τη δημιουργία καινοτομίας από μια επιχείρηση;

- i. Εσωτερικό της επιχείρησης (π.χ. τεχνογνωσία)
- ii. Πελάτες
- iii. Προμηθευτές
- iv. Εκθέσεις
- v. Πατέντες / Επιστημονικά περιοδικά
- vi. Ερευνητικοί οργανισμοί
- vii. Άλλες πηγές (π.χ. διαδίκτυο)

14. Η καινοτομία για την επιχείρησή σας αποτελεί ένα είδος ανάγκης ή πολυτέλειας; Δικαιολογήστε την απάντησή σας με βάση τα επιδιωκόμενα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από αυτήν.

15. Α. Εισάγατε κάποια καινοτομία στην επιχείρησή σας τα προηγούμενα χρόνια (και πέραν της 3τίας); Αν ναι, περιγράψτε την καινοτομία/ες αυτή/ές (προϊόντος, διαδικασίας, νέα για ποιόν;) και αναφέρατε ποιοι συμμετείχαν στη δημιουργία της.

Β. Τι μάθατε από τη διαδικασία εισαγωγής της καινοτομίας και τι αντίκτυπο είχε αυτή για την επιχείρησή σας (μερίδιο στο κύκλο εργασιών, αύξηση των πωλήσεων, απασχόληση κλπ.), για την αγορά και τους πελάτες, για τους προμηθευτές;

Γ. Σχεδιάζετε τη δημιουργία ή την εισαγωγή κάποιας καινοτομίας το επόμενο διάστημα, και αν ναι, τι είδους καινοτομία θα είναι αυτή; Θα προβείτε σε κάποια αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής σας προκειμένου να την πετύχετε (π.χ. εφαρμογή προγράμματος εκπαίδευσης);

Δ. Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια που αντιμετωπίζετε στην προσπάθειά σας να καινοτομήσετε;

### **Παράρτημα Γ: Επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα**

Παρακάτω είναι η λίστα των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα με αλφαβητική σειρά:

- 1 3CS AE
- 2 ABETEL A.E.
- 3 ABZORBA GAMES S.A.
- 4 Add E.Π.Ε.
- 5 Addit
- 6 AGRITEX ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΕ
- 7 aleo solar
- 8 ALEXAKIS ENERGY
- 9 ALLUVION A.E.
- 10 ARION TELESERVICES
- 11 ARVIS SOLAR Ε.Π.Ε.
- 12 B AND A ASSET A.E. ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ
- 13 Β.Κ. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.
- 14 BANET SA
- 15 BARTEC A.E.
- 16 BEZIER
- 17 BIOENERGIA PAPANTONIOU S.A.
- 18 B-LOGIN S.A.
- 19 BLUE BYTE ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.
- 20 BNEF BENEFIT HELLAS S.A.
- 21 Build-it
- 22 BUSINESSFON AE
- 23 CALL FOR SELL ΕΠΕ
- 24 CARDISOFT A.E.
- 25 CASP A.E.
- 26 CIS S.A.
- 27 COMPUTER PLANET A.E.T.E.
- 28 CONFERENCE HELLAS ΕΠΕ
- 29 CONNECTA.IT
- 30 Constelex Technology Enablers
- 31 CONSTRAT
- 32 Cosmical Technology
- 33 COSMOSOLAR
- 34 CYBERSTREAM
- 35 Cytech ΕΠΕ

- 36 DATA LINK DEVELOPMENT
- 37 DATA STREAM
- 38 DayTonight
- 39 DCS INFORMATION TECHNOLOGY CONSULTANTS
- 40 Dion
- 41 ECOTHERMICA SOUTH ΕΠΕ
- 42 ENCODE S.A.
- 43 ENVIA
- 44 ERGOALARM
- 45 EUROCHEM
- 46 Eyelead Software
- 47 FASMETRICS AE
- 48 FOCUS ON HEALTH ΕΠΕ
- 49 FORMAT CONSULTANTS S.A.
- 50 FORTUNE TECHNOLOGIES S.A.
- 51 FuIT
- 52 FUTURE TECHNOLOGIES S.A.
- 53 FUTURENET
- 54 GATSOULIS
- 55 GO WIRELESS A.E.
- 56 GREEK GEEKS
- 57 Green Core
- 58 GREEN MOTORS ΕΠΕ
- 59 Green Progress
- 60 Green Watt energy solutions
- 61 H+S Technology Solutions
- 62 Heliosphera
- 63 HOMENET A.E.
- 64 INFOBELL
- 65 INFOCELL SA
- 66 INFOWORX
- 67 Intelen services limited
- 68 INTERLINK AUTOMATIONS A.E.
- 69 INTTRUST S.A.
- 70 IST
- 71 ITechSolutions
- 72 iV+
- 73 IVIS INFO ΕΠΕ
- 74 JGC Συστήματα Γεωπληροφορικής Α.Ε.
- 75 JUSTCOM
- 76 KiNNO Consultants
- 77 LINK2U AE
- 78 LOMTECH
- 79 LP TEAM A.E.
- 80 MACROVITA Α ΚΑΙ Ε ΒΑΣΙΛΑΚΑΚΗ
- 81 MARINE INDUSTRIAL & COMMERCIAL Ε.Π.Ε.

- 82 MEGAFON ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΕ
- 83 minoan Design
- 84 MOBICS ΕΠΕ
- 85 MOBILE MEDIA Α.Ε.
- 86 MONOKROUSSOS S.A.
- 87 N. P.Tsalapatas & Son S.a
- 88 Nanodomi
- 89 NanoPhos ΑΕ
- 90 Neurocom ΑΕ
- 91 NEW ELECTRONIC SYSTEMS TECHNOLOGIES S.A.
- 92 NEWTECH Α.Ε. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
- 93 NEXT COM Α.Ε. ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
- 94 nOVELTECH
- 95 NOVIS PHARMACEUTICAL S.A.
- 96 nrgTECH
- 97 N-TOPOS TECHNOLOGIES
- 98 OCTABIT
- 99 OPEN WIN SYSTEMS
- 100 Orbit Εφαρμογές Πληροφορικής
- 101 ORIAN Α.Ε.
- 102 PAPADAKIS BROS S.A.
- 103 PHAISTOS NETWORKS Α.Ε.
- 104 Positive Energy
- 105 PRINT A4 Α.Ε. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
- 106 PROSVASIS
- 107 Prosweb | Κατασκευή και Προώθηση Ιστοσελίδων
- 108 PROTONYX DATA SERVICES
- 109 PVTECH
- 110 R.G.A. Systems
- 111 REAL MARINE SERVICES LTD
- 112 RENI DS ΑΕ
- 113 RISE UP Α.Ε.
- 114 RS200 motor oil / BioEnergia
- 115 sensap
- 116 SICURO
- 117 Skroutz
- 118 SMARTWARE ΑΕ
- 119 SOLAR CELLS HELLAS S.A.
- 120 solar.com.gr
- 121 SOLARISE Solar Park Solutions
- 122 Specisoft Α.Ε.
- 123 SPORTNEWS Α.Ε
- 124 Sports.comm ΑΕ
- 125 STEFICON SA
- 126 Step One Consulting
- 127 Sun El

- 128 SYSCODE S.A.  
129 SYSTEMATICS A.E.  
130 Taxcode AE  
131 TECHNOFORM S.A.  
132 TELEDROM HELLAS SA  
133 TELENAVIS A.E.  
134 Think Silicon  
135 TOPOS COMMUNICATIONS A.E.  
136 TSONIS  
137 Ulysses Systems  
138 Velti S.A.  
VERIAH EΠE ANAΠTYΞH KAI ΣXEDIAΣMOΣ  
139 ΛOΓIΣMIKOY  
140 VIDEOFIED  
141 Visiotec  
142 VITASCAN ΜΑΡΟΥΣI EΠE  
143 VRSENSE A.E.  
144 VT  
145 WebDynamics  
146 WEBSOFT AE  
147 WIZZIT A.E.  
148 WOW GROUP A.E.  
149 XVUE Ltd  
150 ZITA TELECOMS  
151 ZWITTER LTD  
152 A.I.T. A.E. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ  
153 ΑΙΓΙΣ ΦΙΛΜ  
154 ΑΚΜΩΝ ΑΕ  
155 ΑΛΕΞΑΝΔΡΙΔΟΥ Χ. ΚΑΙ ΣΙΑ  
156 Αλεξανδρος Ταμβακης και ΣΙΑ  
157 ΑΛΜΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΑΕ  
158 ΑΝΔΡΕΙΚΟΣ Α. ΧΡΗΣΤΟΣ  
159 ΑΝΤΩΝΑΚΑΚΗΣ-ΣΙΔΕΡΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΠΕ  
160 ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΒΩΒΟΣ Μ. ΕΠΕ  
161 ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΔΗΣ ΜΟΝΩΤΙΚΑ (ΤΕΚΤΟ)  
162 ΑΦΟΙ ΠΑΠΑΠΑΔΑΚΗ ΑΕ  
163 ΑΦΟΙ ΤΖΟΥΡΑ  
164 Β.ΚΟΥΒΡΑΡΗΣ & ΣΙΑ  
ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ  
165 ΑΕ  
166 Γ.ΠΕΤΡΟΥΛΑΚΗΣ ΑΕ  
167 ΓΑΙΟΟΙΛΙΣ ΑΕ  
168 ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΣΙΡΙΓΩΤΗΣ  
169 Δ. ΤΣΟΥΚΑΛΙΔΟΥ ΕΠΕ  
170 ΔΟΜΟΧΗΜΙΚΗ  
171 ΔΡ. ΜΕΓΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α. Α.Ε. ΧΗΜΕΙΑ ΤΟΥ ΝΕΡΟΥ  
172 Ε. ΚΑΜΠΙΤΑΚΗΣ ΚΑΙ ΣΙΑ

- 173 ΕΚΟΣΟΦΤ ΑΕ  
174 ΕΛΕΚΤΡΟΥΜ ΤΕΚΝΟΛΟΤΖΙΣ ΑΕ  
175 ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε.  
176 ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΦΑΡΙΔΟΣ  
177 ΕΤΙΚΕΤΟΠΟΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ  
178 ΙΩΑΝΝΗΣ ΓΙΑΚΟΥΜΗΣ  
179 ΚΥΜΗ  
180 Α.ΤΖΟΥΒΕΛΑΚΗΣ & ΣΙΑ  
181 ΛΕΩΝ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Κ ΣΙΑ  
182 ΜΑΡΙΑ ΒΡΕΤΤΑ  
183 ΜΕΝΤΙ-ΣΕΙ ΕΠΕ  
184 Μετρολογία Έλλας  
185 ΜΙΧ Ν ΜΑΤΣΗ  
186 ΜΣΤΑΤ ΑΕ  
187 ΝΑΝΤΙ ΣΥΣΤΕΜΣ  
188 ΝΕΑ ΛΗΔΡΑ Α.Τ.Κ.Ε.Ε.  
189 ΝΕΓΡΗΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.  
190 ΝΤΙΤΖΙΝΕΤ ΕΠΕ  
191 ΝΤΟΠΛΕΡ  
192 ΟΜΙΛΙΑ ΕΠΕ  
193 ΟΡΛΠ Α.Ε. ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΛΙΠΑΣΜΑΤΑ  
194 ΠΑΝΗΠΕΙΡΩΤΙΚΑ ΕΠΕ  
195 ΠΑΠΑΔΑΚΗ ΑΦΟΙ ΑΕ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ  
196 ΠΑΠΑΔΑΚΗ ΚΑΣ. ΚΑΙ ΣΙΑ ΟΕ  
197 ΠΡΑΤΤΩ Α.Ε. ΜΗΧΑΝΕΣ ΠΡΟΗΓΜΕΝΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ  
198 Πρίσμα Ηλεκτρονικά  
199 ΡΟΒΕΛ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ Α.Ε.  
200 ΡΟΥΜΕΝ ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ  
ΣΑΠΟΥΝΑΣ Ν. Α.Ε. ΗΛΕΚΤΡΟΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ  
201 ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ  
202 ΣΙΛΣΙΟ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ ΠΥΡΙΤΙΟΥ ΑΕ  
203 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ SUNLIGHT  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΑΝΤΩΝΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΥ  
204 ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΠΕ  
205 Τεχνόπολις ΑΕ  
206 ΧΑΛΙΜΟΥΡΔΑΣ ΑΕ  
207 ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΣΑΡΡΗ  
208 ΨΑΡΡΕΑΣ ΣΤΑΥΡΟΣ ΚΑΙ ΣΙΑ  
209 ΩΘΗΣΗ ΑΕ

## Παράρτημα Δ: Αποτελέσματα ΔΑΠ

Σε αυτό το Παράρτημα υπάρχουν όλοι οι πίνακες που προέκυψαν από τη Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων, χρησιμοποιώντας το στατιστικό πακέτο SPSS. Οι ερωτήσεις στις οποίες εφαρμόστηκε η συγκεκριμένη τεχνική αφορούν:

- Τους παράγοντες δημιουργίας των επιχειρήσεων
- Τις πηγές γνώσης για τη διερεύνηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών
- Την αναγνώριση και αξιοποίηση ευκαιριών των επιχειρήσεων
- Τα δίκτυα των επιχειρήσεων
- Τα εμπόδια εκκίνησης των επιχειρήσεων
- Τα εμπόδια λειτουργίας των επιχειρήσεων
- Τα εμπόδια για καινοτομία των επιχειρήσεων
- Τη στρατηγική των επιχειρήσεων

### Ανάλυση παραγόντων στους παράγοντες δημιουργίας

Correlation Matrix										
	Αξιοποίηση αποτελεσμάτων επιστημονικής έρευνας (π.χ. ερευνητικά αποτελέσματα διδακτορικής διατριβής)	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 κατάξωση	Υπαρξη ανάγκης για προσωπική δημιουργία



Correlation	Αξιοποίηση αποτελεσμάτων επιστημονικής έρευνας (π.χ. ερευνητικά αποτελέσματα διδακτορικής διατριβής)	1,000	,011	,026	,203	,011	-,053	,100	,002	,004	,124
	Εργασιακή εμπειρία στον ίδιο κλάδο	,011	1,000	,162	,138	,576	,052	,113	,224	,162	,176
	Αναγνώριση μιας ευκαιρίας στην αγορά	,026	,162	1,000	,435	,229	-,126	,091	-,038	,029	-,009
	Αναγνώριση μιας τεχνολογικής ευκαιρίας	,203	,138	,435	1,000	,005	-,165	-,013	-,030	-,011	,153
	Γνώση της αγοράς	,011	,576	,229	,005	1,000	,032	,169	,105	,093	-,013
	Αναζήτηση εργασίας για βιοπορισμό	-,053	,052	-,126	-,165	,032	1,000	,428	,271	,015	-,040
	Προσδοκία για αύξηση εισοδήματος	,100	,113	,091	-,013	,169	,428	1,000	,298	,257	,209
	Εργασιακή ανεξαρτησία	,002	,224	-,038	-,030	,105	,271	,298	1,000	,376	,345
	Κοινωνική καταξίωση	,004	,162	,029	-,011	,093	,015	,257	,376	1,000	,377

Υπαρξη ανάγκης για προσωπική δημιουργία	,124	,176	-,009	,153	,013	-,040	,209	,345	,377	1,000
---	------	------	-------	------	------	-------	------	------	------	-------

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,565
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	359,610
	df	45
	Sig.	,000

<b>Communalities</b>		
	Initial	Extraction
Αξιοποίηση αποτελεσμάτων επιστημονικής έρευνας (π.χ. ερευνητικά αποτελέσματα διδακτορικής διατριβής)	1,000	,373
Εργασιακή εμπειρία στον ίδιο κλάδο	1,000	,726
Αναγνώριση μιας ευκαιρίας στην αγορά	1,000	,592
Αναγνώριση μιας τεχνολογικής ευκαιρίας	1,000	,699
Γνώση της αγοράς	1,000	,772
Αναζήτηση εργασίας για βιοπορισμό	1,000	,775
Προσδοκία για αύξηση εισοδήματος	1,000	,705
Εργασιακή ανεξαρτησία	1,000	,577
Κοινωνική καταξίωση	1,000	,600
Υπαρξη ανάγκης για προσωπική δημιουργία	1,000	,681

Extraction Method: Principal Component Analysis.

<b>Total Variance Explained</b>									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,286	22,861	22,861	2,286	22,861	22,861	1,785	17,849	17,849
2	1,717	17,173	40,033	1,717	17,173	40,033	1,667	16,674	34,523
3	1,366	13,658	53,691	1,366	13,658	53,691	1,531	15,313	49,835
4	1,130	11,300	64,991	1,130	11,300	64,991	1,516	15,156	64,991
5	,941	9,414	74,405						
6	,712	7,120	81,525						
7	,593	5,926	87,451						

8	,502	5,022	92,473						
9	,410	4,098	96,571						
10	,343	3,429	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix <sup>a</sup>				
	Component			
	1	2	3	4
Εργασιακή ανεξαρτησία	,669	-,319	,135	-,100
Προσδοκία για αύξηση εισοδήματος	,614	-,277	-,042	,499
Εργασιακή εμπειρία στον ίδιο κλάδο	,601	,344	-,423	-,261
Κοινωνική καταξίωση	,599	-,152	,319	-,340
Αναγνώριση μιας τεχνολογικής ευκαιρίας	,159	,685	,345	,293
Αναγνώριση μιας ευκαιρίας στην αγορά	,221	,682	-,045	,274
Αναζήτηση εργασίας για βιοπορισμό	,324	-,541	-,308	,532
Γνώση της αγοράς	,491	,347	-,623	-,149
Ύπαρξη ανάγκης για προσωπική δημιουργία	,552	-,029	,560	-,247
Αξιοποίηση αποτελεσμάτων επιστημονικής έρευνας (π.χ. ερευνητικά αποτελέσματα διδακτορικής διατριβής)	,130	,223	,384	,399

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>				
	Component			
	1	2	3	4
Ύπαρξη ανάγκης για προσωπική δημιουργία	,802	-,044	-,039	,184
Κοινωνική καταξίωση	,764	,115	,037	-,043
Εργασιακή ανεξαρτησία	,645	,142	,363	-,097
Γνώση της αγοράς	-,013	,873	,095	,011
Εργασιακή εμπειρία στον ίδιο κλάδο	,221	,821	,020	,053
Αναζήτηση εργασίας για βιοπορισμό	-,055	,004	,862	-,170
Προσδοκία για αύξηση εισοδήματος	,254	,097	,776	,167
Αναγνώριση μιας τεχνολογικής ευκαιρίας	,045	,071	-,149	,818
Αναγνώριση μιας ευκαιρίας στην αγορά	-,121	,375	-,039	,660
Αξιοποίηση αποτελεσμάτων επιστημονικής έρευνας (π.χ. ερευνητικά αποτελέσματα διδακτορικής διατριβής)	,094	-,201	,134	,554

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix				
Component	1	2	3	4
1	,695	,521	,456	,194
2	-,201	,439	-,501	,718
3	,555	-,685	-,238	,408
4	-,411	-,259	,696	,529

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Ανάλυση παραγόντων στις πηγές γνώσης για τη διερεύνηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών

Correlation Matrix							
		Πελάτες	Προμηθευτές	Ανταγωνιστές	Ακαδημαϊκά ιδρύματα και ερευνητικά ινστιτούτα	Ερευνητικά προγράμματα	Επιστημονικά περιοδικά
Correlation	Πελάτες	1,000	,260	,305	-,052	,006	,016
	Προμηθευτές	,260	1,000	,304	-,011	,054	,068
	Ανταγωνιστές	,305	,304	1,000	-,028	-,056	,095
	Ακαδημαϊκά ιδρύματα και ερευνητικά ινστιτούτα	-,052	-,011	-,028	1,000	,633	,443
	Ερευνητικά προγράμματα	,006	,054	-,056	,633	1,000	,438
	Επιστημονικά περιοδικά	,016	,068	,095	,443	,438	1,000

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,637
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	213,105
	df	15
	Sig.	,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Πελάτες	1,000	,504
Προμηθευτές	1,000	,505
Ανταγωνιστές	1,000	,568
Ακαδημαϊκά ιδρύματα και ερευνητικά ινστιτούτα	1,000	,740
Ερευνητικά προγράμματα	1,000	,732
Επιστημονικά περιοδικά	1,000	,563

Extraction Method: Principal Component Analysis.

<b>Total Variance Explained</b>									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,019	33,653	33,653	2,019	33,653	33,653	2,018	33,634	33,634
2	1,591	26,521	60,174	1,591	26,521	60,174	1,592	26,540	60,174
3	,739	12,310	72,484						
4	,719	11,982	84,466						
5	,575	9,580	94,047						
6	,357	5,953	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

<b>Component Matrix<sup>a</sup></b>		
	Component	
	1	2
Ερευνητικά προγράμματα	,853	-,067
Ακαδημαϊκά ιδρύματα και ερευνητικά ινστιτούτα	,852	-,120
Επιστημονικά περιοδικά	,746	,082
Ανταγωνιστές	,031	,753
Πελάτες	,008	,710
Προμηθευτές	,097	,704

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 2 components extracted.

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>		
	Component	
	1	2
Ακαδημαϊκά ιδρύματα και ερευνητικά ινστιτούτα	,857	-,076
Ερευνητικά προγράμματα	,855	-,023
Επιστημονικά περιοδικά	,741	,120
Ανταγωνιστές	-,007	,753
Πελάτες	-,028	,709
Προμηθευτές	,061	,708

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 3 iterations.

<b>Component Transformation Matrix</b>		
Component	1	2
1	,999	,051
2	-,051	,999

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Ανάλυση παραγόντων στην αναγνώριση και αξιοποίηση ευκαιριών των επιχειρήσεων

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,714
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	178,493
	df	10
	Sig.	,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Η επιχείρηση ανταποκρίνεται αμέσως στις κινήσεις των ανταγωνιστών	1,000	,580
Η επιχείρηση ανταποκρίνεται γρήγορα σε μεταβολές της ζήτησης	1,000	,686
Η επιχείρηση διαθέτει την ευελιξία ώστε να παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα / υπηρεσίες	1,000	,754
Η επιχείρηση μπορεί να αντιλαμβάνεται τις τεχνολογικές αλλαγές και να προσαρμόζεται σε αυτές	1,000	,608
Η επιχείρηση ακολουθεί τις τάσεις της αγοράς	1,000	,649
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,252	45,049	45,049	2,252	45,049	45,049	1,845	36,894	36,894
2	1,024	20,490	65,539	1,024	20,490	65,539	1,432	28,645	65,539
3	,686	13,710	79,249						
4	,581	11,625	90,874						
5	,456	9,126	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
Η επιχείρηση ανταποκρίνεται γρήγορα σε μεταβολές της ζήτησης	,808	-,184
Η επιχείρηση ανταποκρίνεται αμέσως στις κινήσεις των ανταγωνιστών	,718	-,254
Η επιχείρηση μπορεί να αντιλαμβάνεται τις τεχνολογικές αλλαγές και να προσαρμόζεται σε αυτές	,642	,443
Η επιχείρηση ακολουθεί τις τάσεις της αγοράς	,634	-,497
Η επιχείρηση διαθέτει την ευελιξία ώστε να παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα / υπηρεσίες	,521	,695
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
Η επιχείρηση ακολουθεί τις τάσεις της αγοράς	,804	-,041
Η επιχείρηση ανταποκρίνεται γρήγορα σε μεταβολές της ζήτησης	,766	,315
Η επιχείρηση ανταποκρίνεται αμέσως στις κινήσεις των ανταγωνιστών	,733	,206
Η επιχείρηση διαθέτει την ευελιξία ώστε να παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα / υπηρεσίες	,025	,868
Η επιχείρηση μπορεί να αντιλαμβάνεται τις τεχνολογικές αλλαγές και να προσαρμόζεται σε αυτές	,269	,732
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Component Transformation Matrix		
Component	1	2
1	,817	,576
2	-,576	,817
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		

### Ανάλυση παραγόντων στα δίκτυα των επιχειρήσεων

Correlation Matrix							
		Πρόσληψη προσωπικού υψηλών προσόντων/δεξιοτήτων	Ευκαιρίες για την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών και γνώσης	Ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών	Διαχείριση παραγωγής και λειτουργιών	Διευθέτηση φορολογικών και άλλων νομικών θεμάτων	Διερεύνηση ευκαιριών για εξαγωγική δραστηριότητα
Correlation	Πρόσληψη προσωπικού υψηλών προσόντων/δεξιοτήτων	1,000	,275	,248	,164	,102	,227
	Ευκαιρίες για την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών και γνώσης	,275	1,000	,545	,227	,087	,274
	Ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών	,248	,545	1,000	,349	,081	,263
	Διαχείριση παραγωγής και λειτουργιών	,164	,227	,349	1,000	,527	,103

Διευθέτηση φορολογικών και άλλων νομικών θεμάτων	,102	,087	,081	,527	1,000	-,007
Διερεύνηση ευκαιριών για εξαγωγική δραστηριότητα	,227	,274	,263	,103	-,007	1,000

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,626	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	213,769
	df	15
	Sig.	,000

<b>Communalities</b>		
	Initial	Extraction
Πρόσληψη προσωπικού υψηλών προσόντων/δεξιοτήτων	1,000	,326
Ευκαιρίες για την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών και γνώσης	1,000	,617
Ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών	1,000	,618
Διαχείριση παραγωγής και λειτουργιών	1,000	,761
Διευθέτηση φορολογικών και άλλων νομικών θεμάτων	1,000	,783
Διερεύνηση ευκαιριών για εξαγωγική δραστηριότητα	1,000	,418

Extraction Method: Principal Component Analysis.

<b>Total Variance Explained</b>									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,210	36,840	36,840	2,210	36,840	36,840	1,959	32,657	32,657
2	1,314	21,894	58,734	1,314	21,894	58,734	1,565	26,077	58,734
3	,837	13,953	72,687						
4	,759	12,643	85,330						
5	,506	8,432	93,762						
6	,374	6,238	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



<b>Component Matrix<sup>a</sup></b>		
	Component	
	1	2
Ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών	,754	-,222
Ευκαιρίες για την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών και γνώσης	,722	-,311
Διαχείριση παραγωγής και λειτουργιών	,652	,580
Πρόσληψη προσωπικού υψηλών προσόντων/δεξιοτήτων	,532	-,206
Διερεύνηση ευκαιριών για εξαγωγική δραστηριότητα	,479	-,435
Διευθέτηση φορολογικών και άλλων νομικών θεμάτων	,428	,775
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>		
	Component	
	1	2
Ευκαιρίες για την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών και γνώσης	,777	,118
Ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών	,757	,211
Διερεύνηση ευκαιριών για εξαγωγική δραστηριότητα	,636	-,115
Πρόσληψη προσωπικού υψηλών προσόντων/δεξιοτήτων	,561	,107
Διευθέτηση φορολογικών και άλλων νομικών θεμάτων	-,047	,884
Διαχείριση παραγωγής και λειτουργιών	,246	,837
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

<b>Component Transformation Matrix</b>		
Component	1	2
1	,849	,529
2	-,529	,849
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		

## Ανάλυση παραγόντων στα εμπόδια εκκίνησης

Correlation Matrix						
		Υψηλό αρχικό κεφάλαιο	Δυσκολία πρόσβασης σε πηγές χρηματοδότησης	Γραφειοκρατία (π.χ. διαδικασία αδειοδότησης)	Ανεπαρκείς δικτύώσεις από την επαγγελματική / εκπαιδευτική σταδιοδρομία του ιδρυτή για την εξεύρεση συνεργατών	Ανεπαρκείς δικτύώσεις από τις προσωπικές σχέσεις του ιδρυτή για την εξεύρεση συνεργατών
Correlation	Υψηλό αρχικό κεφάλαιο	1,000	,432	,303	,066	,076
	Δυσκολία πρόσβασης σε πηγές χρηματοδότησης	,432	1,000	,294	,229	,269
	Γραφειοκρατία (π.χ. διαδικασία αδειοδότησης)	,303	,294	1,000	,115	,119
	Ανεπαρκείς δικτύώσεις από την επαγγελματική / εκπαιδευτική σταδιοδρομία του ιδρυτή για την εξεύρεση συνεργατών	,066	,229	,115	1,000	,728
	Ανεπαρκείς δικτύώσεις από τις προσωπικές σχέσεις του ιδρυτή για την εξεύρεση συνεργατών	,076	,269	,119	,728	1,000

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,587	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	240,879
	df	10
	Sig.	,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Υψηλό αρχικό κεφάλαιο	1,000	,656
Δυσκολία πρόσβασης σε πηγές χρηματοδότησης	1,000	,612
Γραφειοκρατία (π.χ. διαδικασία αδειοδότησης)	1,000	,468

Ανεπαρκείς δικτύώσεις από την επαγγελματική / εκπαιδευτική σταδιοδρομία του ιδρυτή για την εξεύρεση συνταίρων	1,000	,854
Ανεπαρκείς δικτύώσεις από τις προσωπικές σχέσεις του ιδρυτή για την εξεύρεση συνταίρων	1,000	,859
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,080	41,600	41,600	2,080	41,600	41,600	1,767	35,342	35,342
2	1,369	27,381	68,982	1,369	27,381	68,982	1,682	33,640	68,982
3	,741	14,824	83,806						
4	,539	10,781	94,588						
5	,271	5,412	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
Ανεπαρκείς δικτύώσεις από τις προσωπικές σχέσεις του ιδρυτή για την εξεύρεση συνταίρων	,757	-,535
Ανεπαρκείς δικτύώσεις από την επαγγελματική / εκπαιδευτική σταδιοδρομία του ιδρυτή για την εξεύρεση συνταίρων	,738	-,557
Δυσκολία πρόσβασης σε πηγές χρηματοδότησης	,682	,383
Γραφειοκρατία (π.χ. διαδικασία αδειοδότησης)	,490	,477
Υψηλό αρχικό κεφάλαιο	,508	,631
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
Ανεπαρκείς δικτύώσεις από την επαγγελματική / εκπαιδευτική σταδιοδρομία του ιδρυτή για την εξεύρεση συνταίρων	,921	,073
Ανεπαρκείς δικτύώσεις από τις προσωπικές σχέσεις του ιδρυτή για την εξεύρεση συνταίρων	,921	,101
Υψηλό αρχικό κεφάλαιο	-,038	,809
Δυσκολία πρόσβασης σε πηγές χρηματοδότησης	,256	,739
Γραφειοκρατία (π.χ. διαδικασία αδειοδότησης)	,050	,682
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Component Transformation Matrix		
Component	1	2
1	,748	,663
2	-,663	,748

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

### Ανάλυση παραγόντων στα εμπόδια λειτουργίας

Correlation Matrix							
		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
Correlation	Υψηλό κόστος για την ανάπτυξη τεχνολογίας	1,000	,262	,318	,059	,094	,271
	Υψηλή φορολόγηση	,262	1,000	,055	,216	,022	,116
	Τεχνολογικό ρίσκο (αβεβαιότητα αναδυόμενων τεχνολογιών)	,318	,055	1,000	,125	,206	,209
	Αβεβαιότητα στην αγορά / Οικονομική κρίση	,059	,216	,125	1,000	,394	,101
	Περιορισμένη εγχώρια ζήτηση	,094	,022	,206	,394	1,000	,239
	Υψηλό κόστος ειδικευμένης εργασίας	,271	,116	,209	,101	,239	1,000

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,583
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	120,567
	df	15
	Sig.	,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Υψηλό κόστος για την ανάπτυξη τεχνολογίας	1,000	,689
Υψηλή φορολόγηση	1,000	,870
Τεχνολογικό ρίσκο (αβεβαιότητα αναδυόμενων τεχνολογιών)	1,000	,564
Αβεβαιότητα στην αγορά / Οικονομική κρίση	1,000	,771
Περιορισμένη εγχώρια ζήτηση	1,000	,742
Υψηλό κόστος ειδικευμένης εργασίας	1,000	,454

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,907	31,785	31,785	1,907	31,785	31,785	1,540	25,663	25,663
2	1,160	19,326	51,111	1,160	19,326	51,111	1,398	23,301	48,964
3	1,023	17,043	68,154	1,023	17,043	68,154	1,151	19,191	68,154
4	,801	13,349	81,503						
5	,589	9,812	91,315						
6	,521	8,685	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component		
	1	2	3
Υψηλό κόστος για την ανάπτυξη τεχνολογίας	,605	,567	,033
Περιορισμένη εγχώρια ζήτηση	,601	-,576	-,221
Υψηλό κόστος ειδικευμένης εργασίας	,590	,178	-,272
Τεχνολογικό ρίσκο (αβεβαιότητα αναδυόμενων τεχνολογιών)	,587	,223	-,412
Αβεβαιότητα στην αγορά / Οικονομική κρίση	,549	-,607	,316
Υψηλή φορολόγηση	,431	,235	,793

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component		
	1	2	3
Τεχνολογικό ρίσκο (αβεβαιότητα αναδυόμενων τεχνολογιών)	,737	,122	-,079
Υψηλό κόστος για την ανάπτυξη τεχνολογίας	,701	-,122	,427

Υψηλό κόστος ειδικευμένης εργασίας	,651	,170	,030
Αβεβαιότητα στην αγορά / Οικονομική κρίση	-,030	,830	,283
Περιορισμένη εγχώρια ζήτηση	,278	,800	-,159
Υψηλή φορολόγηση	,053	,101	,926
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 5 iterations.			

Component Transformation Matrix			
Component	1	2	3
1	,742	,566	,361
2	,473	-,822	,317
3	-,476	,064	,877
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			

### Ανάλυση παραγόντων στα εμπόδια για καινοτομία

Correlation Matrix							
		Υψηλά δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη	Έλλειψη κεφαλαίων χρηματοδότησης για καινοτομία	Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού	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
Correlation	Υψηλά δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη	1,000	,573	,289	,283	,106	,132
	Έλλειψη κεφαλαίων χρηματοδότησης για καινοτομία	,573	1,000	,234	,255	,154	,271
	Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού	,289	,234	1,000	,317	,085	,242
	Αβεβαιότητα που σχετίζεται με το τεχνικό κομμάτι του καινοτομικού έργου	,283	,255	,317	1,000	,453	,452

Αβεβαιότητα που σχετίζεται με την εμπορική επιτυχία του καινοτομικού έργου	,106	,154	,085	,453	1,000	,528
Αβεβαιότητα στη ζήτηση για καινοτόμα προϊόντα / υπηρεσίες	,132	,271	,242	,452	,528	1,000

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,671	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	280,516
	df	15
	Sig.	,000

<b>Communalities</b>		
	Initial	Extraction
Υψηλά δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη	1,000	,751
Έλλειψη κεφαλαίων χρηματοδότησης για καινοτομία	1,000	,673
Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού	1,000	,342
Αβεβαιότητα που σχετίζεται με το τεχνικό κομμάτι του καινοτομικού έργου	1,000	,607
Αβεβαιότητα που σχετίζεται με την εμπορική επιτυχία του καινοτομικού έργου	1,000	,714
Αβεβαιότητα στη ζήτηση για καινοτόμα προϊόντα / υπηρεσίες	1,000	,685
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

<b>Total Variance Explained</b>									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,478	41,307	41,307	2,478	41,307	41,307	1,942	32,366	32,366
2	1,293	21,552	62,859	1,293	21,552	62,859	1,830	30,494	62,859
3	,840	14,002	76,861						
4	,569	9,478	86,339						
5	,449	7,485	93,824						
6	,371	6,176	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

<b>Component Matrix<sup>a</sup></b>		
	Component	
	1	2
Αβεβαιότητα που σχετίζεται με το τεχνικό κομμάτι του καινοτομικού έργου	,743	-,235
Αβεβαιότητα στη ζήτηση για καινοτόμα προϊόντα / υπηρεσίες	,705	-,434
Έλλειψη κεφαλαίων χρηματοδότησης για καινοτομία	,638	,515
Αβεβαιότητα που σχετίζεται με την εμπορική επιτυχία του καινοτομικού έργου	,619	-,575
Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού	,528	,251
Υψηλά δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη	,600	,625
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>		
	Component	
	1	2
Αβεβαιότητα που σχετίζεται με την εμπορική επιτυχία του καινοτομικού έργου	,845	-,009
Αβεβαιότητα στη ζήτηση για καινοτόμα προϊόντα / υπηρεσίες	,813	,154
Αβεβαιότητα που σχετίζεται με το τεχνικό κομμάτι του καινοτομικού έργου	,708	,326
Υψηλά δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη	,023	,866
Έλλειψη κεφαλαίων χρηματοδότησης για καινοτομία	,125	,811
Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού	,222	,541
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

<b>Component Transformation Matrix</b>		
Component	1	2
1	,740	,673
2	-,673	,740
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		



## Ανάλυση παραγόντων στη στρατηγική

Correlation Matrix					
		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
Correlation	Αύξηση πωλήσεων μέσω της διείσδυσης σε νέες αγορές προσφέροντας τα ίδια προϊόντα / υπηρεσίες	1,000	,190	,186	,309
	Αύξηση πωλήσεων με την προσφορά νέων προϊόντων / υπηρεσιών	,190	1,000	,023	,366
	Αύξηση μεριδίου της αγοράς σε ήδη υπάρχουσες αγορές προσφέροντας τα ίδια προϊόντα / υπηρεσίες	,186	,023	1,000	,066
	Είσοδος σε νέες νησίδες της αγοράς	,309	,366	,066	1,000

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,589	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	59,218
	df	6
	Sig.	,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Αύξηση πωλήσεων μέσω της διείσδυσης σε νέες αγορές προσφέροντας τα ίδια προϊόντα / υπηρεσίες	1,000	,914
Αύξηση πωλήσεων με την προσφορά νέων προϊόντων / υπηρεσιών	1,000	,835
Αύξηση μεριδίου της αγοράς σε ήδη υπάρχουσες αγορές προσφέροντας τα ίδια προϊόντα / υπηρεσίες	1,000	,996
Είσοδος σε νέες νησίδες της αγοράς	1,000	,653

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,621	40,531	40,531	1,621	40,531	40,531	1,301	32,526	32,526
2	1,032	25,797	66,329	1,032	25,797	66,329	1,096	27,408	59,934
3	,746	18,639	84,968	,746	18,639	84,968	1,001	25,034	84,968
4	,601	15,032	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component		
	1	2	3
Είσοδος σε νέες νησίδες της αγοράς	,773	-,234	-,030
Αύξηση πωλήσεων μέσω της διείσδυσης σε νέες αγορές προσφέροντας τα ίδια προϊόντα / υπηρεσίες	,685	,280	-,606
Αύξηση πωλήσεων με την προσφορά νέων προϊόντων / υπηρεσιών	,676	-,411	,457
Αύξηση μεριδίου της αγοράς σε ήδη υπάρχουσες αγορές προσφέροντας τα ίδια προϊόντα / υπηρεσίες	,313	,854	,411

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component		
	1	2	3
Αύξηση πωλήσεων με την προσφορά νέων προϊόντων / υπηρεσιών	,913	-,026	,037
Είσοδος σε νέες νησίδες της αγοράς	,676	,441	-,023
Αύξηση πωλήσεων μέσω της διείσδυσης σε νέες αγορές προσφέροντας τα ίδια προϊόντα / υπηρεσίες	,100	,944	,113
Αύξηση μεριδίου της αγοράς σε ήδη υπάρχουσες αγορές προσφέροντας τα ίδια προϊόντα / υπηρεσίες	,015	,096	,993

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 5 iterations.

Component Transformation Matrix			
Component	1	2	3
1	,748	,617	,244
2	-,478	,246	,844
3	,461	-,748	,479

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

### Παράρτημα Ε: Αποτελέσματα Ανάλυσης κατά συστάδες

Σε αυτό το Παράρτημα υπάρχουν όλοι οι πίνακες που προέκυψαν από την ανάλυση κατά συστάδες, καθώς και οι επιχειρήσεις ταξινομημένες ανά γκρουπ.

Case Processing Summary <sup>b,c</sup>							
Cases							
Valid		Rejected				Total	
		Missing Value		Out of Range Binary Value <sup>a</sup>			
N	Percent	N	Percent	N	Percent	N	Percent
209	100,0	0	,0	0	,0	209	100,0

a. Value different from both 1 and 0.  
b. Binary Squared Euclidean Distance used  
c. Ward Linkage

### Ward Linkage

Agglomeration Schedule						
Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	82	202	,000	0	0	14
2	43	98	,000	0	0	3
3	22	43	,000	0	2	40
4	81	170	,500	0	0	37
5	25	168	1,000	0	0	38
6	99	165	1,500	0	0	40
7	74	121	2,000	0	0	17
8	119	120	2,500	0	0	15
9	54	107	3,000	0	0	71
10	83	102	3,500	0	0	16
11	45	61	4,000	0	0	94
12	28	44	4,500	0	0	68
13	12	24	5,000	0	0	93
14	82	115	5,667	1	0	51
15	101	119	6,500	0	8	52

16	83	95	7,333	10	0	21
17	60	74	8,167	0	7	71
18	18	207	9,167	0	0	72
19	48	169	10,167	0	0	47
20	59	70	11,167	0	0	93
21	50	83	12,333	0	16	131
22	52	204	13,833	0	0	152
23	153	199	15,333	0	0	139
24	152	196	16,833	0	0	108
25	144	195	18,333	0	0	49
26	191	193	19,833	0	0	75
27	78	189	21,333	0	0	130
28	155	175	22,833	0	0	119
29	36	173	24,333	0	0	68
30	87	161	25,833	0	0	162
31	134	160	27,333	0	0	48
32	106	156	28,833	0	0	50
33	94	150	30,333	0	0	141
34	139	146	31,833	0	0	126
35	27	142	33,333	0	0	86
36	89	141	34,833	0	0	96
37	81	132	36,333	4	0	110
38	25	118	37,833	5	0	69
39	17	105	39,333	0	0	127
40	22	99	40,833	3	6	46
41	96	97	42,333	0	0	51
42	29	85	43,833	0	0	143
43	41	75	45,333	0	0	69
44	69	72	46,833	0	0	107
45	65	66	48,333	0	0	129
46	22	56	49,833	40	0	136
47	48	116	51,500	19	0	131
48	134	157	53,333	31	0	70
49	71	144	55,167	0	25	109
50	88	106	57,000	0	32	97
51	82	96	58,833	14	41	151
52	101	148	60,750	15	0	136
53	92	208	62,750	0	0	114
54	1	206	64,750	0	0	112
55	125	201	66,750	0	0	92
56	40	200	68,750	0	0	94
57	68	197	70,750	0	0	132
58	158	190	72,750	0	0	113
59	131	178	74,750	0	0	146
60	23	163	76,750	0	0	111
61	138	147	78,750	0	0	115
62	31	133	80,750	0	0	140
63	123	130	82,750	0	0	159
64	63	124	84,750	0	0	142
65	113	117	86,750	0	0	147
66	80	84	88,750	0	0	145
67	7	47	90,750	0	0	165
68	28	36	92,750	12	29	154

69	25	41	94,850	38	43	138
70	34	134	97,017	0	48	158
71	54	60	99,183	9	17	110
72	18	19	101,517	18	0	157
73	37	203	104,017	0	0	123
74	100	192	106,517	0	0	133
75	32	191	109,017	0	26	155
76	172	187	111,517	0	0	138
77	11	186	114,017	0	0	119
78	136	185	116,517	0	0	133
79	135	184	119,017	0	0	137
80	112	180	121,517	0	0	147
81	64	159	124,017	0	0	122
82	129	143	126,517	0	0	118
83	39	140	129,017	0	0	156
84	42	137	131,517	0	0	146
85	21	128	134,017	0	0	140
86	27	122	136,517	35	0	96
87	14	93	139,017	0	0	95
88	51	79	141,517	0	0	107
89	62	76	144,017	0	0	121
90	49	67	146,517	0	0	125
91	2	20	149,017	0	0	175
92	73	125	151,683	0	55	163
93	12	59	154,433	13	20	158
94	40	45	157,183	56	11	149
95	14	53	160,017	87	0	149
96	27	89	162,917	86	36	170
97	3	88	165,833	0	50	180
98	6	209	168,833	0	0	142
99	30	205	171,833	0	0	125
100	182	194	174,833	0	0	161
101	149	181	177,833	0	0	156
102	126	174	180,833	0	0	169
103	15	171	183,833	0	0	153
104	33	166	186,833	0	0	139
105	114	154	189,833	0	0	178
106	38	86	192,833	0	0	174
107	51	69	195,833	88	44	168
108	55	152	199,000	0	24	155
109	71	77	202,167	49	0	144
110	54	81	205,417	71	37	173
111	23	183	208,750	60	0	130
112	1	176	212,083	54	0	115
113	5	158	215,417	0	58	141
114	90	92	218,750	0	53	181
115	1	138	222,217	112	61	184
116	4	198	225,717	0	0	161
117	109	167	229,217	0	0	128
118	129	164	232,717	82	0	124
119	11	155	236,217	77	28	150
120	145	151	239,717	0	0	152
121	62	127	243,217	89	0	148

122	26	64	246,717	0	81	167
123	13	37	250,217	0	73	144
124	46	129	253,967	0	118	154
125	30	49	257,717	99	90	179
126	139	179	261,550	34	0	151
127	17	177	265,383	39	0	168
128	109	110	269,217	117	0	166
129	16	65	273,050	0	45	159
130	23	78	277,017	111	27	170
131	48	50	280,993	47	21	176
132	68	162	284,993	57	0	160
133	100	136	288,993	74	78	169
134	10	111	292,993	0	0	171
135	57	91	296,993	0	0	164
136	22	101	301,043	46	52	162
137	108	135	305,210	0	79	172
138	25	172	309,395	69	76	176
139	33	153	313,645	104	23	173
140	21	31	317,895	85	62	157
141	5	94	322,262	113	33	172
142	6	63	326,762	98	64	167
143	9	29	331,262	0	42	182
144	13	71	335,905	123	109	188
145	80	188	340,571	66	0	182
146	42	131	345,321	84	59	191
147	112	113	350,071	80	65	163
148	58	62	354,821	0	121	171
149	14	40	359,667	95	94	186
150	11	35	364,567	119	0	189
151	82	139	369,483	51	126	183
152	52	145	374,483	22	120	160
153	15	103	379,483	103	0	165
154	28	46	384,608	68	124	192
155	32	55	389,775	75	108	185
156	39	149	395,025	83	101	166
157	18	21	400,370	72	140	188
158	12	34	405,745	93	70	190
159	16	123	411,212	129	63	177
160	52	68	416,926	152	132	184
161	4	182	422,676	116	100	177
162	22	87	428,460	136	30	193
163	73	112	434,257	92	147	180
164	57	104	440,257	135	0	175
165	7	15	446,257	67	153	179
166	39	109	452,460	156	128	187
167	6	26	458,674	142	122	181
168	17	51	464,912	127	107	194
169	100	126	471,245	133	102	185
170	23	27	477,645	130	96	192
171	10	58	484,395	134	148	174
172	5	108	491,154	141	137	191
173	33	54	498,404	139	110	183
174	10	38	505,779	171	106	199

175	2	57	513,279	91	164	187
176	25	48	520,779	138	131	190
177	4	16	528,395	161	159	197
178	8	114	536,062	0	105	189
179	7	30	543,923	165	125	186
180	3	73	551,959	97	163	200
181	6	90	560,311	167	114	195
182	9	80	569,144	143	145	198
183	33	82	578,294	173	151	196
184	1	52	587,697	115	160	198
185	32	100	597,280	155	169	200
186	7	14	606,865	179	149	195
187	2	39	617,080	175	166	204
188	13	18	627,580	144	157	194
189	8	11	638,138	178	150	197
190	12	25	649,175	158	176	193
191	5	42	660,800	172	146	199
192	23	28	672,714	170	154	202
193	12	22	685,040	190	162	196
194	13	17	697,778	188	168	201
195	6	7	711,407	181	186	206
196	12	33	725,553	193	183	202
197	4	8	740,909	177	189	205
198	1	9	756,825	184	182	203
199	5	10	773,700	191	174	204
200	3	32	791,342	180	185	201
201	3	13	810,047	200	194	203
202	12	23	829,931	196	192	208
203	1	3	853,298	198	201	206
204	2	5	876,704	187	199	205
205	2	4	902,737	204	197	207
206	1	6	933,122	203	195	207
207	1	2	984,088	206	205	208
208	1	12	1079,847	207	202	0

<b>Cluster Membership</b>			
Case	4 Clusters	3 Clusters	2 Clusters
1	1	1	1
2	2	2	1
3	1	1	1
4	2	2	1
5	2	2	1
6	3	1	1
7	3	1	1
8	2	2	1
9	1	1	1
10	2	2	1
11	2	2	1
12	4	3	2
13	1	1	1
14	3	1	1

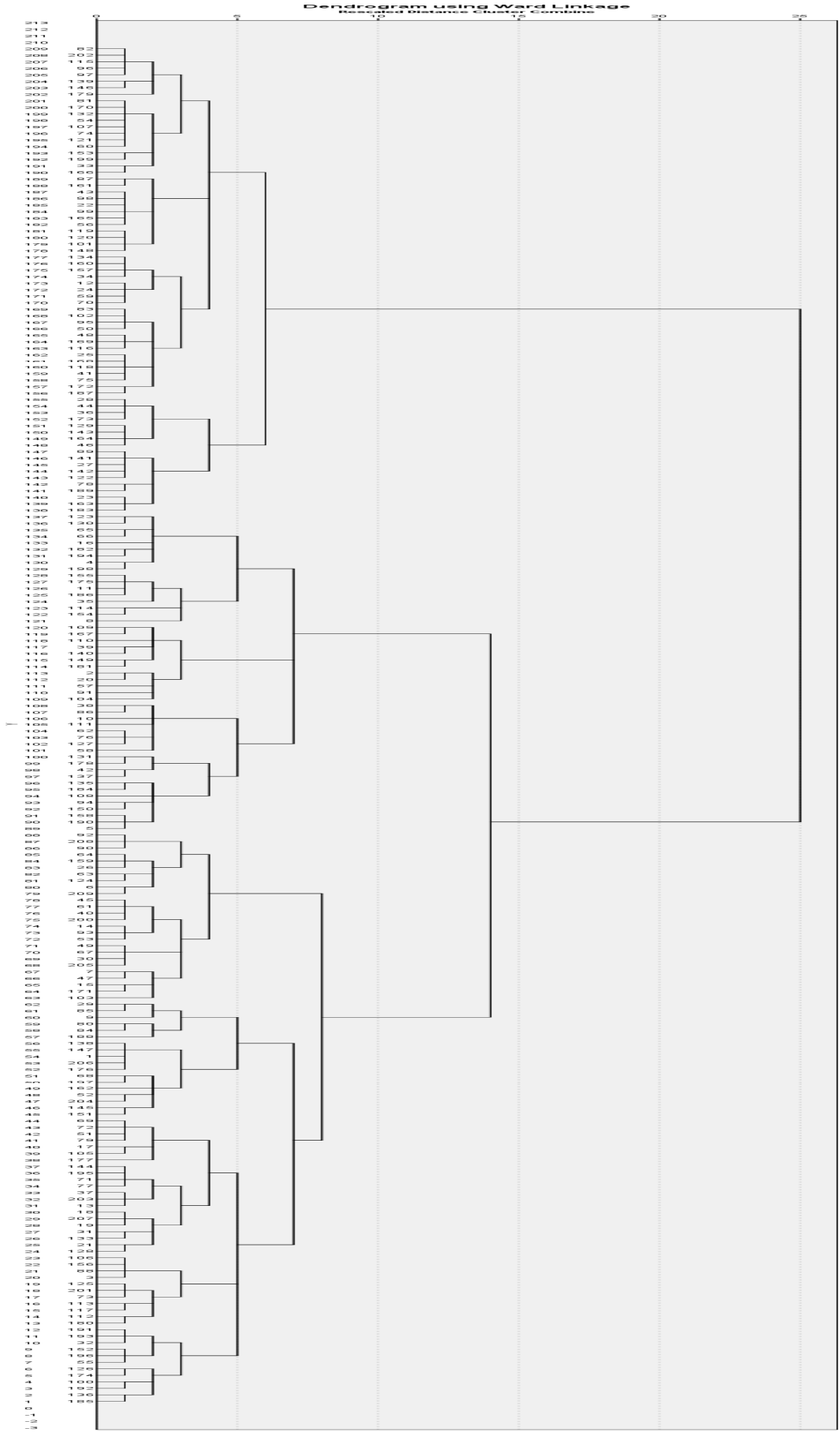
15	3	1	1
16	2	2	1
17	1	1	1
18	1	1	1
19	1	1	1
20	2	2	1
21	1	1	1
22	4	3	2
23	4	3	2
24	4	3	2
25	4	3	2
26	3	1	1
27	4	3	2
28	4	3	2
29	1	1	1
30	3	1	1
31	1	1	1
32	1	1	1
33	4	3	2
34	4	3	2
35	2	2	1
36	4	3	2
37	1	1	1
38	2	2	1
39	2	2	1
40	3	1	1
41	4	3	2
42	2	2	1
43	4	3	2
44	4	3	2
45	3	1	1
46	4	3	2
47	3	1	1
48	4	3	2
49	3	1	1
50	4	3	2
51	1	1	1
52	1	1	1
53	3	1	1
54	4	3	2
55	1	1	1
56	4	3	2
57	2	2	1
58	2	2	1
59	4	3	2
60	4	3	2
61	3	1	1
62	2	2	1
63	3	1	1
64	3	1	1
65	2	2	1
66	2	2	1
67	3	1	1



68	1	1	1
69	1	1	1
70	4	3	2
71	1	1	1
72	1	1	1
73	1	1	1
74	4	3	2
75	4	3	2
76	2	2	1
77	1	1	1
78	4	3	2
79	1	1	1
80	1	1	1
81	4	3	2
82	4	3	2
83	4	3	2
84	1	1	1
85	1	1	1
86	2	2	1
87	4	3	2
88	1	1	1
89	4	3	2
90	3	1	1
91	2	2	1
92	3	1	1
93	3	1	1
94	2	2	1
95	4	3	2
96	4	3	2
97	4	3	2
98	4	3	2
99	4	3	2
100	1	1	1
101	4	3	2
102	4	3	2
103	3	1	1
104	2	2	1
105	1	1	1
106	1	1	1
107	4	3	2
108	2	2	1
109	2	2	1
110	2	2	1
111	2	2	1
112	1	1	1
113	1	1	1
114	2	2	1
115	4	3	2
116	4	3	2
117	1	1	1
118	4	3	2
119	4	3	2
120	4	3	2

121	4	3	2
122	4	3	2
123	2	2	1
124	3	1	1
125	1	1	1
126	1	1	1
127	2	2	1
128	1	1	1
129	4	3	2
130	2	2	1
131	2	2	1
132	4	3	2
133	1	1	1
134	4	3	2
135	2	2	1
136	1	1	1
137	2	2	1
138	1	1	1
139	4	3	2
140	2	2	1
141	4	3	2
142	4	3	2
143	4	3	2
144	1	1	1
145	1	1	1
146	4	3	2
147	1	1	1
148	4	3	2
149	2	2	1
150	2	2	1
151	1	1	1
152	1	1	1
153	4	3	2
154	2	2	1
155	2	2	1
156	1	1	1
157	4	3	2
158	2	2	1
159	3	1	1
160	4	3	2
161	4	3	2
162	1	1	1
163	4	3	2
164	4	3	2
165	4	3	2
166	4	3	2
167	2	2	1
168	4	3	2
169	4	3	2
170	4	3	2
171	3	1	1
172	4	3	2
173	4	3	2

174	1	1	1
175	2	2	1
176	1	1	1
177	1	1	1
178	2	2	1
179	4	3	2
180	1	1	1
181	2	2	1
182	2	2	1
183	4	3	2
184	2	2	1
185	1	1	1
186	2	2	1
187	4	3	2
188	1	1	1
189	4	3	2
190	2	2	1
191	1	1	1
192	1	1	1
193	1	1	1
194	2	2	1
195	1	1	1
196	1	1	1
197	1	1	1
198	2	2	1
199	4	3	2
200	3	1	1
201	1	1	1
202	4	3	2
203	1	1	1
204	1	1	1
205	3	1	1
206	1	1	1
207	1	1	1
208	3	1	1
209	3	1	1



<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</b>	<b>CLUSTER</b>
iV+	1
Sports.comm AE	1
Taxcode AE	1
Intelen services limited	1
Ulysses Systems	1
Neurocom AE	1
ΕΚΟΣΟΦΤ ΑΕ	1
Specisoft A.E.	1
ΝΤΟΠΛΕΡ Α.Β.Ε.Ε.	1
3CS AE	1
INFOBELL	1
WOW GROUP A.E.	1
FuIT	1
WIZZIT A.E.	1
INFOWORX	1
RISE UP A.E.	1
FOCUS ON HEALTH ΕΠΕ	1
solar.com.gr	1
Visiotec	1
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΑΝΤΩΝΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΠΕ	1
MACROVITA Α ΚΑΙ Ε ΒΑΣΙΛΑΚΑΚΗ ΟΕ	1
ItechSolutions	1
ΔΟΜΟΧΗΜΙΚΗ ΑΒΕΕ	1
PROTONYX DATA SERVICES	1
CONNECTA.IT	1
BIOENERGIA PAPANTONIOU S.A.	1
CIS S.A.	1
Prosweb   Κατασκευή και Προώθηση Ιστοσελίδων	1
MOBILE MEDIA A.E.	1
Nanodomi	1
ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΒΩΒΟΣ Μ. ΕΠΕ	1
Build-it	1
Green Core	1
ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε.	1
Green Watt energy solutions	1
FASMETRICS AE	1
COMPUTER PLANET A.E.T.E.	1
NEXT COM A.E. ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	1
Cytech ΕΠΕ	1
BNEF BENEFIT HELLAS S.A.	1
B AND A ASSET A.E. ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ	1
Positive Energy	1
ENVIA	1

GO WIRELESS A.E.	1
NOVIS PHARMACEUTICAL S.A.	1
ΡΟΒΕΛ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ Α.Ε.	1
TELEDROM HELLAS SA	1
COSMOSOLAR LTD	1
GREEN MOTORS ΕΠΕ	1
ΟΡΛΙΠ Α.Ε. ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΛΙΠΑΣΜΑΤΑ	1
ECOTHERMICA SOUTH ΕΠΕ	1
DAVLERIS - ΜΟΝΟΚΡΟΥΣΣΟΣ S.A.	1
ΠΑΠΑΔΑΚΗ ΑΦΟΙ ΑΕ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ	1
FUTURE TECHNOLOGIES S.A.	1
ABZORBA GAMES S.A.	1
ABETEL A.E.	1
VERIAH ΕΠΕ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ	1
AGRITEX ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΕ	1
TELENAVIS A.E.	1
H+S Technology Solutions	1
ΟΜΙΛΙΑ ΕΠΕ	1
Constelex Technology Enablers	1
Cosmical Technology Ltd.	2
GREEK GEEKS	2
ΑΦΟΙ ΠΑΠΑΠΑΔΑΚΗ ΑΕ	2
WEBSOFT ΑΕ	2
PYRSOS SECURITY SA – ΑΙΤ	2
BUSINESSFON ΑΕ	2
ΑΝΤΩΝΑΚΑΚΗΣ-ΣΙΔΕΡΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΠΕ	2
ΑΝΔΡΕΙΚΟΣ Α. ΧΡΗΣΤΟΣ	2
PRINT A4 Α.Ε. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	2
TEKTO HELLAS	2
RS200 motor oil – BIOENERGIA	2
LINK2U ΑΕ	2
DayTonight	2
NTITZINET ΕΠΕ	2
GATSOULIS	2
UNDO – BEZIER	2
CONFERENCE HELLAS ΕΠΕ	2
SMARTWARE ΑΕ	2
ALEXAKIS ENERGY	2
FORTUNE TECHNOLOGIES S.A.	2
DCS INFORMATION TECHNOLOGY CONSULTANTS LTD	2
INTERLINK AUTOMATIONS A.E.	2
WebDynamics	2
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ SUNLIGHT ABEE	2
Sun El	2
ΕΛΕΚΤΡΟΥΜ ΤΕΚΝΟΛΟΤΖΙΣ ΑΕ	2

VIDEOFIED	2
Dion ABETE	2
Γ.ΠΕΤΡΟΥΛΑΚΗΣ ΑΕ	2
aleo solar	2
JGC Συστήματα Γεωπληροφορικής Α.Ε.	2
CONSTRAT LTD	2
BANET SA	2
FUTURENET	2
EUROCHEM Α.Β.Ε.Ε.	2
BARTEC Α.Ε.	2
ZWITTER LTD	2
SYSCODE S.A.	2
MARINE INDUSTRIAL & COMMERCIAL Ε.Π.Ε.	2
ΕΤΙΚΕΤΟΠΟΙΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ	2
ΡΟΥΜΕΝ ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ Α.Β.Ε.Ε.	2
Step One Consulting	2
ΠΑΠΑΔΑΚΗ ΚΑΣ. ΚΑΙ ΣΙΑ ΟΕ	2
NANTI ΣΥΣΤΗΜΣ Α.Β.Ε.Ε.	2
ΙΩΑΝΝΗΣ ΓΙΑΚΟΥΜΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	2
ΚΥΜΗ Α.Β.Ε.Ε.	2
BLUE BYTE ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.	2
Eyelead Software	2
CYBERSTREAM LTD	2
Add Ε.Π.Ε.	3
ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΑΕ	3
Αλεξάνδρος Ταμβακης και ΣΙΑ Ε.Ε.	3
N-TOPOS TECHNOLOGIES	3
DATA STREAM	3
Skroutz	3
CASP Α.Ε.	3
VRSENSE Α.Ε.	3
N. P.Tsalapatas & Son S.a	3
XVUE Ltd	3
STEFICON SA	3
ΑΛΜΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΑΕ	3
MOBICS ΕΠΕ	3
ΜΣΤΑΤ ΑΕ	3
ENCODE S.A.	3
Velti S.A.	3
TOPOS COMMUNICATIONS Α.Ε.	3
NEWTECH Α.Ε. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	3
Πρίσμα Ηλεκτρονικά ΑΒΕΕ	3
Heliosphera	3
OCTABIT	3
KiNNO Consultants LTD	3

Sensap	3
nOVELTECH	3
NanoPhos AE	3
Think Silicon	3
ΓΑΙΟΟΙΛΙΣ ΑΕ	4
ΑΦΟΙ ΠΑΠΑΔΑΚΗ ΑΕ	4
IST	4
ORIAN A.E.	4
ΩΘΗΣΗ ΑΕ	4
TSONIS	4
JUSTCOM	4
SICURO	4
ΛΕΩΝ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Κ ΣΙΑ ΟΕ	4
IVIS INFO ΕΠΕ	4
ΠΑΝΗΠΕΙΡΩΤΙΚΑ ΕΠΕ	4
SPORTNEWS A.E	4
Orbit Εφαρμογές Πληροφορικής	4
VITASCAN ΜΑΡΟΥΣΙ ΕΠΕ	4
LOMTECH	4
LP TEAM A.E.	4
INFOCELL SA	4
OPEN WIN SYSTEMS	4
ΑΚΜΩΝ ΑΕ	4
SYSTEMATICS A.E.	4
PVTECH	4
Τεχνόπολις ΑΕ	4
MENTI-ΣΕΙ ΕΠΕ	4
minoan Design	4
MEGAFON ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΕ	4
CALL FOR SELL ΕΠΕ	4
ARION TELESERVICES	4
ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΦΑΡΙΔΟΣ	4
FORMAT CONSULTANTS S.A.	4
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΣΙΡΙΓΩΤΗΣ	4
ΨΑΡΡΕΑΣ ΣΤΑΥΡΟΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.	4
HOMENET A.E.	4
MIX N MATCH	4
ΝΕΓΡΗΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.	4
ΑΛΕΞΑΝΔΡΙΔΟΥ Χ. ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.	4
ΑΦΟΙ ΤΖΟΥΡΑ ΟΕ	4
RENI DS ΑΕ	4
SOLARISE Solar Park Solutions	4
ZITA TELECOMS	4
Β.ΚΟΥΒΡΑΡΗΣ & ΣΙΑ ΟΕ	4
ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΣΑΡΡΗ	4



Δ. ΤΣΟΥΚΑΛΙΔΟΥ ΕΠΕ	4
PHAISTOS NETWORKS A.E.	4
ARVIS SOLAR Ε.Π.Ε.	4
Addit	4
Ε. ΚΑΜΠΙΤΑΚΗΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.	4
ΑΙΓΙΣ ΦΙΑΜ Ο.Ε.	4
NEW ELECTRONIC SYSTEMS TECHNOLOGIES S.A.	4
CARDISOFT A.E.	4
nrgTECH	4
ΣΙΛΣΙΟ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ ΠΥΡΙΤΙΟΥ ΑΕ	4
TECHNOFORM S.A.	4
B.K. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.	4
Green Progress	4
DATA LINK DEVELOPMENT A.E.T.E.	4
INTTRUST S.A.	4
PROSVASIS	4
SOLAR CELLS HELLAS S.A.	4
B-LOGIN S.A.	4
Α.ΤΖΟΥΒΕΛΑΚΗΣ & ΣΙΑ ΟΕ	4
REAL MARINE SERVICES LTD	4
ΜΑΡΙΑ ΒΡΕΤΤΑ	4
ERGOALARM	4
ΧΑΛΙΜΟΥΡΔΑΣ ΑΕ	4
R.G.A. Systems	4
ΔΡ. ΜΕΓΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α. Α.Ε. ΧΗΜΕΙΑ ΤΟΥ ΝΕΡΟΥ	4
ΠΡΑΤΤΩ Α.Ε. ΜΗΧΑΝΕΣ ΠΡΟΗΓΜΕΝΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	4
ΝΕΑ ΛΗΔΡΑ Α.Τ.Κ.Ε.Ε.	4
ΣΑΠΟΥΝΑΣ Ν. Α.Ε. ΗΛΕΚΤΡΟΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	4
Μετρολογία Έλλας	4
ALLUVION A.E.	4
VT	4

## **Παράρτημα ΣΤ: Αποτελέσματα Λογιστικής Παλινδρόμησης**

Το τελευταίο Παράρτημα περιέχει όλα τα στατιστικά αποτελέσματα που προέκυψαν από την εφαρμογή της Λογιστικής Παλινδρόμησης σε μορφή πινάκων. Παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω.

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	Marginal Percentage
Ward Method	1	62	29,7%
	2	49	23,4%
	3	26	12,4%
	4	72	34,4%
Valid		209	100,0%
Missing		1	
Total		210	
Subpopulation		167 <sup>a</sup>	

a. The dependent variable has only one value observed in 140 (83,8%) subpopulations.

<b>Model Fitting Information</b>				
Model	Model Fitting Criteria	Likelihood Ratio Tests		
	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	501,861			
Final	423,811	78,050	18	,000

<b>Pseudo R-Square</b>	
Cox and Snell	,312
Nagelkerke	,335
McFadden	,141

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	Marginal Percentage
GROWTH	<0%	59	28,2%
	0-10%	82	39,2%
	11-50%	50	23,9%
	51-100%	18	8,6%
Valid		209	100,0%
Missing		1	
Total		210	

Model Fitting Information				
Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	531,216			
Final	503,941	27,275	7	,000
Link function: Logit.				

Goodness-of-Fit			
	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	638,092	611	,217
Deviance	501,168	611	1,000
Link function: Logit.			

Pseudo R-Square	
Cox and Snell	,122
Nagelkerke	,133
McFadden	,051
Link function: Logit.	

Parameter Estimates								
		Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Threshold	[GROWTH = 1,00]	-,898	1,019	,777	1	,378	2,896	1,099
	[GROWTH = 2,00]	,943	1,020	,854	1	,355	1,056	2,942
	[GROWTH = 3,00]	2,680	1,039	6,652	1	,010	,643	4,716
Location	TEXNIKH_GNWSH_PROIONTA	,625	,288	4,717	1	,030	,061	1,189
	EKSAGWGES	,619	,270	5,270	1	,022	,091	1,147
	IKAN_PROSARM_METAB_AGOR	-,540	,210	6,616	1	,010	-,952	-,129
	SYST_EPIX	,325	,134	5,860	1	,015	,062	,588
	IKAN_PROSARM_TEXNOL_ALLAG_DIAFOR_PROIONT	,630	,193	10,641	1	,001	,251	1,008
	STRATHG_NEA	,295	,151	3,815	1	,050	-,001	,591
Link function: Logit.								

Μεταβλητές	Συντελεστής (B)	Τυπικό σφάλμα	Wald	B.E.	Sig.	Exp (B)	95% δ.ε. για Exp(B)		
							Κάτω Όριο	Άνω Όριο	
ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΣΤΑΘΕΡΑ	-2,144	1,245	2,965	1	,085			
	Τεχνική γνώση / Σχεδιασμός προϊόντων	,531	,398	1,777	1	,182	1,701	,779	3,713
	Εξαγωγές	,908	,406	5,001	1	<b>,025</b>	2,479	1,119	5,492
	Ικανότητα προσαρμογής στις μεταβολές της αγοράς	-,617	,290	4,526	1	<b>,033</b>	,540	,306	,953
	Ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές	,764	,263	8,444	1	<b>,004</b>	2,147	1,282	3,594
	Αριθμός εργαζομένων	,261	,224	1,359	1	,244	1,299	,837	2,015
	Έτος ίδρυσης	-1,001	,452	4,905	1	<b>,027</b>	2,720	1,122	6,595

Μεταβλητές	Συντελεστής (B)	Τυπικό σφάλμα	Wald	B.E.	Sig.	Exp (B)	95% δ.ε. για Exp(B)		
							Κάτω Όριο	Άνω Όριο	
ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΣΤΑΘΕΡΑ	-4,167	1,480	7,924	1	,005			
	Τεχνική γνώση / Σχεδιασμός προϊόντων	,569	,420	1,836	1	,175	1,767	,776	4,027
	Εξαγωγές	,299	,425	,495	1	,482	1,349	,586	3,103
	Ικανότητα προσαρμογής στις μεταβολές της αγοράς	,281	,323	,756	1	,384	1,324	,703	2,495
	Ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές	,716	,279	6,594	1	<b>,010</b>	2,046	1,185	3,534
	Αριθμός εργαζομένων	-,284	,238	1,425	1	,233	,753	,472	1,200
	Έτος ίδρυσης	-,910	,623	2,132	1	,144	,403	,119	1,365

Μεταβλητές	Συντελεστής (B)	Τυπικό σφάλμα	Wald	B.E.	Sig.	Exp (B)	95% δ.ε. για Exp(B)	
							Κάτω Όριο	Άνω Όριο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Ε&Α	ΣΤΑΘΕΡΑ	-5,552	1,900	8,536	1	,003		
	Τεχνική γνώση / Σχεδιασμός προϊόντων	1,507	,694	4,723	1	<b>,030</b>	4,515	1,160 17,583
	Εξαγωγές	,815	,516	2,491	1	,115	2,259	,821 6,216
	Ικανότητα προσαρμογής στις μεταβολές της αγοράς	-,363	,399	,828	1	,363	,696	,318 1,520
	Ικανότητα προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές	,839	,387	4,707	1	<b>,030</b>	2,314	1,084 4,937
	Αριθμός εργαζομένων	,689	,302	5,218	1	<b>,022</b>	1,992	1,103 3,598
	Έτος ίδρυσης	-20,017	0,000		1	<b>,000</b>	2,027E-09	2,027E-09 2,027E-09